

Año 15 Núm. 28

Administración y Organizaciones



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 Gómez

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

María Cristina Alicia Velázquez Palmer

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Germán Sergio Monroy Alvarado

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 Carla Judith Vera Rodríguez

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

rayo@correo.xoc.uam.mx

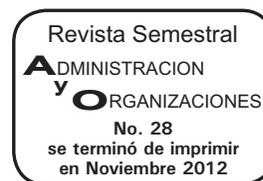
rayouamx@yahoo.com.mx

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

Registrada en: **Latindex:** <http://www.latindex.uam.mx>, **EBSCO:** <http://serach.ebscohost.com>

Julio 2012 Año 15 Número 28 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

Presentación. 5

Innovación en las organizaciones: estrategia y gestión
Sivia Pomar

Innovación Organizacional y Competitividad

Las PYMES del clúster mueblero de Aguascalientes y lo desafíos de la innovación y competitividad empresarial.11

Maribel Feria Cruz
María Angélica Rodríguez Esquivel
Sasi Herrera Estrada

La metodología utilizada en el diagnóstico de PYMES con un Sistema Experto de Benchmarking: PDG® Manufacturier.29

Rubén Molina Sánchez
Celina López Mateo
Ricardo Contreras Soto

Estrategia de un nuevo producto: Estudio de una MYPE.55

Hilda Teresa Ramírez Alcántara

Innovaciones organizacionales en hospitales públicos.71

Tirso Suárez-Núñez
Leonor Elena López Canto
Ruth Noemí Ojeda López

La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades.93

Eréndira Fierro Moreno
Patricia Mercado Salgado

Estrategia y Gestión para la Innovación

La Nueva Gestión Pública. Consecuencias y desafíos en la transferencia organizacional del modelo en una corporación policial.117

Luis Enrique Manzano Peña

Las TIC'S en el sistema de transporte urbano y el cambio organizacional en las empresas operadoras.139
María de Lourdes Vázquez Arango
Jorge Antonio Silvestre Acevedo Martínez
Blasa Celerina Cruz Cabrera

Acreditación laboral ante la Fair Labor Asociation (FLA). Una estrategia de las multinacionales del calzado en el contexto mundial y en México.153
Araceli Rendón Trejo
Andrés Morales Alquicira

“Innovación en las organizaciones: estrategia y gestión”

Silvia Pomar

Introducción

Los cambios constantes que se presentan en las economías exigen a las organizaciones contar con ventajas competitivas que les permitan enfrentar la competencia. El acceso a la tecnología y la rivalidad entre competidores las ha llevado a que en el mercado las diferencias entre lo que ofrecen a los clientes se acorten, es por ello que las organizaciones innovan.

Las organizaciones deben ser flexibles para adaptarse a los cambios, así como contar con personal que tenga capacidad de imaginación y creatividad para diseñar estrategias de innovación que les permitan permanecer en el mercado y crecer. Para lograrlo, deben tener una visión clara para determinar hacia donde dirigir sus esfuerzos. Las organizaciones que quieren innovar deben contar con una estrategia para la generación, desarrollo e implementación de tal innovación, considerando la transmisión del conocimiento como un requisito necesario para lograrlo.

Una responsabilidad clave de los dirigentes de la organización es desarrollar estrategias para que el personal genere y comparta conocimiento con el propósito de reforzar sus prácticas de innovación en servicios, productos o procesos. La estrategia debe formularse de acuerdo con la posición que tiene la empresa en relación a sus competidores.

Para que tal estrategia se traduzca en acción innovadora se requiere de la gestión. En este número presentamos artículos que abordan la especificidad de la estrategia y su gestión en procesos relacionados con la innovación en organizaciones con y sin fines lucrativos que ofrecen tanto productos como servicios.

Enseguida, y a manera de introducción, se presentan conceptos centrales en innovación organizacional relacionados con la temática tratada por los autores que conforman este número de la revista.

Innovación en las organizaciones

La innovación en todo tipo de organizaciones no es sólo una cuestión tecnológica sino un proceso de negocio que repercute en cada una de las prácticas de la organización, integra diversos aspectos que se necesitan para desarrollar ventajas competitivas, entendiendo la competitividad, incluso en organizaciones sin fines lucrativos, como la oferta de un valor mayor a todas las partes implicadas (stakeholders).

Existe una gran variedad y complejidad de innovaciones; las cuales pueden variar en función de: 1) *el tipo de organización*, que se define en función de su actividad productora de bienes tangibles o de servicio; 2) *el grado de novedad*: es alto cuando la innovación es radical o bajo cuando se realizan sólo mejoras incrementales al producto o servicio; 3) *el costo*: las innovaciones varían en función a los recursos destinados a su logro; 4) *la tecnología*, propia de la industria o sector en el que se encuentren las organizaciones; incluyen las innovaciones tecnológicas, en las que se crea o adecua el uso de los factores de producción, su resultado puede concretarse en productos y/o en procesos; 5) *la inclusión de cambios en la estructura* o formación de una organización (innovación organizacional); 6) puede haber *innovaciones políticas* en la que se hacen cambios o se generan nuevos artículos o leyes; 7) *los procesos de integración y asociatividad* en la búsqueda de mayores niveles de innovación, se establecen conglomerados industriales del mismo ramo para mejorar sus procesos.

6

Estrategia de innovación

Puede ser considerada como una manera de analizar los diversos aspectos de una problemática para entender las consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos que se presentan. Es un plan de acción con una visión a futuro. Si la organización tiene como visión crecer y ser competitiva la estrategia estará orientada a la innovación en procesos, productos, servicios o formas de organización.

Existen diversas tipologías de la estrategia, la más conocida es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2000)¹ que define el entorno en función a la rivalidad ampliada, la cual no sólo incluye a los competidores actuales o potenciales, sino a los proveedores y clientes. Miles y Snow (1978)² centran su clasificación en tres factores de acuerdo con la actitud de la empresa hacia la innovación de servicio, producto o mercado. Cuando se orienta al mercado se denomina factor empresarial; si inten-

¹ Porter, Michael E. (2000): Estrategia competitiva: técnicas para el estudio de los sectores industriales y de la competencia. México. CECOSA; Grupo Patria Cultural, pág. 395

² Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): Organizational strategy, structure and process, West Publishing Company, New York.

ta coordinar e implementar su estrategia el factor es administrativo y se considera como factor técnico, cuando se refiere a los procesos utilizados en la obtención de los productos y/o servicios.

Miles y Snow distinguen cuatro tipos de organizaciones: *Las exploradoras*, que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito. *Las analizadoras*, que mantienen una base de productos y mercados y, al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito. *Las defensivas*, que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable, no están interesadas en las modificaciones sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

7

La estrategia de innovación debe estar alineada con la estrategia de la organización por lo que tiene que evaluarse la cadena de valor en la que participa el recurso humano de la empresa. Para el diseño de la estrategia Bossidy y Charan³ (2002; p.75) mencionan que implica trabajar con tres procesos de ejecución “el de personal, para crear el vínculo entre la estrategia y las operaciones; el de establecimiento de la estrategia, para crear el vínculo con el personal y las operaciones; y el de conducción de las operaciones.

Gestión de la innovación

Toda estrategia requiere aplicarse Sneepe⁴ señala que la *gestión de la innovación* es un modelo integrado que presenta dos límites: el superior y el inferior. El límite superior lo define como “la habilidad de la gente para dirigir y controlar todas las cosas que son nuevas con respecto al funcionamiento normal de la organización, llenando una cierta meta”. El límite inferior lo define como “la habilidad de la gente para dirigir y controlar todos los productos radicalmente nuevos introducidos exitosamente en el mercado”. Por otro lado Edward B. Roberts⁵ define la gestión de la innovación tecnológica como: “la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, esto es, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes”.

³ Mencionado por Enrique Medellín (2008) en su artículo El conocimiento y su administración en las empresas publicado en el libro Conocimiento e innovación, edición: UAM Azcapotzalco, UNAM y Plaza y Valdez Editores en México D. F.

⁴ Sneepe C.A. “Innovation management in a theoretical perspective” en Geschka H. & Hübner H. (1992) Innovation Strategies, theoretical approaches - experiences - improvements. Elsevier, The Netherlands.

⁵ Roberts 1996, p.53 “Ideas generales sobre la gestión de la innovación tecnológica” en Roberts (1996) Gestión de la innovación tecnológica, Cotec, España.

La gestión de la innovación trata del comportamiento de las organizaciones para obtener y asignar recursos, orientar sus esfuerzos, y tomar decisiones con el fin de lograr los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades del cliente. A nivel organizacional se basa en tres pilares principales: el personal, la estructura y la estrategia.

Un factor importante en las organizaciones es la presencia de una cultura de innovación, ya que permitirá una permanente generación de conocimiento, el fomento permanente de la creatividad y por ende la posibilidad de que exista apoyo para desarrollar las ideas. Como parte de la cultura está la idea de que constantemente deben buscarse nuevos caminos con nuevas iniciativas. En la medida en que una organización sea capaz de sistematizar secuencias de procesos innovadores y convertirlos en práctica cotidiana podrá operar un acercamiento a la gestión de la innovación como valor añadido.

8

En seguida se hace una breve presentación de los artículos presentados en este número agrupándolos en dos ejes.

Innovación organizacional y competitividad

Maribel Feria, María A. Rodríguez y Sasi Herrera realizan un diagnóstico de las Pymes que se encuentran en el clúster del sector mueblero de Aguascalientes. Identifican la manera en que estas empresas se organizan y las estrategias que plantean para generar procesos de innovación con el propósito de mejorar sus niveles competitivos. Estos conglomerados industriales pueden ser la respuesta a la búsqueda de mayores niveles de innovación y competitividad de las empresas a través de un proceso de integración y asociatividad. Las autoras concluyen que hay una relación significativa entre las empresas PYMES que integran el clúster y su nivel de desarrollo en cuanto a sus procesos de innovación y al impacto en los niveles competitivos de las mismas.

Fue también del interés de Rubén Molina; Celina López y Ricardo Contreras que realizan un diagnóstico del desempeño de un grupo de Pymes manufactureras del sector metalmecánico en zonas del Estado de México, Distrito Federal y Celaya, Guanajuato, basado en un instrumento adaptado al contexto nacional, denominado PDC® Manufacturier. Los autores explican el concepto de benchmarking -como una estrategia de innovación en procesos- y como éste impacta en las operaciones y el desempeño financiero de las Pymes. Como conclusión se piensa que una empresa cuenta con numerosas fuentes de creación de valor al igual que con los factores de riesgo o de vulnerabilidad, considerando que el comportamiento competitivo no es el resultado del posicionamiento de la organización dentro de un medio ambiente más amplio, sino de ciertas características intrínsecas, únicas y diferentes en cada una de ellas. Por su parte Hilda T. Ramírez en su artículo analiza la estrategia competitiva basada en

el conocimiento y la creación de ideas como generadoras de nuevos productos, servicios o procesos, o de mejoras significativas que se comercializan en el mercado; su estudio lo realiza en una pequeña empresa perteneciente al sector industrial y la rama metalmecánica de la ciudad de México. En el trabajo se plantea que es conocimiento, las ideas, la investigación y desarrollo, la mejora continua, y el lograr un mayor nicho de mercado, son algunas de las palancas que impulsan el cambio y la innovación. Comenta la autora que es necesario gestionar los activos intangibles, como el conocimiento para que las empresas sean competitivas a largo plazo.

Los servicios de salud pública como los que prestan el Instituto Mexicano del Seguro Social y Servicio de Salud son muy importante para la sociedad ya que atienden a una gran parte de la población, estas dos instituciones públicas están llevando a cabo procesos de modernización e innovación es por ello que han sido seleccionadas para ser estudiadas por Tirso Suárez, Ruth N. Ojeda y Leonor E. López , en su artículo revisan tres innovaciones organizacionales y sus consecuencias en tres diferentes niveles: en el teórico, en el de los planes o intenciones y en el de la realidad empírica. Acerca de los servicios médicos de calidad a población periférica, los autores concluyen que han habido grandes dificultades para incrustarlos en el sistema de salud, en parte porque los planes de su creación se han detenido dejando a las nuevas unidades inacabadas o sin la dotación de personal y en parte, por la diversidad de intereses de los integrantes del sistema que vuelve difícil su gobernación. En general determinan que las innovaciones implementadas en los hospitales en relación a la medicina de alta especialidad, la búsqueda de modalidades de interacción más ágiles entre las diferentes unidades y la gestión por procesos, tienen un valor intrínseco, con un avance y difusión insuficiente en su aplicación.

A partir de la Teoría de Recursos y Capacidades Eréndira Fierro y Patricia Mercado hacen un análisis sobre la innovación organizativa, las autoras parten de una revisión conceptual, centrandó su interés en saber cuáles podrían ser algunos de los predictores de la innovación organizativa. Se trata de innovar organizativamente a partir de recursos tales como la interacción social y la cultura centrada en el conocimiento por el lado de lo social y la gestión del conocimiento y del capital intelectual desde lo estratégico. Se concluye que los recursos internos de las organizaciones requieren de una gestión holística, las capacidades internas son las que ocasionan la creación, la evolución y la recombinación de los recursos internos en nuevos recursos para generar y crear cambios, a través de ellas es posible implementar estrategias de creación de valor.

Estrategia y gestión para la innovación

Relacionado con el tema de gestión y mostrando interés en una nueva gestión pública Luis Enrique Manzano Peña comenta en su artículo que se han dado reformas admi-

nistrativas en la búsqueda de hacer más eficiente el aparato administrativo. La apuesta radica en una reformulación no sólo de los objetivos y fines organizacionales, sino también en la reconfiguración de las prácticas de trabajo al interior de las corporaciones públicas, con miras a modernizar sus formas de gestión para responder en mejor medida a las condiciones de interacción imperantes. Es sobre esta base que el autor pretende en este artículo dar cuenta de las consecuencias y desafíos que se generan de la implementación del modelo denominado Nueva Gestión Pública en una corporación policial de orden federal, sujeta a un proceso de transformación y cambio para garantizar el cumplimiento de sus fines organizacionales. Una de sus conclusiones es que la herramienta tecnológica es un signo de transformación, algunas propuestas en este sentido, aún cuando no se han implementado en su totalidad, reflejan la disposición al cambio para lograr una mejor eficiencia y productividad.

10

Jorge Antonio Acevedo Martínez, María de Lourdes Vázquez Arango y Blasa Celestina Cruz Cabrera indagan cómo las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el sistema de transporte urbano de la ciudad de Oaxaca contribuyen a la transformación de los sistemas de transporte y su relación con el cambio organizacional, lo que el autor pretende es contribuir a que el sistema de transporte público urbano, pueda generar sinergia y vinculación que haga posible un incremento de la eficiencia de operación. Como parte de sus conclusiones el autor determina que la integración de una red que centralice la información para la programación, monitoreo y reprogramación de la operación permitirá a las empresas funcionar como una unidad y no como pequeñas y medianas empresas asociadas, significando un cambio organizacional importante, donde uno de los aspectos centrales es la separación entre la propiedad y la administración, permitiendo el cambio en la empresa.

Finalmente, en un contexto de constantes cambios las empresas han tenido que implementar diversas estrategias relacionadas con la responsabilidad social, en este sentido el artículo de Araceli Rendón Trejo y Andrés Morales Alquicira analizan las acciones desarrolladas por las empresas en materia laboral como parte de la estrategia de las empresas para permanecer y crecer. En particular los autores analizan el proceso de acreditación laboral ante la Federal Labor Association (FLA) como una de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que llevan a cabo algunas empresas multinacionales del calzado para legitimarse y dar cuenta a la sociedad de sus prácticas y formas de gestión. Los autores realizan una reflexión considerando que hoy en día la creciente precarización del trabajo, la disminución de la calidad de vida de sociedad y, en el caso del medio ambiente, su deterioro por la falta de atención y el uso de tecnologías no sustentables, ha generado debido a demandas sociales, por ello es necesario que las organizaciones implementen como parte de sus estrategias la refrendación laboral que le permita a los trabajadores mejorar su nivel de vida.

Las PYMES del clúster mueblero de Aguascalientes y los desafíos de la innovación y competitividad empresarial

Maribel Feria Cruz¹
María Angélica Rodríguez Esquivel²
Sasi Herrera Estrada³

RESUMEN

La importancia de este trabajo radica en identificar la consolidación de las PYMES del clúster mueblero en contextos territoriales y económicos específicos, caracterizándolo en cuanto a su nivel de desarrollo, mediante la manera en que éstas se organizan y las estrategias que plantean para generar procesos de innovación y que, a su vez, impacte en sus niveles competitivos. Se adoptó un muestreo intencional, utilizando un tratamiento estadístico no paramétrico. Los resultados obtenidos reiteran la tendencia de que algunas PYMES no son tan ágiles para construir relaciones en torno a la innovación y la competitividad.

¹ Docente y distinguida investigadora. fericruz@prodigy.net.mx

² Ganadora del premio "Excelencia Docente" e investigadora. a.n.j.a.1010@hotmail.com

³ Investigadora y docente. sasih26@hotmail.com

ABSTRACT

The importance of this work is to identify the consolidation of SMEs cluster mueblero in specific economic and territorial contexts, characterizing it in terms of their level of development, by the way they are organized and posed strategies to generate innovation processes and, in turn, impacts on their competitive levels. Purposive sampling was adopted, using a nonparametric statistical treatment. The results reaffirm the trend that some SMEs are not as agile to build relations on innovation and.

Palabras clave: Clúster, estrategias empresariales, proceso de innovación, competitividad.

Keywords: Cluster, business strategies, innovation process, competitiveness

Introducción

El desarrollo económico en el mundo responde a cambios en las estructuras sociales y específicamente a los movimientos del mercado, las nuevas formas en que se conforman las estrategias productivas son el elemento clave para responder a las necesidades de los consumidores, es por estas circunstancias que surgen los complejos productivos llamados clúster. Estos conglomerados industriales pueden ser la respuesta a la búsqueda de mayores niveles de innovación y competitividad de las empresas a través de un proceso de integración y asociatividad entre cada uno de los elementos que conforman la agrupación. Los clúster se definen como “una aglomeración territorial de industrias estrechamente relacionadas entre sí, y en su mayoría nacen debido a una coincidencia histórica” (Meyer-Stamer y Harnes-Liedtke, 2005:1).

Los cambios producidos en las últimas décadas han provocado importantes transformaciones en el escenario mundial lo cual ocasiona un aumento de la presión competitiva y de las incertidumbres estratégicas que enfrentan los agentes. Los cambios en los paradigmas tecno-organizativos, intensivos en información y conocimiento han acelerado la globalización de los mercados y sobre todo la competitividad (Feria, 2005). La consecuencia que provoca este conjunto de cambios conduce también a que la concepción anterior de la competitividad entre en crisis, considerada como un fenómeno exclusivamente de naturaleza macroeconómica determinada por ventajas comparativas estáticas o influida por la dotación factorial. Las políticas industriales del Gobierno del estado de Aguascalientes han estado enfocadas al desarrollo de la competitividad de la planta productiva estatal y la formación de clúster ha sido una de las estrategias aplicadas para dicho fin.

A nivel internacional el desarrollo de clúster ha significado un incremento en los niveles de innovación y competitividad, por ello es importante realizar un diagnóstico de la situación en que se encuentran las PYMES del clúster mueblero de Aguascalientes que ayude a identificar la forma en que las empresas se organizan y las estrategias que plantean para generar las condiciones que produzcan procesos de innovación y que a la vez impacte en sus niveles de competitividad.

La innovación es un elemento fundamental en el desarrollo de cualquier actividad humana, la innovación puede ser definida como la fuerza impulsora que propicia mayores niveles de eficiencia y competitividad empresarial. Para Nelson y Winter (1982), la innovación consiste en un cambio que requiere considerable grado de imaginación y que constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas; con ello se crea una nueva capacidad con hondas raíces de carácter económico-social. Así, la innovación consiste en un continuo proceso de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevo conocimiento tecnológico (Nonaka y Takeuchi, 1995).

La competitividad es un concepto aplicable a diferentes niveles de análisis ya sea que se trate de un país, un sector de actividad o una empresa. Porter (1998

y 2002), menciona en relación a la competitividad y a la formación de clúster, que las ventajas competitivas han desplazado de manera definitiva la concepción clásica de las ventajas comparativas, en éstas las capacidades en la dotación de recursos naturales de un país determinaban el nivel competitivo de los mismos.

Así, este trabajo se ubica en el campo de estudio de los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI), del que los Sistemas Regionales de Innovación (SRI) constituyen una derivación. El propósito del estudio fue proporcionar evidencia en la creación de las PYMES que conforman el clúster mueblero mediante la forma en que las empresas se relacionan tratando de identificar el estilo en que las mismas se organizan y las estrategias que plantean para generar procesos de innovación y que, a su vez, impacte en los niveles competitivos de las mismas. La pregunta básica que subyace bajo estos grandes lineamientos es: ¿qué relación existe entre las empresas PYMES que integran el clúster mueblero de Aguascalientes y su nivel de desarrollo en cuanto a la manera como se vinculan para que se generen las condiciones que produzcan procesos de innovación y por ende sean más competitivos?, ya que en el nuevo escenario global, la capacidad endógena tecno-productiva de los agentes y el grado de desarrollo del territorio en el que actúan se han convertido en elementos clave para la construcción de ventajas competitivas.

La hipótesis inicial parte de que existe una relación significativa positiva entre las empresas PYMES que integran el clúster mueblero de Aguascalientes y su nivel de desarrollo en cuanto a sus procesos de innovación lo que impacta en el nivel competitivo de las mismas.

El presente trabajo expone los resultados y evidencias que apoyan la hipótesis planteada, a efectos de lo cual se estructura de la siguiente manera: el apartado 1 presenta de manera condensada el estado del conocimiento en este campo de estudio; el apartado 2 describe los procedimientos metodológicos seguidos para someter a prueba las hipótesis; el apartado 3 presenta el análisis de los datos de campo y discute los resultados obtenidos; el último de ellos, el 4, menciona las conclusiones que se desprenden de la problemática abordada.

1. Fundamentos Teóricos

1.1 Panorama general de los clúster

La estrategia empresarial conocida como clúster ha sido utilizada exitosamente en diversas regiones del mundo y bajo condiciones socio-geográficas y económicas muy diferentes, Alemania, Italia, Francia, España e Inglaterra, en Europa y, en América, Estados Unidos, son los ejemplos más claros de éxito empresarial a través de aglomeraciones industriales. Las empresas localizadas en clúster geográficos o distritos industriales se benefician competitivamente a través del acceso a habilidades e *inputs* especializados y de procesos de retroalimentación del conocimiento entre las mismas. De igual forma Ramos (1998) menciona que tal vez el *clúster* más co-

nocido en la actualidad es Silicon Valley en California. Sin embargo son muchos los ejemplos de *clúster exitosos*. Estos incluyen los distritos industriales de Emilia Romagna (Italia) y Baden Wurtemberg (Alemania), la Ruta 128 (Estados Unidos), la nueva industria de computadores (Irlanda) y electrónica (Escocia), en los países desarrollados, y los *clúster* en torno a la industria del calzado (Nuevo Hamburgo, Brasil), de electrónica y software (Bangalore, India), instrumentos quirúrgicos simples (Sialkot, Pakistan) y microelectrónica (Hsinchu Science Park, Taiwán) entre otros. Es por ello que los *clúster* han significado un incremento en los niveles de innovación y competitividad a escala internacional.

La idea básica de especialización industrial determinada por áreas geográficas fue señalada en el campo de la teoría económica por Adam Smith (1958) y ampliada por Marshall (1920), sobre distritos industriales en Inglaterra y posteriormente desarrollada por Porter (1991). A principios del siglo XX, Schumpeter (1934), destaca el papel de empresario innovador, de las innovaciones de producto, proceso y de organización en los procesos de desarrollo.

Así, las empresas localizadas en *clúster* geográficos o distritos industriales se benefician competitivamente a través del acceso a habilidades e *inputs* especializados y de procesos de retroalimentación del conocimiento entre las mismas. Existen diferentes definiciones de *clúster*, dependiendo del enfoque o disciplina que estudie el concepto tendrá acepciones diferentes; para efectos del siguiente trabajo se considerará la teoría económica para definir dichos agrupamientos industriales. Los *clúster* se definen como “una aglomeración en un territorio específico donde las industrias se relacionan estrechamente entre sí, y en su mayoría nacen debido a un conjunto de situaciones de carácter histórico social” (Meyer-Stamer y Harnes-Liedtke, 2005:8).

También puede entenderse por *clúster* “una concentración geográfica y/o sectorial de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva” (Ramos, 1998:4). El grupo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1992 y 1999) define al *clúster* como: “la red de producción de empresas fuertemente interdependientes (que incluye proveedores especializados) vinculados entre sí en una cadena de producción que añade valor. Los *clúster* también comprenden alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, instituciones puentes (comisionistas, consultores) y clientes” (OECD, 1999: 85).

Las características específicas que identifican un *clúster* o complejo productivo se pueden describir como un “agrupamiento de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas geográficamente y con una especialización sectorial, vinculadas hacia delante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra – mercado para el intercambio de bienes, información y recursos humanos,

también es necesario un entorno cultural y social común que vincule de manera efectiva a los agentes económicos y permita la creación de códigos de comportamiento comunes implícitos y explícitos, además, una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo vinculadas a los agentes económicos" (Rabellotti, 1998:14).

1.2. Teorías que explican la formación de clúster

De la misma forma en la que existen diferentes definiciones de clúster, así también, se tienen diversos enfoques o tesis que explican el por qué de la formación de dichas aglomeraciones industriales. Entre las principales características sobre las que se basan estas teorías se pueden señalar: la ubicación o situación geográfica, la forma de integración inter-empresarial, la competitividad, y la dotación de factores naturales (Perego, 2003).

16

Asimismo, Osorio (2006:37), señala factores fundamentales en la formación de clúster: "Redes sociales: a partir de ellas se va conformando el sistema de competitividad y su importancia radica en que reducen los costos de transacción, por la vía de la internalización de las transacciones al interior de las redes, es decir, según el principio de la cercanía".

Históricamente, se puede decir que hubo tres aportes teóricos fundamentales que tratan de explicar los impactos del espacio sobre la actividad económica y el entorno político-social de nivel regional: el estudio de Marshall (1920), sobre la concentración manufacturera (los distritos industriales) quién estableció la importancia de la concentración geográfica de la producción para organizar la actividad económica de las regiones o naciones, el estudio de los encadenamientos industriales (hacia adelante y hacia atrás) de Hirschman (1958) y el estudio de Myrdal (1957) sobre la dinámica del desarrollo.

Están también los aportes de la "Teoría de la Localización" (Weber, Losch, Poittier) para quienes la localización óptima de una actividad está asociada al lugar en que se minimizan los costos de transporte (de materias primas, consumidores, mano de obra) y/o en el que se aprovechan las economías de aglomeración de empresas de una rama específica concentradas en un lugar geográfico determinado.

En un segundo impulso teórico, tomando como unidades de análisis a los Sistemas Productivos Locales y como núcleo central las interacciones entre territorio y desarrollo, se encuentran los estudios sobre los "Polos de Desarrollo" de Francois Perroux (1955); el estudio de los "clúster" o aglomeraciones de empresas de M. Porter (1991, 1998); el estudio sobre las "Cadenas Mercantiles Globales" de Gereffi (2001); el modelo Dixit-Stiglitz (1999) de "competencia monopolística y organización industrial"; los estudios económicos modelizados de Krugman (1999) sobre la "causación circular aglomerante"; también los estudios de "redefinición de los distritos industriales" de Becattini (2001) y los estudios sobre la especialización flexible (las redes, la cooperación y la competencia) de Piore y Sabel (1984), al igual que los estudios sobre la "Competitividad sistémica" de Robert Meyer (1991).

A partir de la década de los ochentas, se plasman las corrientes teóricas evolucionista y del crecimiento endógeno Romer (1990), combinan el estudio de las “ondas largas” y de la “organización industrial”, para introducir el conocimiento como variable económica fundamental.

Drucker (1985), abrió otra brecha al plantear desde las problemáticas de la teoría de la administración, que el factor de producción decisivo ya no era el capital, ni la tierra ni el trabajo, sino el conocimiento y que la sociedad estaría dominada por trabajadores de conocimientos y trabajadores de servicios. En el caso de Stiglitz (1999, 2001), tratando de explicar el comportamiento de los mercados bajo condiciones de información asimétrica, destaca el nuevo paradigma de la información debido a la existencia de una economía del conocimiento, las nuevas tecnologías proporcionan mayor alcance para suprimir competidores (mediante los derechos de propiedad intelectual). La conclusión a la que llega este autor es que el éxito en la economía del conocimiento se produce en la capacitación de la fuerza laboral (mediante la creatividad y sobre todo la innovación), hay importantes externalidades producidas por el grado de educación de la fuerza de trabajo ya que el conocimiento y la información dependen de las interacciones repetidas y de un ambiente de certidumbre.

17

1.3 Dimensión territorial y carácter local de la difusión de conocimiento

El contexto territorial tiene una fuerte influencia sobre la evolución y difusión del conocimiento y las innovaciones. El carácter tácito de la difusión de conocimiento, es el conjunto de elementos difíciles de codificar y, por lo mismo, de difundir formalmente. Cuando estos elementos tácitos se incrementan dentro de la base de conocimiento, la acumulación tecnológica se empieza a basar más en la experiencia y en los contactos interpersonales. Además de las diferentes interrelaciones que se crean entre todos los integrantes del clúster y de la influencia del factor territorial y la difusión de conocimientos existen alicientes que fomentan las integraciones industriales, los principales incentivos para la formación de clúster y alianzas han sido la reducción de los costes de transacción, el desarrollo de nuevas habilidades, la superación (o creación) de barreras de entrada en los mercados y la aceleración del proceso de aprendizaje (Scott y Storper, 2003).

Desde la perspectiva de la economía de innovación (Rosenberg, 1982; Freeman, 1994, citados en Meyer & Harnes, 2005:7), “la cooperación entre empresas es un rasgo crucial ya que la innovación es un proceso acumulativo que implica un aprendizaje en la práctica, el uso y la interacción, y a menudo produce un rendimiento creciente”. El aprendizaje por interacción reviste particular importancia, y el énfasis que le asigna la economía de la innovación está respaldado por argumentos tanto empíricos como teóricos. El argumento empírico se basa en el concepto de que el tipo más frecuente de innovación la de crecimiento selectivo no configura un hecho puntual sino un proceso de mejoras continuas. El elemento central de la innovación

es la difusión de todo nuevo conocimiento y de toda nueva tecnología. A menudo el proceso de difusión implica mucho más que la manera de adopción del conocimiento y de la tecnología, ya que las empresas que los adoptan mejoran su conocimiento y los utilizan como base para el desarrollo de nuevos conocimientos y tecnologías.

El acceso al conocimiento y a la tecnología puede depender en alto grado de las conexiones entre las empresas y las organizaciones. Éste es particularmente el caso del conocimiento tácito que se desarrolla en las mentes de las personas, o de la información que se encuentra en los procesos habituales.

En un conglomerado existe una fuerte rivalidad local que a menudo es uno de los principales motores de su crecimiento y competitividad. Las ventajas y desventajas que el conglomerado ofrece a las empresas se refuerza mutuamente: la fácil disponibilidad de insumos y factores de producción reduce los costos de transacción y los obstáculos al ingreso, y la rivalidad estimula la competencia en la innovación de productos motivada por la innovación. Esto último también afecta a los proveedores locales y lleva a un incremento en la calidad de los insumos, al tiempo que los precios se reducen debido a la rivalidad local (Meyer & Harnes, 2005).

Así, el nivel de competitividad empresarial está estrechamente relacionado con el capital humano que cada empresa posee y con la habilidad de la misma para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

Por consiguiente Escamilla, *et al.*, (2008) mencionan que el concepto de competitividad territorial identifica cuatro componentes siendo: competitividad económica, competitividad social, competitividad ambiental y competitividad global que se combinan de manera diferente en cada territorio. Estos elementos destacan la importancia de que los agentes e instituciones locales del territorio se integren y desarrollen capacidades para actuar juntos, crear vínculos entre los sectores, valorizar el entorno, y establecer relaciones con otros territorios y con el resto del mundo. Los recursos naturales, ayudan a un país a ser competitivo en un tiempo determinado, sin embargo un país alcanza su mayor competitividad, cuando pone énfasis en el capital humano que lo integra. El capital humano es quien posee, adquiere y desarrolla conocimiento, el cual le permite ser competitivo en diferentes ámbitos.

En los términos de Ganzaroli, *et al.*, (2008:19) "la competitividad es una función de la progresividad dinámica, y la capacidad de cambiar y mejorar" (Porter, 1990 citado en Ganzaroli, *et al.*, 2008:3) de manera progresiva definen a la competitividad local como "la capacidad de un sistema local para que coincida con un alto nivel de conectividad social y la autonomía individual. Cuando la autonomía se define por la libertad positiva a saber, como la disponibilidad de conocimiento"

En esta línea, el estudio parte de la conceptualización de que (Cimoli y Dosi, 1994), las empresas son cruciales mas no receptoras exclusivas del conocimiento; posteriormente en un mayor nivel, las empresas se articulan con otras empresas (y con otras instituciones) en forma de redes, y estas redes asumen un papel fundamental para fortalecer u obstaculizar las oportunidades, a efectos de mejorar sus capaci-

dades tecnológicas y que las naciones reflejan una forma particular de conducta que se manifiesta, a nivel micro, como formas enmarcadas en redes donde se desarrolla el conjunto de relaciones sociales, de reglas y restricciones políticas que moldean el entorno innovador (Feria, 2005). La especificidad de las actividades industriales de cada país, la identidad cultural y la estructura del mercado, dan origen a un conjunto de instituciones nacionales que funcionan como una externalidad dinámica en el proceso de innovación (Dosi, 1988).

En este contexto, el trabajo que aquí se presenta pretende estimular tanto a los productores como a los administradores del desarrollo sobre las ventajas de construir los procesos de innovación que dejan de ser un fenómeno de carácter individual y se transforman en un fenómeno colectivo en donde lo esencial se manifiesta tanto en la capacidad de interactuar y cooperar, como en la presencia de una estructura institucional adecuada y capaz de promover las estrategias empresariales pertinentes dentro de las actividades innovativas de los agentes económicos. La construcción de redes interinstitucionales es un objetivo primordial puesto que las mismas comprenden relaciones de coordinación, cooperación y colaboración más intensas y sólidas que ayuden a incorporar el conocimiento a los procesos, productos, gestiones e intercambios para competir en un mundo globalizado.

Así, la característica central, común a estas instituciones (en el marco de un sistema innovativo), es su integración en estructuras reticulares (redes) para desarrollar capacidades tecnológicas, niveles de competitividad y relaciones de cooperación dentro de un espacio económico común.

2. Estrategia metodológica

El estudio es llevado a cabo entre 2009 y 2010 y forma parte de un proyecto más amplio que abarca seis clúster. El trabajo es un estudio de caso, las PYMES que se encuentran dentro del clúster mueblero en Aguascalientes, y se caracteriza por ser transversal, diagnóstico-descriptivo, realizado a través de un cuestionario estructurado con respuestas cerradas mediante la escala de Likert, el instrumento es una adaptación del Manual de Oslo y de investigadores italianos de la Región de Emilia Romagna, Italia (Ganzaroli, *et al.* 2006 y 2008). Los resultados alcanzados son producto de la metodología cuantitativa. Para el acopio de la información se utilizó la técnica de encuesta, para lo cual se diseñó y aplicó un cuestionario al sector empresarial dirigidos a gerentes o dueños de la empresa. El tamaño de la muestra que fue de 110 PYMES en Aguascalientes; de las cuales 60.4% son pequeñas y 39.6% son medianas con fundamento en la clasificación de empresas del Diario Oficial de la Federación (2009).

De la muestra seleccionada para este estudio, el 25% de las empresas son familiares y el 75% son medianas y pequeñas empresas. Del total del 25% de las empresas familiares, el 18.8% son pequeñas y el 6.2% son medianas. Del total del 75% que representan las empresas no familiares, el 41.7% son pequeñas y el 33.3%

son medianas. De la misma forma cabe resaltar que 70.8% son de origen de capital nacional, mientras que el 16.7% son de origen de capital mixto y el 12.5% de las PYMES son de capital extranjero.

Se optó por aplicar una muestra de las empresas en Aguascalientes con una estrategia estadística no paramétrica para variables clasificatorias con nivel de medición nominal (Hernández, *et. al.*, 2002), en la que se usó la *Rho de Spearman*, que permite ver el grado de relación respecto a las variables clave que tienen injerencia en la construcción de la innovación y competitividad de las empresas en el entorno. El instrumento incluyó 48 preguntas, cerradas, distribuidas en seis apartados, de los cuales se incluyen dimensiones de las variables estudiadas relativas al tipo de relaciones que se tienen en el territorio, mercado, vinculación, cooperación, colaboración y competencia entre las empresas y con otras instituciones. Dentro de las variables analizadas se encuentran subdimensiones tales como: "interacción del cliente con la producción", "interacción de la empresa con el cliente", "nivel de apreciación del mercado", "planificación de la producción", "estrategias de producción", "puntualidad de la entrega", "innovación y desarrollo tecnológico", "resultados obtenidos por el desarrollo de actividades de innovación", "capacitación recibida por trabajadores", "relevancia de tecnología sistema productivo local", "relevancia de proveedores sistema productivo externo", "sistema de competitividad", etc.

El interés de fondo del análisis estadístico fue especificar si se producen y qué tanto se producen las relaciones de cooperación, colaboración y competencia entre las empresas y si realmente se generan las condiciones que produzcan procesos de innovación, los resultados obtenidos se contrastaron y enriquecieron con la literatura disponible, con información adicional proporcionada a través de entrevistas con algunos representantes de las empresas involucradas.

3. Hallazgos e interpretación

El estado de Aguascalientes es el más claro ejemplo de desarrollo industrial planificado, hace aproximadamente tres décadas comenzó un proceso de transformación en el sistema productivo de la entidad en el cual la producción industrial sustituyó a la producción agrícola y artesanal. El proceso de transformación industrial en el estado está consolidado, ahora, se afronta un nuevo reto: la globalización, este proceso presenta una situación fundamental y ante la cual nadie puede quedar exento "la competencia", debido a lo cual las empresas locales deben buscar nuevas formas de producción, adaptarse a los nuevos paradigmas económicos y encontrar las estrategias adecuadas para hacer frente a la indiscriminada apertura comercial, la conformación de agrupamientos industriales o clúster ha sido una de las respuestas para poder hacer frente a la competencia buscando a través de la asociatividad mayores niveles de competitividad y por lo tanto de participación en los mercados (SEDEC, 2007).

En el marco del plan estatal de desarrollo del estado de Aguascalientes (1998-2004), se fijó la política industrial, comercial y de servicios, y con una visión de largo plazo plantea un modelo de desarrollo económico basado en la creación de agrupamientos industriales competitivos conocidos como clúster o conglomerados.

Tomando en cuenta la experiencia internacional, el papel del gobierno del estado en la creación de los clúster industriales no fue solamente a través de la inversión en infraestructura, sino que, por medio de la Secretaría de Desarrollo Económico se colaboró en la planeación e integración de los mismos. Para este fin, se destinaron de manera subsidiaria recursos financieros y humanos para la operación inicial de los clúster” (Feria, 2005).

Es por ello que hoy, el gobierno del estado de Aguascalientes (2011) define a los clúster como “concentraciones geográficas de compañías interconectadas especialistas, proveedoras o instituciones asociadas de un sector en particular que está presente en una nación o región”. Los clúster están presentes por que aumentan la productividad en empresas que desean ser competitivas, frente a los cambios impuestos por el proceso globalizado que se viven en las economías de todos los países. De igual forma pero no menos importante el Instituto Aguascalentense para La Competitividad Empresarial A.C. (2010) define a los clúster como “grupo integrado por empresas pertenecientes a un sector económico, que forman un equipo de trabajo interinstitucional para aprovechar sus fortalezas e incrementar la competitividad.”

Por su parte, la industria del mueble en Aguascalientes tiene una larga tradición histórica, ya que desde la fundación del estado se asentaron talleres artesanales dedicados a esta actividad, en la actualidad existen 275 unidades económicas dedicadas al subsector 337 que es fabricación de muebles y productos relacionados y que emplean a 2 963 personas según el DENU, 2011 (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas).

En el año 2000 se constituye legalmente el CONIMUEBLE, A.C. (Consejo de la Industria del Mueble) en un esfuerzo conjunto de la industria mueblera y el gobierno del estado así como de instituciones y organismos promotores de la cooperación interempresarial, la conformación de esta agrupación industrial se crea ante la necesidad de establecer nuevas formas de estructuración industrial que respondieran mejor a la competencia, a la búsqueda de calidad centrada en la cooperación y a la integración de estrategias conjuntas. Por otra parte como se ha mencionado el clúster mueblero de Aguascalientes, lo integró el Gobierno del Estado, como una estrategia de agrupamiento sectorial a fin de apoyar en un meso nivel y competir en el macro nivel (SEDEC, 2007).

En el ámbito del desarrollo de clúster y en este caso en específico de empresas que integran el sector mueblero, lo que se detecta es que todavía se encuentra en una etapa de formación de relaciones y acoplamiento entre empresas y demás actores, en donde los actores gubernamentales tienen un papel fundamental para generar los mecanismos necesarios e indispensables mediante la construcción de políticas públicas.

Como se demostró en otro trabajo (Feria, 2005), los enlaces establecidos siguen siendo débiles e incluso inexistentes en algunas Instituciones de Educación Superior en términos de redes de conocimiento que impliquen trabajo conjunto en investigación y desarrollo, más aún que establezcan y generen las estrategias empresariales pertinentes al campo de la innovación. Se observa que la mayoría de las empresas dentro de las estrategias empresariales que utilizan cuentan con limitado uso de planeación estratégica y conocimiento del desarrollo organizacional, centrado en el dueño con un estilo autoritario y con baja capacidad empresarial.

Estas condiciones, provocan que el desarrollo competitivo de la actividad de este sector este limitado por: falta de estructuras de mercado, falta de un mercado de demanda organizada de insumos y de canales de distribución eficientes, incluyendo un grupo de proveedores vinculados a los procesos de producción y falta de liquidez aunado a bajos recursos presupuestales destinados a la investigación y tecnología, cuya consecuencia se dirige a la falta de condiciones e incentivos para competir.

Como puede observarse en el tabla 1 la variable "relevancia de proveedores sistema productivo externo" con la variable "relevancia de investigación sistema productivo externo" se asocian de manera positiva pues el coeficiente de correlación es de ($r = 0.750^{**}$, $p \leq 0.012$) esto muestra las relaciones entre proveedores e investigación del sector externo, no obstante, también llama la atención que tanto las variables "relevancia de proveedores sistema productivo local" con "relevancia de investigación sistema productivo externo" ($r = -0.906^{**}$, $p \leq 0.000$), y las variables "relevancia de proveedores sistema productivo externo" entre "relevancia de investigación sistema productivo local" ($r = -0.675^{**}$, $p \leq 0.032$), tengan una correlación negativa, lo que indica que a pesar de tener conocimiento de los proveedores y de la relevancia de la investigación tampoco entablan relaciones de cooperación y colaboración. Estos datos sólo indican que a pesar de detectar la necesidad de la relevancia de tecnología local y de la relevancia de investigación conjunta con proveedores locales y extranjeros todavía existe cierta resistencia a los cambios.

En este mismo tenor, la tabla1 muestra la relación existente entre las variables "tipo de estrategia empresarial" y la variable "estrategias de producción" ($r = 0.724^*$), se observa una correlación significativa con una p igual a 0.18, la variable "estrategia de gestión para la solución de problemas" con la variable "estrategia de producción" covarían directamente, la correlación es significativa ($r = 0.849^{**}$), con una p igual a 0.002, la "planificación de la producción" con la variable "tipo de estrategia empresarial" ($r = 0.747^*$), y una p igual a 0.13 a dos colas. Las variables anteriormente mencionadas muestran que los tipos de estrategias están acordes con la importancia otorgada a la creación de un entorno innovativo dirigido hacia la competitividad.

En esa misma dirección, se muestra la relación existente entre las variables "estrategias de producción" y la variable "importancia de la protección del conocimiento" ($r = 0.645^*$), se observa que tiene una correlación significativa con una p igual a 0.44, la variable "estrategia de gestión para la solución de problemas" con la variable

“estrategia de producción” covarían directamente, la correlación es significativa ($r = 0.849^{**}$), con una p igual a 0.002, la “planificación de la producción” con la variable “tipo de estrategia empresarial” ($r = 0.747^*$), y una p igual a 0.13 a dos colas, y la variable “importancia de la protección del conocimiento” con la “estrategia concedida a la puntualidad de la entrega” ($r = 0.669^*$), con una p igual a 0.034.

Tabla 1
Resultados de correlación de innovación con dimensiones de estrategias empresariales para la competitividad

Dimensiones de desempeño/ desarrollo en innovación y competitividad		Desarrollo de actividades de innovación e investigación de nuevos productos, procesos, organización o comercialización y la realización de mejoras a los productos o servicios que ofrece la empresa.
Relevancia del sistema productivo local/externo	Repartición geográfica de ventas	0.433**
	Posicionamiento de mercado	0.329**
	Relevancia proveedores sist prod loc	0.750**
	Relevancia proveedores sist prod ext	-0.906 **
	Ventaja competitiva	0.253*
Producción	Tipo de estrategia empresarial	0.724*
	Estrategia de gestión para solución de problemas	0.849**
	Estrategia de producción	
	Capacidad de desarrollo de nuevos productos	0.747*
	Mejoramiento en la calidad de los productos	0.209*
	Puntualidad de entrega	0.321**
		0.669*
Recursos financieros	Capacidad financiera interna de la empresa (nivel de solvencia)	0.306*
Tipo de estrategia empresarial	Importancia de la protección del conocimiento	0.645*
	Capacidad de proporcionar capacitación a los empleados	0.315*

* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se observa que la mayoría de las empresas cuentan con limitado uso de planeación estratégica y conocimiento del desarrollo organizacional, centrado en el dueño con un estilo autoritario y con baja capacidad empresarial.

Por la evidencia proporcionada, se afirma que el funcionamiento interno de algunos de los agentes que componen las empresas del clúster no facilita un involucramiento activo de los otros, lo que impide alcanzar, por tanto, un conocimiento profundo del sistema de incentivos y una cultura de cooperación y colaboración. La relativa fragilidad de la masa crítica de capacidades tecnológicas, -en donde se incluya conocimiento, información y capacitación- experiencias y aprendizajes *compartidos*, es uno de los factores que limitan a los actores e instituciones para integrarse en un Sistema de Innovación de redes interempresariales con cierta densidad y consistencia pues, aunque existe la masa de instituciones y de empresas, ésta es en muchos sentidos disfuncional. Las empresas más eficientes son aquellas que han logrado establecer una alta comunicación, una adecuada difusión de conocimientos y sus respectivas competencias (es decir, las empresas transnacionales), y que mantienen vínculos con sus países de origen.

La región tiene dificultad para adaptar la oferta y demanda de asistencia tecnológica por fallas o ausencias de información de los actores que conforman las empresas, pero tiene los elementos necesarios para promover las capacidades tecnológicas existentes en el mercado. A pesar de todo, una de las grandes ventajas que ha tenido Aguascalientes es el haber permitido, por los ámbitos público y privado, la aplicación de programas flexibles de acuerdo con las competencias tecnológicas y las necesidades industriales en los distintos niveles. Desde el punto de vista estrictamente cuantitativo, es necesario aclarar que los resultados alcanzados son aplicables exclusivamente al estado de Aguascalientes, y que para ganar validez externa sería necesario replicar la metodología en otras situaciones similares.

5. Conclusiones

Si bien una red articulada entre las empresas que integran el clúster propicia un ambiente interinstitucional favorable para el desarrollo de la innovación y el aprendizaje, persisten múltiples problemas de coordinación que entorpece a las PYMES hacia una mayor competitividad. La falta de información, la duplicación de actividades y, sobre todo, la falta de motivación entre los empresarios para apoyar, solicitar y colaborar en programas de capacitación, impiden consolidar un comportamiento asociativo entre la industria y el sistema educativo técnico que permita utilizar productivamente estos servicios, en este aspecto, bien se podría implementar como estrategia empresarial para el desarrollo y consolidación de estas empresas.

Es imprescindible lograr una articulación entre los diversos actores que provean la formación y capacitación de recursos humanos y la producción de conocimientos para la generación de ciencia y tecnología acorde a las necesidades de cada clúster en

particular. Desde diferentes perspectivas teóricas se ha caracterizado a la economía contemporánea como una economía del conocimiento, en la que para competir con éxito se requiere acumulación de acervos conocimientos y de capacidades tecnológicas, calificación de la fuerza de trabajo y las interacciones entre la información y el conocimiento, para establecer exitosamente estrategias empresariales. Se puede decir que desde la década de los ochenta se ha introducido el conocimiento como variable fundamental, la información asimétrica como un nuevo paradigma y la generación, procesamiento y transmisión de la información como claves para elevar la productividad y el poder de empresas, razón por la cual se enfatiza mucho el papel de las redes.

La respuesta a la hipótesis inicial de que “existe una relación significativa entre las empresas PYMES que integran el clúster mueblero de Aguascalientes y su nivel de desarrollo en cuanto a sus procesos de innovación y que impacta en los niveles competitivos de las mismas, fue validada al establecerse una correlación significativa entre las variables; sin embargo, se encuentra también un comportamiento desigual de las empresas estudiadas.

El objetivo del trabajo fue tratar de identificar la relación que existe entre las PYMES que conforman el clúster mueblero, la manera en que se organizan y las estrategias que plantean para generar procesos de innovación y el impacto que éstos tienen en sus niveles competitivos, en éste se detectó que sí existe relación entre las variables pero que la manera en que se organizan dista mucho de las estrategias que plantean unas con otras, lo que obstaculiza la innovación y frena la competitividad de los mismos.

Las pruebas de correlación efectuadas sólo muestran la tendencia de los datos respecto a la relación para producir procesos de innovación, de donde se deduce que las empresas PYMES que integran el clúster mueblero, registran actividades pertinentes al campo de las relaciones de colaboración y cooperación en torno a la innovación, aunque la manera de incorporar las interrelaciones es de hecho desigual.

A pesar de cierto avance en el desempeño innovativo del tejido interinstitucional, el interés por parte de los empresarios hacia el establecimiento de relaciones con el sector educativo y con instituciones de ciencia y tecnología no es suficiente. Además, los recursos para elaborar diagnósticos e instrumentar programas de capacitación adecuados a las necesidades de la región todavía son limitados, incluso en varias instituciones educativas hay poca respuesta a las demandas del sector productivo y en términos generales a los problemas de la entidad. Con todo, se acepta en el discurso que el fortalecimiento y la solidez de estos vínculos son relevantes y necesarios para generar un proceso de innovación mayor en la región cuya tendencia va dirigida a elevar la competitividad de las empresas.

Se puede decir que aunque existe una relación positiva entre las empresas, esta relación es precaria se detectan asimetrías de información y de adaptación o renovación de tecnologías en el mejor de los casos y no se construye el desarrollo de investigación básica de interés para las empresas o en su caso este desarrollo es muy escaso.

Bibliografía

- Bianchi, P. (1992). Competencia dinámica, distritos industriales y medidas locales, Serie *Industrialización y desarrollo tecnológico*, 13, LC/G.1752, Santiago de Chile: CEPAL.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process, en Dosi, G. et al. *Technical Change and Economic Theory*, Ed.London, Pinter Publishers.
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa, págs. 25-26; 35-44.
- Escamilla, S. C., Lara, G. G., & Hernández, T. D. (2008). Estrategias de competitividad para Pymes. En De La Garza, C. M. (Coord.) *“La gestión empresarial mexicana”* (10) México: Gernika, págs. 216-302.
- Feria Cruz, Maribel. (2005). *Redes interinstitucionales, la construcción de un sistema de México. Innovación en Aguascalientes*, México: 1ª Edición: UAA-ITA.
- Ganzaroli, A., Ficato, G. y Pilotti, L. (2006). “A scoreboard to evaluate clusters’. Competitiveness in the knowledge-based economy. An empirical study on Emilia Romagna Region”. Working Paper 30 (10), Università degli Studi di Milano. Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche.
- Ganzaroli, A., Ficato, G. y Pilotti, L. (2008). “A Scoreboard to Evaluate Cluster Competitiveness: Evidence from an Empirical Study on Emilia Romagna Region”. *The Icfai Journal of Knowledge Management*, VI (2), 2008. ICFAI University, Press
- Hernández S., R., Fernández, C., y Baptista, P., (2002). *Metodología de la investigación*, México: Ed. McGraw-Hill.
- Guzmán, S. E., Hernández, M. J., & García, S. J. (2008). Retos para la competitividad empresarial. En De La Graza, C. M. (Coord.) *“La gestión empresarial mexicana”* (1) México: Gernika. págs. 17-43.
- Hirschman, A. O. (1958). *The Strategy of Economic Development*, New Haven: Yale University Press. Edición en español: *La estrategia del desarrollo económico*, México: FCE, 1961.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.

- OECD (1999). *Managing National Innovation Systems*. Paris: OECD.
- OECD (1992). *The Technology and the Economy. The Key Relationships*, París: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Porter, M. (2002). *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index en World Economic Forum* (2002), Global Competitiveness Report. (págs... 23- 45), Geneva.
- Porter, M. (1998). *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México: Ed. Continental.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de la naciones*, Argentina: Vergara ediciones.
- Rabellotti, R. (1998). *Recovery of a Mexican Cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency?*, Working paper 71, England: Institute of Development Studies.
- Ramos, J. (1998). *Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales*, págs. 4-125, *Revista CEPAL*, Santiago de Chile.
- Scott, A. y Storper, M. (2003). *Regions, globalization, development*, *Regional Studies*, 37 (6&7), págs. 579-93.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Inglaterra: Cambridge University Press.

Publicaciones Periódicas

- Cimoli, M. y G. Dosi (1994). *De los paradigmas tecnológicos a los sistemas nacionales de producción e innovación*, en revista *Comercio Exterior*, 44 (8), México.

Otras Fuentes

- DENU, 2011. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. INEGI, México. Recuperado el 17 de octubre de 2012 de: <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>
- Gobierno del estado de Aguascalientes. (2011). *Clusters*. Recuperado el 2 de junio de 2011, de <http://www.aguascalientes.gob.mx/temas/economia/agrupamientos/clusters/default.aspx>

- Intituto Aguascalentense para la Competitividad Empresarial. (2010). *IACE*. Recuperado el 2 de junio de 2011, de <http://www.aguascalientes.gob.mx/TEMAS/Economia/agrupamientos/clusters/IACE.aspx>

- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*, (8th Ed. 1920: 1st Ed. 1890) English Language Book Society, London.

- Meyer-Stamer, Jörg y Harmes-Liedtke, Ulrich. (2005). *Como promover clusters*. http://www.mesopartner.com/publications/mp-wp8_cluster_s.pdf. 2 de octubre del 2006.

- Osorio, E. A., (2006). *Metodología para detección e identificación de clusters industriales*. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006b/eaor/

- Perego, Luis Héctor. (2003). *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos*. Argentina. <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/lp-agrupa.doc>. 10 de Octubre del 2006.

- SEDEC (Secretaría de desarrollo económico Aguascalientes) recuperado 8 de marzo del 2007 http://www.aguascalientes.gob.mx/sedec/organismos/f_ags/default.aspx.

La metodología utilizada en el diagnóstico de PYMES con un Sistema Experto de Benchmarking: PDG[®] Manufacturier

Rubén Molina Sánchez¹
Celina López Mateo¹
Ricardo Contreras Soto¹

RESUMEN

La metodología de benchmarking da continuidad a una línea de investigación de uno de los autores, generada durante el Posdoctorado en el Institut de Recherche sur les PME (INRPME) de la Universidad de Québec á Trois Rivières (UQTR), dando como resultado la propuesta que hacemos en este artículo sobre el diagnóstico del desempeño de un grupo de Pymes manufactureras en zonas del Estado de México, Distrito Federal y Celaya, Guanajuato, basado en un instrumento que fue tropicalizado y adaptado a nuestro contexto nacional, denominado PDG[®] Manufacturier. La metodología tiene su antecedente en los trabajos empíricos de St-Pierre y Delisle (2006) de cómo el benchmarking ha permitido mejorar las operaciones y el desempeño financiero de cientos de Pymes en las diferentes regiones de la provincia de Quebec, Canadá. Ahora utilizamos en México su versión mejorada y actualizada en el 2011.

¹ Investigadores de la Universidad de Guanajuato - Campus Celaya Salvatierra humanaruben@gmail.com, celinalm@gmail.com y riconsoto@hotmail.com Teléfonos (461) 5985922 ext. 1673, (461) 5985922 ext. 1675 y (461) 5985922 ext. 1661

ABSTRACT

The benchmarking methodology continues a line of research of one of the authors, generated during the Postdoctoral at the Institut de Recherche sur les PME (INRPME) at the University of Quebec Trois Rivieres (UQTR), resulting the diagnosis performance of manufacturing SMEs of Estado de México, Distrito Federal y Celaya, Guanajuato, based on an instrument that was adapted to tropicalized our national context, called PDG® Manufacturier. The methodology has its antecedent in the empirical work of St-Pierre and Delisle (2006) of how benchmarking can improve their operations and financial performance of hundreds of SMEs in different regions of the province of Quebec, Canada. We now use in Mexico an improved and updated version in 2011.

Palabras claves: Factores de crecimiento, PDG® manufacturier, Desempeño, Desarrollo

Keywords: Growth factors, PDG® manufacturier, Performance, Development

1. Introducción

El presente trabajo tiene sus antecedentes en la propuesta², y ahora la implementación, de un sistema de diagnóstico para las pequeñas y medianas empresas (Pymes), atendiendo a una naciente red de profesores-investigadores de Universidades en México en colaboración con la UQTR, para realizar las primeras aplicaciones del instrumento en muestras de Pymes manufactureras del subsector metalmecánico y retroalimentar a los empresarios con los primeros diagnósticos para la mejora de su desempeño, presentamos en este artículo los primeros resultados. El diagnóstico del desempeño para Pymes en México, entre otras razones, responde al planteamiento de St-Pierre y De la Durantaye (2009 p. 149) de que nuestros “dirigentes de Pymes, se enfrentan sin cesar con obstáculos en la apreciación del desempeño de la gestión de su empresa, se plantea en este caso una cuestión para catedráticos de universidades, en cuanto a la incomprensión de su realidad por los sistemas de evaluación vigentes y convencidos de la inadaptación de éstos a su propia situación”. Por otra parte, se da continuidad a una línea de investigación de uno de los autores, generada durante los estudios doctorales, las estancias cortas y posdoctoral en el Instituto de Recherche sur les PME (INRPME) de la Universidad de Québec á Trois Rivières (UQTR) desde el 2006 a la fecha, dando como resultado la adopción de la metodología de diagnóstico del desempeño de las Pymes en México. El sistema actual se basa en la experiencia de nuestro conocimiento sobre las Pymes y en los esfuerzos por mejorar un modelo de evaluación del desempeño de las Pymes desde el seno de nuestras Universidades en México, aunado a la propuesta de avanzar en la conformación de una base de datos de Pymes a nivel nacional.

La perspectiva del grupo de investigación de Québec (UQTR) se empata en parte de manera endógena con la teoría basada en los recursos y capacidades de la empresa (Resource-Based View) que criticó el determinismo de la perspectiva de producto-mercado (Porter, 1982) y señaló en cambio la habilidad de la empresa para influir en el mercado, mediante el desarrollo de nuevos productos e innovaciones (Barney, J., 1986).

2. Planteamiento del problema

Es pertinente dar a conocer que en México, seguramente como un reflejo de políticas económicas aplicadas con antelación, en el 2004 despegaron con un fuerte crecimiento las pequeñas y medianas empresas manufactureras en sus exportaciones con un incremento del 250% (Secretaría de Desarrollo Económico, 2004). En

² Molina, R., Julien, PA., St-Pierre, J.,(2011). Propuesta metodológica de benchmarking en Pymes: PDG manufacturier. Ponencia presentada en el 1er. Encuentro Internacional de AECA en América Latina. Publicada en el libro de memorias con el título “las Pymes y la recuperación económica” (p. 10) con ISBN: 975-84-96648-46-3. México, D.F.

contraste, otros datos nos señalan, a través de la CEPAL, que México es uno de los países de América Latina de menor crecimiento en el periodo 2001-2008, debajo de Perú, Guatemala y Honduras; como resultado de la falta de inversión pública.

Los reportes de la OCDE revelan la baja productividad del país: en el periodo 1995-2000 la productividad creció 1.9% en promedio anual, mientras entre los años 2001-2005 sólo lo hizo al 0.5%; actualmente tenemos una proyección del -7 por ciento. Desde el 2000 ha caído la competitividad en México. El foro mundial de Davos informa que bajó del lugar número 32 que ocupaba en el 2000 al lugar 60 en el 2008.

La debilidad de la economía mexicana en los últimos años se observa con mayor claridad en el sector industrial del país, cuya tasa de crecimiento de 4.6% entre los años 1994-2000, se desplomó a sólo 1.9% entre 2001 y 2007.

Las caídas más severas de la industria manufacturera se registran en la industria alimentaria, en la textil y de bebidas y tabaco, por las excesivas importaciones de bienes de consumo que frenan la producción nacional.

Esta situación obedece a que México no tiene una política industrial que debería recuperar las cadenas productivas para ampliar el mercado interno y hacer menos dependiente a nuestro país de las importaciones de bienes de consumo.

Otro factor que ha inhibido el proceso de industrialización es la falta de apoyos a las 4.2 millones de pequeñas y medianas empresas que dan empleo al 72% de la población económicamente activa ocupada. Si las políticas públicas se orientarán de manera efectiva a apoyar a las Pymes, nosotros proponemos que los apoyos deben de estar sustentado en una Metodología utilizando el diagnóstico de Pymes con un sistema experto de benchmarking que coadyuve a mejorar el desempeño de las Pymes en México.

También influye en la contracción industrial la insuficiente desregulación para la apertura de nuevos negocios y la falta de regulación contra prácticas monopólicas, como lo señalan el Banco Mundial y el IMCO.

Las pequeñas y medianas industrias no reciben financiamiento de la banca comercial, sino que recurren a una banca paralela conformada por proveedores. Esta es una de las principales razones del estancamiento de nuestra economía.

2.1. Preguntas de investigación

En base a lo anterior, a la realidad y problemática que enfrentan los dirigentes de las Pymes, nos interesa abordar la problemática con la siguiente pregunta:

¿Cuál es el nivel de desempeño y vulnerabilidad de la Pyme que le permita incrementar su crecimiento y mejorar su competitividad?

2.2. Objetivo

Identificar los factores de crecimiento en una muestra de Pymes, que coadyuvan a solventar con éxito su desempeño y vulnerabilidad en los diferentes contextos de

negocios, competencia, clientes y financiamiento, utilizando una Metodología para el Diagnóstico de Pymes con un Sistema Experto de Benchmarking.

2.3. Planteamiento de la hipótesis

Las Pymes manufactureras que se sometan a un diagnóstico con un sistema experto de benchmarking de su desempeño y vulnerabilidad les permitirá incrementar su crecimiento y competitividad, debido a la mejora de sus operaciones y desempeño.

3. Marco teórico

El soporte de la teoría basada en los recursos y capacidades de la empresa (Resource-based view) para el diagnóstico en Pymes

La teoría de los recursos y capacidades cambió la atención que se tenía en estudiar las acciones e intenciones del competidor, para dar énfasis en la formación y difusión del conocimiento organizacional como preocupación teórica central. Se propuso localizar las determinantes de la competitividad y crecimiento en las características internas de la organización, porque el comportamiento competitivo no es el resultado del posicionamiento de la organización dentro de un medio ambiente más amplio, sino de ciertas características intrínsecas, únicas, diferentes en cada una de ellas. (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 y 1991; Miles y Snow, 1984; Prahalad, 1990; Leonard-Barton, 1992; Hamel, 1995).

Así, Penrose apunta que:

“el crecimiento es gobernado por una creatividad y dinámica interacción entre los recursos productivos de la empresa y las oportunidades de mercado, la falta de recursos limita la expansión” (Penrose, 1959 b, p. 221).

Por las aportaciones de Penrose (1959), en su libro “The theory of the growth of the firm”, es considerado por muchos académicos en el campo de la estrategia, como el trabajo fundador de la moderna teoría de la empresa basada en los recursos y capacidades (Resource-Based View). Aunque Penrose nunca proporcionó una prescripción de estrategias para los propietarios-dirigentes en la creación de rentabilidad, trató solamente en forma rigurosa de describir los procesos a través de los cuales la empresa crece.

En contraste con la propuesta de Porter, el enfoque basado en recursos pone atención a las características internas de la empresa y asume que particularmente las pequeñas empresas son heterogéneas, flexibles y próximas con relación a los recursos que poseen, basando en esto sus estrategias, por lo que transferir estos recursos de una empresa a otra es muy difícil (Miles y Snow, 1984; Wernerfelt, 1984; Prahalad, 1990; Leonard-Barton, 1992; Hamel, 1995; Barney, 1996; Conner, 1996; Peteraf, 1993), pero sí se pueden conjuntar para una alianza estratégica de colaboración y cooperación inter empresarial de un sector determinado como Pymes, donde se unan sus recursos particulares para entrar en mercados mundialmente competitivos.

Conner (1996), Rumelt (1991), Wernerfelt (1984), Barney (1986) postulan que la teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades en relación con un mercado (los clientes) también único, que no se pueden comprar y vender libremente y distintivamente en el mercado; esto nos obliga a buscar y definir aún más las conceptualizaciones de recursos en virtud de ser un punto central en la explicación del crecimiento de las empresas, pero sin considerar otros aspectos exógenos a la misma. Wernerfelt (1984) es el primero en publicar un artículo que pondera los recursos basados en la empresa desde una perspectiva teórica, para recomendar la utilidad de analizar el recurso de las empresas en lugar del producto-mercado. El uso de estas herramientas resaltan las nuevas opciones estratégicas, que entonces naturalmente surgen de la perspectiva de los recursos de la empresa.

“Los recursos pueden ser pensados como una fuerza o debilidad de una empresa dada, para la empresa, recursos y productos son dos lados de la misma moneda” (Wernerfelt, 1984, p. 179,180).

Barney (1991, p. 106) agrega que:

“los recursos son un paquete de ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información y conocimiento, controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia”.

Y Julien (2006, p. 135) explica:

“Las ventajas competitivas provienen no de los recursos y competencias como tales, sino de su combinación particular, o sea, tanto de su especificidad y de su peso sobre la producción, como de su interacción. Lo cual explica la distinción subjetiva realmente de los clientes”

Asimismo, Barney examina las implicaciones de los recursos de la empresa y la ventaja competitiva sostenida para las diferentes disciplinas del negocio, construyendo el supuesto de que los recursos estratégicos son heterogéneamente distribuidos por la empresa y que estas diferencias son estables (Barney, 1991; Barney, 1996).

En base a lo anterior se puntualiza en estudios empíricos donde se demuestra la importancia del conocimiento como un recurso y el modo organizativo para aplicarlo (Conner, 1996).

La propuesta de Barney (1991), es que los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, los recursos marcan una diferencia de desempeño y las diferencias son estables en el tiempo.

Barney, Wright y Ketchen Jr. (2001, p. 625), argumentan en su concepción teórica que:

“Dentro de los recursos se incluyen las habilidades de la administración de la empresa, procesos y rutinas organizacionales y el control del conocimiento y la información, esos recursos y capacidades pueden ser considerados como ligados a la emisión de tangibles e intangibles en la empresa”.

Uno de los postulados fundamentales de esta teoría de los recursos y capacidades de la empresa (RVB) es que los resultados de la empresa reflejados en su crecimiento, dependen del desarrollo del potencial de los recursos y capacidades de la empresa para la generación de rentabilidad. En consonancia con ello, una constante en el ánimo de los autores ha sido la identificación de los requisitos a cumplir por dichos recursos y capacidades para sustentar ventajas competitivas y, en consecuencia, obtener rentas y generar crecimiento de la empresa. Es el caso de Wernerfelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993).

Por otra parte, investigaciones como en el caso de Spanos y Lioukas (2001), recomiendan la necesidad de un marco teórico que incluya las perspectivas de producto y recursos base, es decir, una perspectiva integral orientada al mercado y a los recursos y capacidades, ya que estos autores encontraron la existencia de evidencias para asociar las capacidades de la empresa y las características de la industria con una ventaja competitiva. Spanos y Lioukas sustentan su propuesta en que los recursos afectan directamente a la estrategia, al mercado y a las utilidades; que las actividades estratégicas son determinantes directas del desempeño e indirectamente de la rentabilidad; que la rivalidad competitiva influye el desempeño en el mercado, aunque tiene efectos pero no significativos en las utilidades; y que el poder de los proveedores afecta directamente las utilidades porque afecta los costos.

En síntesis, existen esfuerzos por tomar posición propositiva en los intentos por descubrir los factores determinantes del éxito del crecimiento de las empresas conjuntando las visiones internas y externas, saliéndose de paradigmas rígidos y estáticos.

3.1. El uso del benchmarking para el diagnóstico en las Pymes

Además del soporte de la teoría de los recursos y las capacidades, la actual propuesta de diagnóstico para Pymes en México tiene sus antecedentes en los trabajos de St-Pierre y Delisle (2006) de cómo el benchmarking permite a las Pymes mejorar sus operaciones y desempeño financiero, con la implementación de un sistema de diagnóstico experto que se utilizó para evaluar el desempeño de cientos de Pymes en las diferentes regiones de la provincia de Québec, Canadá. Si bien es cierto que se han creado modelos tradicionales de benchmarking para grandes empresas, el estudio referido demuestra que el benchmarking a la medida de las Pymes sirve también para ellas. Ahora utilizamos su versión mejorada y actualizada en el 2011, como una aportación a la estrategia empresarial desde el seno de las Universidades mexicanas.

Proponemos la metodología de benchmarking para Pymes en su versión 2011 en español y para Iberoamérica, como resultado del esfuerzo de los expertos investigadores del INRPME y de los autores de la propuesta en la adaptación a nuestro contexto nacional. El sistema actual se basa en la minería de datos, en la experiencia de nuestro conocimiento sobre las Pymes y en los esfuerzos por mejorar un modelo de evaluación del desempeño de las Pymes.

Es por ello que invitamos a profesionales e investigadores en Iberoamérica a poner más atención al benchmarking como una herramienta para evaluar el desempeño de las Pymes. La propuesta metodológica destaca el desarrollo y uso del benchmarking basado en los 360° de un sistema de evaluación del desempeño de las Pymes.

La importancia de evaluar el desempeño es obvio para los negocios de las empresas en general y para las Pymes en particular (Yusof y Aspinwall, 2000), esto reviste mayor importancia por el incremento de la presión competitiva hacia la globalización, tanto para incrementar la calidad y servicios a sus clientes (Underdown y Tallury, 2002) como para incrementar su productividad y su competitividad, garantizando su sobrevivencia y prosperidad incluso si no tienen la intención de llegar a ser empresas de "clase mundial". El benchmarking organizacional es una evaluación de la Pyme, comparando las prácticas de los negocios de las empresas, y su desempeño, con un grupo de empresas similares.

Otra razón de ser de nuestra propuesta es que para administrar el cambio en las organizaciones se ha incrementado su complejidad, es por ello que el benchmarking se ha convertido en la herramienta estratégica de las organizaciones de todos tamaños.

Cualquier tipo de benchmarking utilizado de manera interna, comparativo y genérico, es considerado como una herramienta estratégica que muestra la identidad de la empresa y las posibles fuentes de mejoramiento para incrementar su desempeño y su competitividad (Cassell *et al.*, 2001; Haughton *et al.*, 1999). Los beneficios del benchmarking están siendo cada vez más reconocidos, sin embargo su uso en las Pymes sigue siendo relativamente escaso (Prabhu *et al.*, 2000; Ahmed *et al.*, 1996). En este último aspecto, Monkhouse (1995) establece que las pequeñas empresas pueden tener mucho que ganar por esta actividad. Sobre todo comunicando a empresarios "aislados", facilitándoles información sobre lo que están haciendo otras empresas similares a las suyas. Estos autores apuntan, sin embargo, que es muy importante primero convencer a los empresarios de la relevancia y utilidad de cada una de las herramientas de gestión...; lo que justifica la importante cantidad de tiempo empleado por ellos mismos y sus empleados clave en las actividades de benchmarking. Además, como Cassell *et al.* (2001) han mostrado, pocos empresarios toman el benchmarking dando como excusa la falta de tiempo y recursos, mientras que quienes lo han utilizado reconocen su efectividad y su utilidad para su organización.

Ribeiro y Cabral (2003), en su artículo, resumen el proceso de benchmarking en:

1. Planeación, decidir qué será parte del ejercicio de benchmarking y en qué contribuirá.
2. Reunir información para establecer la comparación básica,
3. Análisis de las diferencias entre las empresas y sus socios, de forma individual y colectiva

4. Adopción o aplicación de los cambios en las empresas con el fin de enderezar la situación, si es necesario.

Existen algunas razones del por qué los propietarios-dirigentes consideran el benchmarking como “poco usado” (Cassell *et al.*, 2001), debido en primer lugar a que depende de la disposición de recursos y que cada ejercicio completo de benchmarking puede durar entre varios días o incluso semanas. Es por ello que es difícil encontrar directamente empresas para comparar, ya que sus dirigentes muchas veces rechazan proporcionar información estratégica confidencial debido a su vulnerabilidad (Julien, 1998). Otra justificación radica en que las Pymes tienen también poco presupuesto y recursos humanos dedicados a tales actividades. Ribeiro y Cabral (2003) señalan que la necesidad de recursos para conducir un ejercicio de benchmarking completo puede llevarlos a fracasos hasta ocasionar pérdidas financieras injustificadamente.

Otro “freno” en las actividades de benchmarking es la selección del campo o función de las empresas para ser evaluadas y comparadas. Esta situación es cada vez más cuestionada en la Pymes desde sus propietarios-dirigentes seguida de la falta de una estrategia y una visión global de su empresa para llevarlo a un ejercicio completo de benchmarking (Julien, 1998).

A pesar de esas dificultades, sí es posible desarrollar efectivamente siempre y cuando estas herramientas tomen en cuenta las características de las Pymes. Así existen diferentes formas en miniatura de la herramienta del benchmarking desarrollada para las grandes empresas³, por lo que primero debemos reconocer el valor de la distancia de los modelos desarrollados para empresas grandes y el hecho de que sus prácticas y normas de desempeño no se aplican eficazmente a las pequeñas empresas. Así en las Pymes existen diferentes objetivos estratégicos, un ambiente de negocios más complejo y limitación de recursos, sin embargo, justo éstos son los factores que contribuyen a la justificación del benchmarking específico para Pymes (Hendry *et al.*, 1995; Cassell *et al.*, 2001).

3.2. El PDG® manufacturier, herramienta de benchmarking para el diagnóstico de Pymes

El PDG® es el trabajo de diseño del instrumento de diagnóstico, por parte de los investigadores del Institut de Recherche sur les PME (INRPME) desde hace 10 años que se complementa con la nueva propuesta de los autores de este artículo, en su adaptación a nuestro contexto nacional e iberoamericano, en beneficio de los pequeños empresarios y la generación del conocimiento sobre el desempeño de las Pymes.

El PDG® manufacturier, es una herramienta de diagnóstico del desempeño y vulnerabilidad global para las Pymes manufactureras. Su objetivo inmediato es la

³ Por ejemplo en la publicidad vemos continuamente comparaciones ante el consumidor de la Pepsi y Coca Cola en el área de consumo masivo y a Apple y Microsoft en el campo informático.

medida del desempeño de la empresa en comparación con aquellas empresas parecidas en su estrategia de dirección (reactivo, proactivo y analítico), es decir que han adoptado la misma orientación estratégica para su desarrollo.

En respuesta a los cambios de paradigma de evaluación del desempeño por benchmarking de las Pymes en los últimos años, se ha dado el diseño y desarrollo de un cuestionario como una herramienta computarizada de avanzada en benchmarking, esta herramienta el PDG® (Desempeño, Desarrollo y Gestión) es un sistema donde se fundamenta el trabajo de benchmarking de las Pymes, su diseño data del año 2000 (St-Pierre y Delisle, 2006), y en este artículo presentamos la última versión 2011 en español.

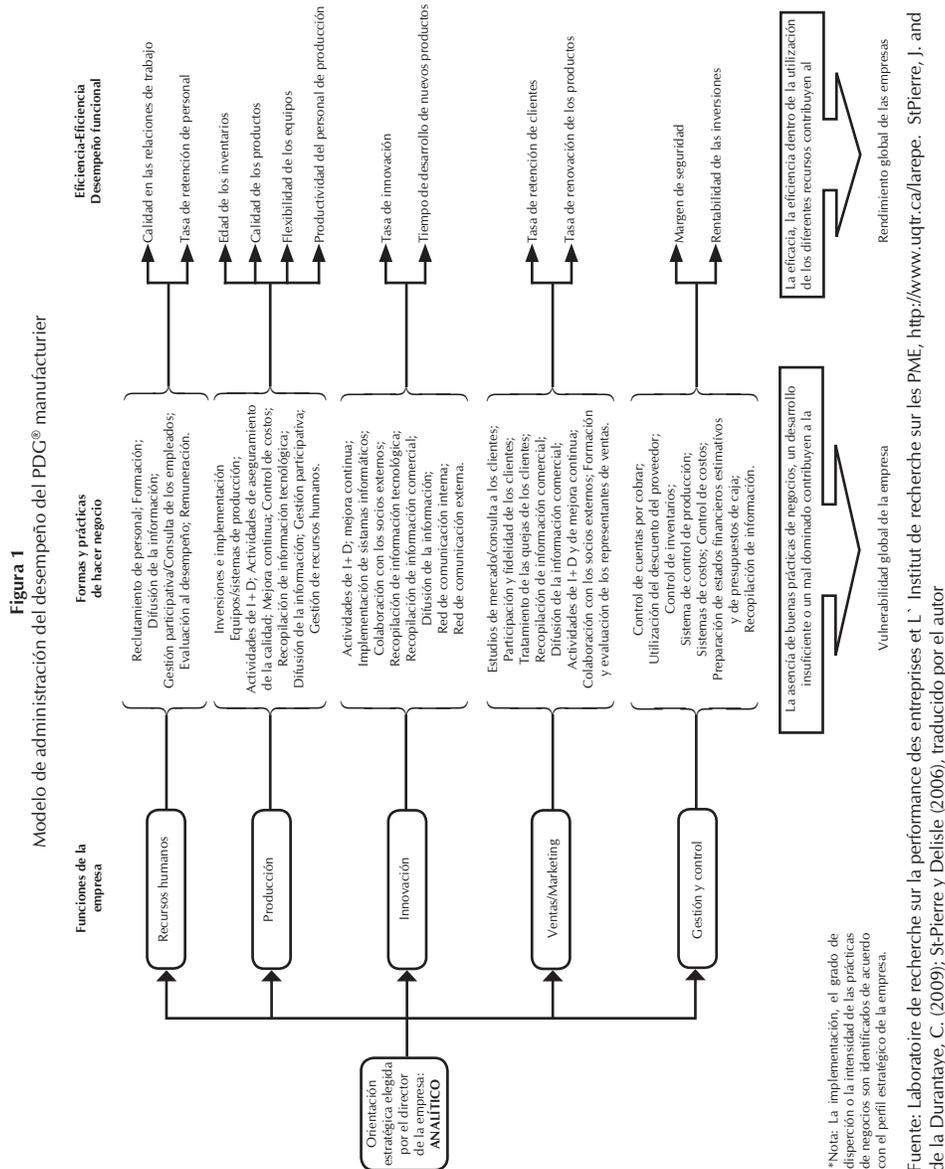
Cada rubro del cuestionario está justificado por el interés del INRPME en el mejor entendimiento de las Pymes, así como por los factores de contingencia que influyen en su desarrollo, con el objetivo final de incrementar el estado del arte en las Pymes y proponer teorías válidas relacionadas con ellas. El PDG® consta de diferentes rubros relacionados con información financiera, de recursos humanos, sistemas y administración de la producción, ventas, gestión y control, eficiencia y vulnerabilidad de la Pyme, contiene 68 ítems y una matriz para el llenado de los estados financieros, regularmente se requiere información de los últimos tres años.

Debido al cuidado de la información estratégica de la empresa, existe un código de ética para el manejo de la información, garantizándole al empresario la aplicación de reglas estrictas de respeto a la confidencialidad de la información estratégica. Los datos de las empresas son protegidos por mecanismos que limitan el acceso sólo a personal autorizado, los datos son utilizados con fines de diagnóstico para el beneficio de las empresas participantes y para la investigación. Las bases de datos son anónimas y la identidad de las empresas es preservada escrupulosamente. Finalmente, el sistema experto emite un reporte completo sobre las diferentes áreas de amenaza y oportunidad de la Pyme en comparación (benchmarking) con el grupo testigo (empresas similares del sector) y las mejores prácticas de las empresas de la base de datos del INRPME, así como las recomendaciones del grupo de especialistas de cada una de las áreas evaluadas en la empresa. Actualmente el PDG® es un producto del INRPME de la UQTR y es una marca registrada.

En la figura 1, podemos observar en las columnas tres y cuatro las funciones, las formas y prácticas de hacer negocio que, para obtener el desempeño de una empresa, debe ser “medida” por una serie de indicadores complementarios que reflejen el conjunto de sus actividades. Son las prácticas de negocios aplicadas, la organización del trabajo, las inversiones, etc., lo que puede asegurar la competitividad y la perennidad de la Pyme.

Así, de la figura 1, se desprenden las 133 “buenas prácticas de los negocios”, evaluados por el **PDG® manufacturier**, reconocidas y sustentadas tanto por la literatura científica como por la experiencia, que juegan un rol significativo sobre el desempeño de las Pymes. Estos métodos, técnicas, procedimientos o procesos

permiten atender los objetivos deseados de una manera eficaz (mejores resultados posibles). Las prácticas seleccionadas dentro del **PDG®** manufacturier han sido probadas sobre más de 600 Pymes en Canadá. Basado en el análisis de la base de datos de estas Pymes y las correlaciones estadísticas, se ha confirmado el vínculo entre la implementación del **PDG®** manufacturier, el benchmarking de las Pymes y la mejora del desempeño de las mismas (St-Pierre y Delisle, 2006).

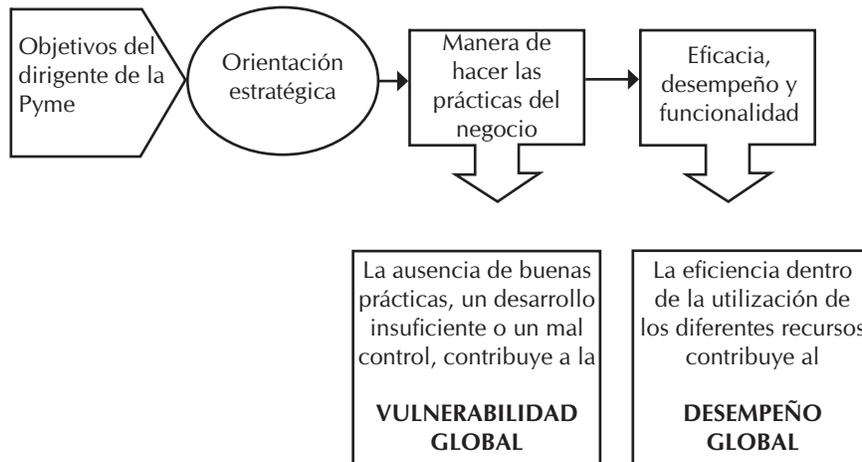


La evaluación se lleva a cabo para identificar las buenas prácticas existentes en la organización y su grado de implementación. Los resultados de la empresa se comparan en paralelo con su grupo control (testigo) para permitirles situarse mejor y fomentar su pensamiento estratégico.

Finalmente, cada función es complementada por la formulación de una recomendación que permite a la empresa incrementar o mantener su competitividad.

Así en síntesis, en la figura 2, podemos apreciar cómo el modelo de gestión del desempeño del PDG® manufacturier apunta a orientar las estrategias, objetivos y las prácticas de hacer negocios por parte del propietario-dirigente, con el fin de lograr la eficiencia, funcionalidad y disminuir la vulnerabilidad de la Pyme.

Figura 2
Modelo de Gestión del desempeño del PDG® MANUFACTURIER



Fuente: LaRePe del Instituto PME de la UQTR, StPierre, J. and de la Durantaye, C. (2009); St-Pierre y Delisle (2006), traducido por el autor

4. Metodología

Además del objetivo central del artículo, un valor agregado es el siguiente objetivo:

Generar una base de datos de Pymes manufactureras, sobre su información financiera, de recursos humanos, sistemas y administración de la producción, ventas, gestión y control, eficiencia y vulnerabilidad, que nos permita realizar análisis y comparaciones (benchmarking) con el grupo de negocios similares.

4.1. Procedimiento en la recolección de datos en la 1ª. etapa de la propuesta

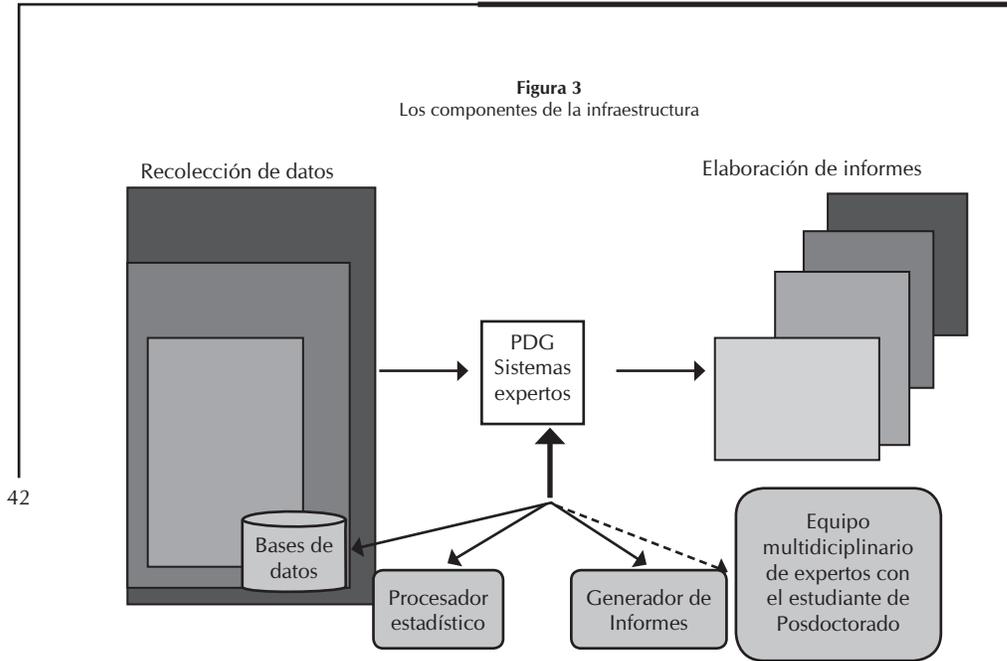
En la presente propuesta metodológica, en su primera etapa (figura 3), se privilegió la muestra seleccionada convencionalmente de Pymes manufactureras metal-

mecánicas en zonas del Estado de México, Distrito Federal y Celaya, Guanajuato, con antigüedad de 4 o más años continuos de actividad empresarial, de preferencia con ingresos de más de 34 millones anuales (auditable), de 10 a 500 trabajadores, procesos de producción semi-automatizados, disponibilidad para proporcionar sus datos de estados financieros de los últimos tres años. El anterior perfil de selección convencional es debido a que para hacer el análisis de los datos en el sistema experto se correlacionan con los estados financieros, por lo que requerimos que sean auditables, para dar objetividad y validez, asimismo para homogenizar el grupo de pymes manufactureras en el benchmarking, se requiere que tengan alguna base tecnológica en sus procesos y el tamaño de las Pymes es por la referencia a los estudios internacionales en Pymes de hasta 500 trabajadores.

En esta primera etapa se establece de manera formal una red de profesores-investigadores interesados en aplicar la metodología del benchmarking en sus regiones. Profesores-investigadores de la Universidad de Guadalajara en el IDITPyme del CUCEA, de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y de la Universidad Autónoma de Coahuila, recibieron la capacitación en la aplicación y recolección de la información del cuestionario; asimismo, se estableció un sitio en Google.doc del cuestionario, para comentar y refinar el significado de los ítems a nuestro contexto socioeconómico y cultural de las Pymes, además de servir como un termómetro de contextualización de la traducción de palabras del francés al español y la semántica para el acertado significado de las palabras y frases.

En la propuesta metodológica, se utiliza un instrumento para la recolección de los datos denominado PDG® manufacturier, cuya aplicación es en forma directa, preferentemente con el propietario dirigente y su personal clave de recursos humanos, producción y finanzas; la aplicación vía internet sólo se realizará en casos especiales (pactado por el empresario). El cuestionario es traducido, arbitrado y adaptado del francés al español por el autor principal de este artículo, este cuestionario fue proporcionado por el Instituto de Investigaciones sobre las Pymes de la Universidad de Québec en Tres Ríos, Canadá.

En la figura 3 se explica en primer lugar los componentes de la infraestructura que se utilizan y los pasos a seguir en cuanto a la recolección de los datos apegados al cuestionario, captura en el sistema experto para el proceso estadístico y generación de informes en conjunto con el grupo multidisciplinario del instituto de investigaciones de las Pymes de la UQTR y con el grupo de investigadores en red de las Universidades en México, para finalmente elaborar los informes de benchmarking a los empresarios.



42

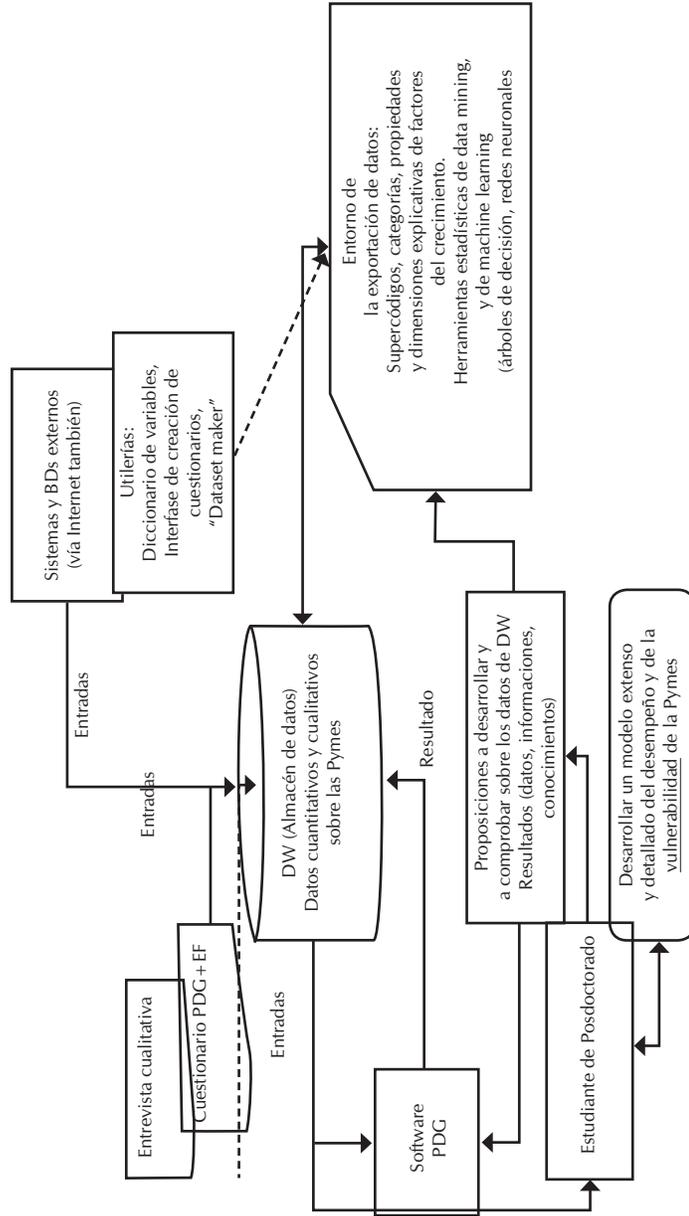
Fuente: Laboratorio de Recherche sur la Performance des Entrepreice (LaRePE), StPierre, J. and de la Durantaye, C. (2009); St-Pierre y Delisle (2006), traducido por el autor

4.2. Procedimiento en el procesamiento de datos

Después de recabar la información con el cuestionario, primero se alimenta de datos el software PDG[®] manufacturier, el cual contiene un sistema experto capaz de procesar datos desde la estadística descriptiva e inferencial, con el plus de generar un informe comparativo que describe y evalúa las prácticas de la Pyme con otras Pymes (benchmarking) del mismo grupo de negocios o sector, mostrando sus fortalezas y sus oportunidades por desarrollar para favorecer sus factores de crecimiento, sugiriendo mejoras de su desempeño en determinadas áreas y prever sus factores de riesgo y vulnerabilidad.

Para complementar lo anterior, nos apoyamos en la en la Figura 4, donde se describe de manera lógica el procedimiento para procesar los datos cuantitativos desde la entrada de la información, los cuales se incorporan al sistema experto del benchmarking de cada una de las Pymes encuestadas, de todas las áreas funcionales incluyendo sus estados financieros, se realiza el comparativo de la base de datos y finalmente se obtiene un reporte del diagnóstico por áreas con gráficas descriptivas y con la calificación de las mejores prácticas en relación al perfil del propietario-dirigente evaluado, así como el desempeño, rendimiento global y vulnerabilidad de la empresa, cabe señalar que el grupo de investigadores se reúne para dar recomendaciones de las oportunidades de mejora en cada una de las funciones de la organización redactadas en el documento que se entrega al empresario.

Figura 4
Procedimiento para procesar los datos



Fuente: Laboratorio de Recherche sur la Performance des Entreprises (LaRePE), StPierre, J. and de la Durantaye, C. (2009); St-Pierre y Delisle (2006), traducido por el autor

5. Resultados y productos finales con la propuesta metodológica del diagnóstico

5.1. Para los propietarios-dirigentes

Se emite un reporte de diagnóstico para entender mejor todas las facetas del desempeño de la Pyme, como el que mostramos en la figura 5. Podemos observar en el reporte un resumen (informe ejecutivo) de las áreas evaluadas sobre sus prácticas de negocios, sus recursos, sus decisiones y sobre su desempeño, comparando sus datos con los de un grupo de Pymes que han adoptado la misma estrategia, en este caso que presentamos el perfil del propietario-dirigente es analistas. Con esta primera presentación del reporte, el empresario rápidamente puede visualizar sus fuerzas y sus debilidades. Así como también se hacen las primeras sugerencias de acciones prioritarias de mejora para el desempeño y de reducción de la vulnerabilidad.

44

Figura 5
Reporte de diagnóstico PYME
Reporte diagnóstico del rendimiento y la vulnerabilidad global de la empresa

Perfil Analista		
MX200009		
Resultados globales por función		Pistas de mejora
Recursos Humanos		Las diferentes funciones presentadas a la izquierda son evaluadas individualmente en el informe y dan cada una recomendaciones. Cuando consideramos la empresa en su conjunto, sugerimos de poner el acento en prioridad en la intensificación de las actividades de colecta de información de diversas fuentes afín de identificar nuevas ideas, las tendencias de su mercado y anticipar las reacciones de sus concurrentes, lo cual ayudará al aumento de su rendimiento global. Y sobre una más grande implicación de los empleados en la toma de las decisiones operacionales y estratégicas para desarrollar un sentimiento de pertenencia y de motivación para aumentar continuamente los esfuerzos máximos, lo que permitirá reducir la tasa de despedidas voluntarias y la vulnerabilidad de la empresa.
Producción		
Innovación		
Ventas/Marketing		
Gestión y control		
Resultados globales		
Rendimiento global		
Vulnerabilidad global		

Fuente: Reporte de PDG® generado en LaRePe en 2010 y autorizado por la Pyme StPierre, J. and de la Durantaye, C. (2009); St-Pierre y Delisle (2006), traducido por el autor

En la figura 6, se muestra la manera en que el empresario deberá de interpretar los resultados de la evaluación de sus prácticas en cada una de las áreas funcionales de la organización; los “parámetros” que hay que alcanzar dependen del perfil estratégico, con las recomendaciones señaladas en el costado inferior derecho. En la parte izquierda del esquema, se enuncian y se califican la presencia o ausencia de las mejores

prácticas de el área funcional evaluada, en este caso la de producción con el tema de “flexibilidad de los equipos”, para finalmente obtener un promedio de su calificación, en este caso fue del 50%, en la parte centro-derecha, aparece el benchmarking con la base de datos del sistema experto, representada con gráficas de barras.

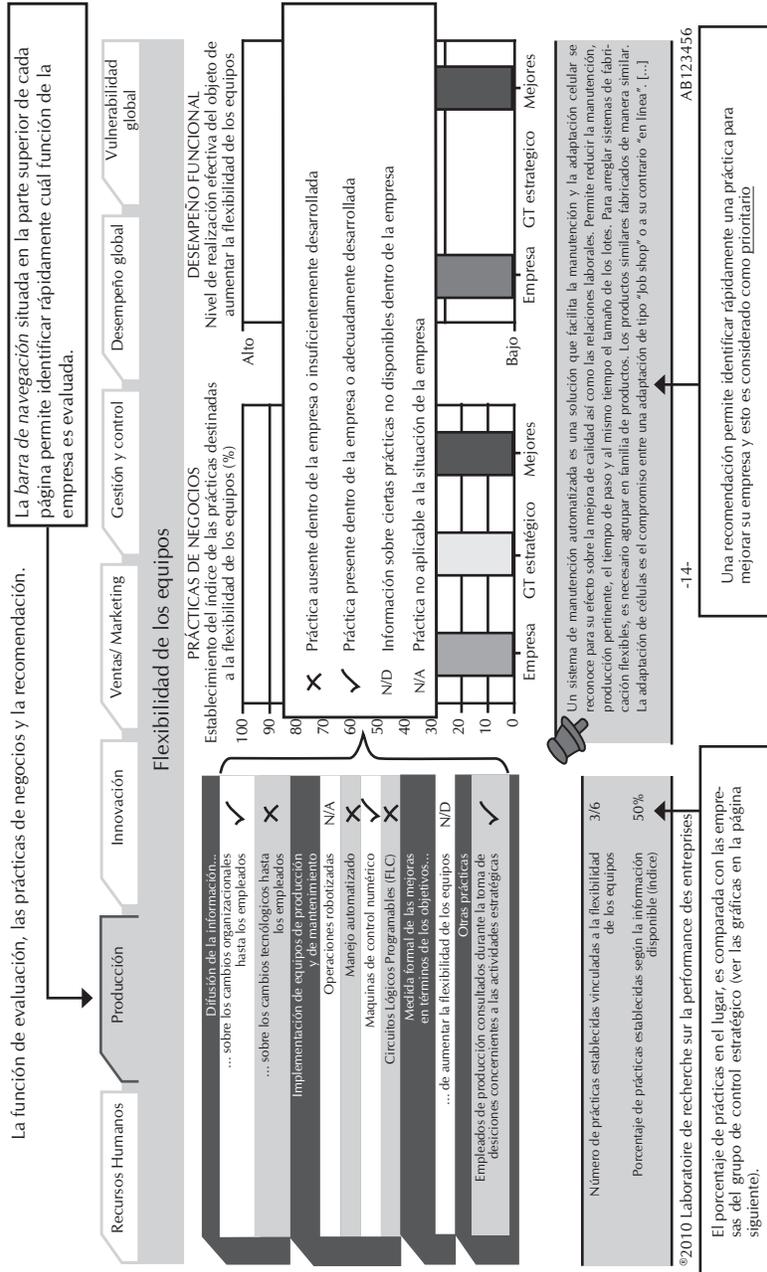
En la figura 7, se continúa la explicación al empresario sobre la interpretación que debe hacer sobre el índice del número de prácticas de negocios utilizadas por la empresa comparado con el de un grupo estratégico. Los resultados de las “mejores Pymes” de la base de datos son presentados de manera informativa. Los colores indican la evaluación con relación al grupo estratégico. Igualmente se hacen las sugerencias de acciones de mejora o de decisión que hay que tomar, las cuales se formulan en relación a las prácticas “ausentes” o tardías sobre el grupo testigo. La elección de la recomendación se hace según un orden prioritario identificado por los expertos

En la figura 8, se muestra finalmente la interpretación que el empresario deberá de hacer al compararlo (benchmarking) con las Pymes “mejores”, las cuales han sido agregadas a solicitud de los dirigentes que desean ir más lejos que otros y que también consideran que su empresa es única y difícil de comparar.

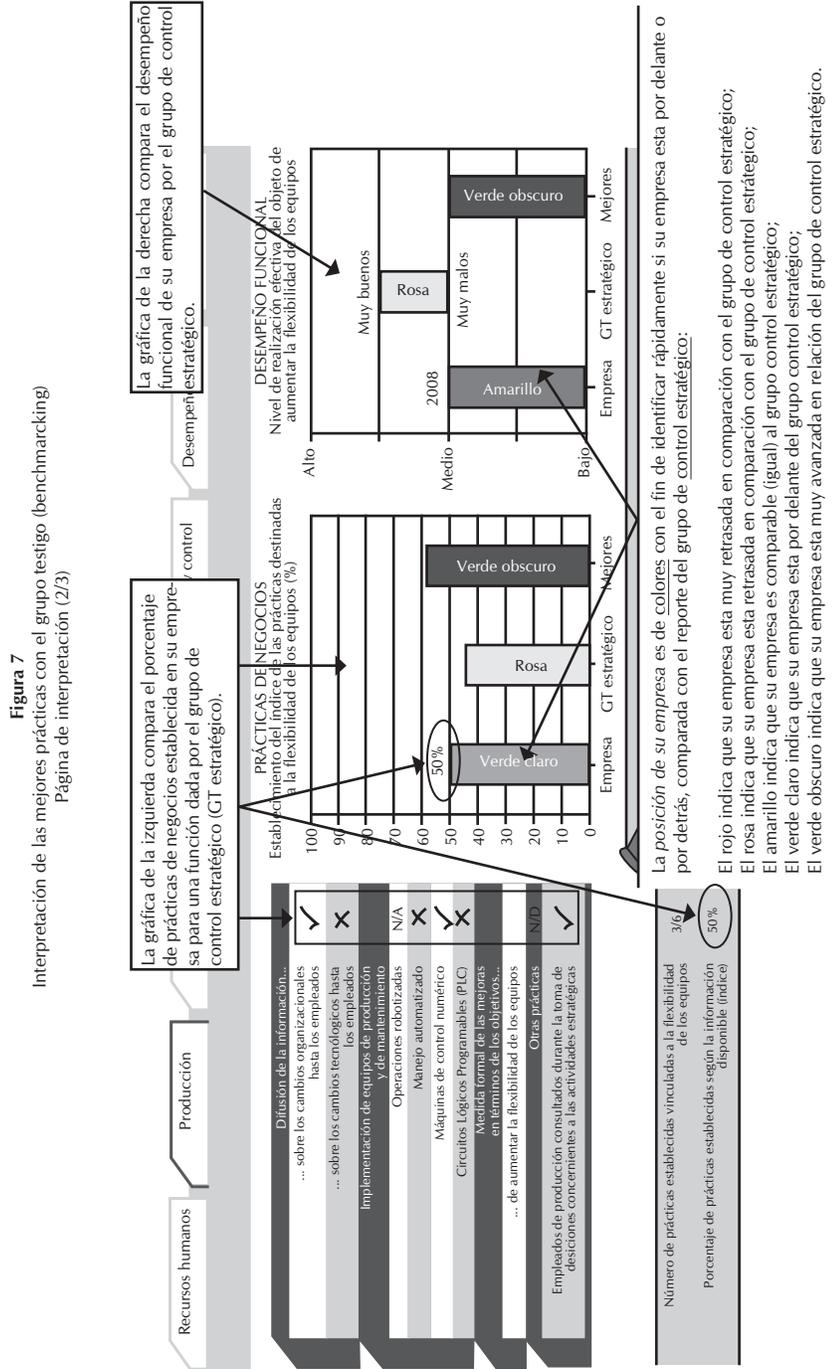
Estas empresas “mejores” tienen un mejor desempeño dentro de la base de datos: con un índice de innovación anual superior al 20%, y son superiores a otras en 2 de los 3 criterios siguientes:

- a) Crecimiento de ventas anual superior al 20%.
- b) Índice de renuncia voluntaria inferior al 10%.
- c) Utilidad neta superior al 4%.

Figura 6
Interpretación del reporte sobre la evaluación de las prácticas
Página de interpretación (1/3)

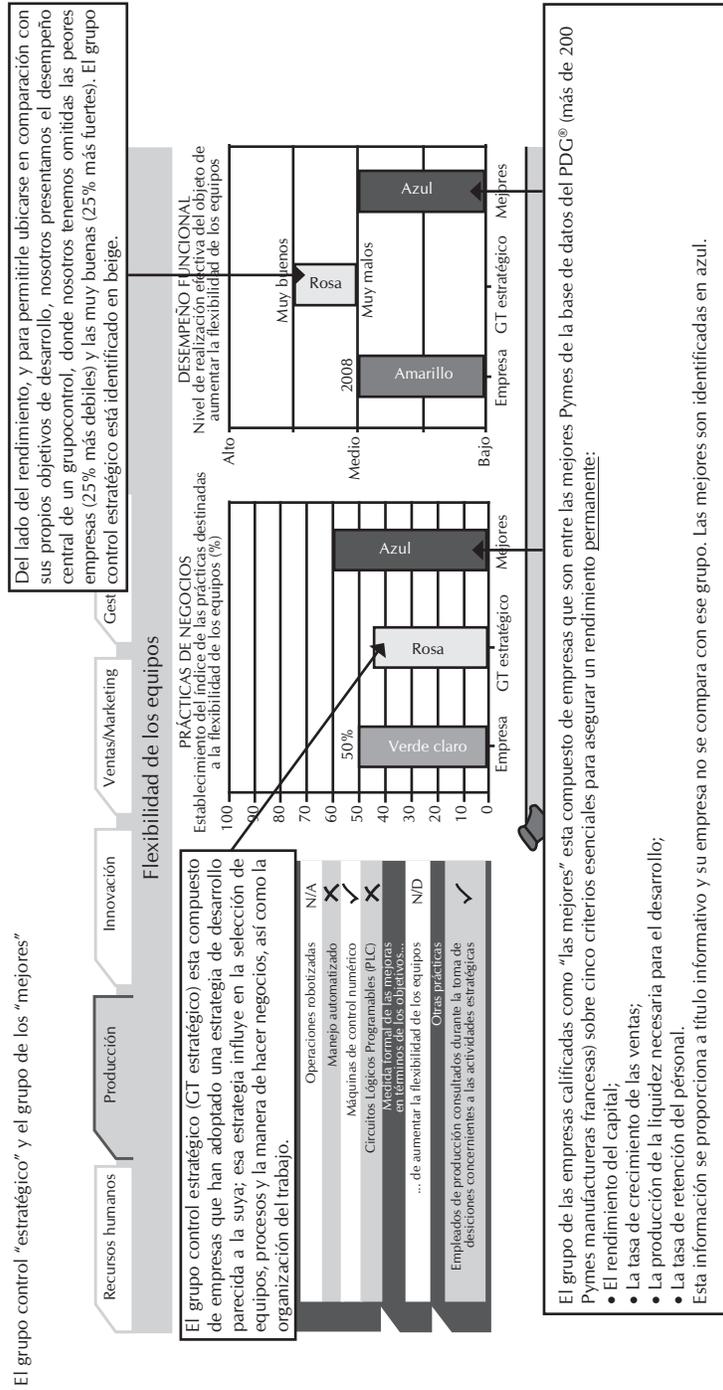


Fuente: Reporte de PDG® generado en LaRePe en 2010 y autorizado por la Pyme StPierre, J. and de la Durantaye, C. (2009); St-Pierre y Delisle (2006), traducido por el autor



Fuente: Reporte de PDG® generado en LaRePe en 2010 y autorizado por la Pyme StPierre, J. and de la Durantaye, C. (2009); St-Pierre y Delisle (2006), traducido por el autor

Figura 8
Interpretación de benchmarking con las "Mejores" Pymes
Página de interpretación (3/3)



Fuente: Reporte de PDG® generado en LaRePe en 2010 y autorizado por la Pyme StPierre, J. and de la Durantaye, C. (2009); St-Pierre y Delisle (2006), Traducido por el autor

5.2. Para los tres niveles de gobierno en México e Iberoamérica

El producto es el acceder a información estratégica sobre las Pymes gracias a los datos recolectados.

5.3. Para la universidad e institutos de investigación de las Pymes

El reconocimiento de peritaje único sobre las Pymes y el reclutamiento de estudiantes e investigadores.

5.4. Para los investigadores de nuestras universidades

- a) Generar sinergias por la colaboración en red de los investigadores bajo un esquema de trabajo de cooperación, aprovechando el soporte de experiencia del INRPME de la UQTR dentro del sistema.
- b) Producción científica excepcional.
- c) Desarrollo de peritaje de vanguardia.
- d) Acceso a fondos de investigación.
- e) Desarrollo de la investigación multidisciplinar.
- f) Preservar la objetividad del investigador.
- g) Conservar la propiedad intelectual.
- h) Asegurar una producción científica continua.

49

5.5. Finalmente para todos los interesados, la presente propuesta contribuye a dialogar con dirigentes de Pymes bajo una misma codificación.

4. Conclusión

El camino que hemos recorrido en México, desde que conocimos la propuesta de José St. Pierre y De la Durantaye en el otoño del 2009 en Pachuca, Hidalgo, sobre el PDG® manufacturier, no ha sido fácil por la falta de asociación y el poco trabajo colaborativo de unir competencias entre más colegas de universidades en México, para seguir implementando el cuestionario a nivel nacional y en la lenta tarea de reeducar a nuestros empresarios de Pymes en la cultura de proporcionar información confidencial a actores imparciales como nosotros los investigadores, aún bajo el contrato psicológico de regresar resultados y recomendaciones útiles para su empresa, asimismo el remar contra el clima de inseguridad que priva en México en los últimos años y que hace más difícil que el empresario proporcione sus estados financieros. En fin son competencias investigativas que ahora estamos ejercitando, como las habilidades sociales para interesar a las cámaras de empresarios, a funcionarios responsables de las áreas de economía de los diferentes niveles de gobierno,

etc., todo con el fin de lograr la confianza y acceder a datos valiosos de las Pymes con la utilización de instrumentos y técnicas confiables y validas. Soportadas en La teoría y la experiencia de años de tratar con las Pymes en México.

Uno de nuestros objetivos generales de la propuesta metodológica se cumple, en virtud de la conformación y colaboración de una pequeña red nacional de investigadores en México, para generar una base de datos de Pymes manufactureras, sobre información financiera, de recursos humanos, sistemas y administración de la producción, ventas, gestión y control, eficiencia y vulnerabilidad, que permita realizar una comparación (benchmarking) con el grupo de negocios similares e identificar áreas de oportunidad que garanticen los factores de crecimiento y generar por una parte reportes gráficos y estadísticos de los factores que inciden en su crecimiento y por tanto la toma de decisiones inteligentes del pequeño empresario en la competitividad de su empresa.

50

A manera de conclusión sobre lo que nos ocupa, pensamos que una empresa cuenta con numerosas fuentes de creación de valor al igual que con los factores de riesgo o de vulnerabilidad.

El reporte de diagnóstico culmina con un análisis simultáneo de la vulnerabilidad y del desempeño, como se muestra en la figura 9, proponiendo de una forma completa la evaluación de la calidad de la empresa y sobre su potencial para el futuro. Donde el rendimiento global está vinculado a la utilización eficaz y eficiente del conjunto de sus recursos y no puede ser medida solamente con algunos indicadores financieros. Cada uno de los once indicadores que se utilizan dentro de los recursos materiales, tecnológicos y de producción, de administración e incluso los financieros, se utilizan para medir un aspecto del desempeño.

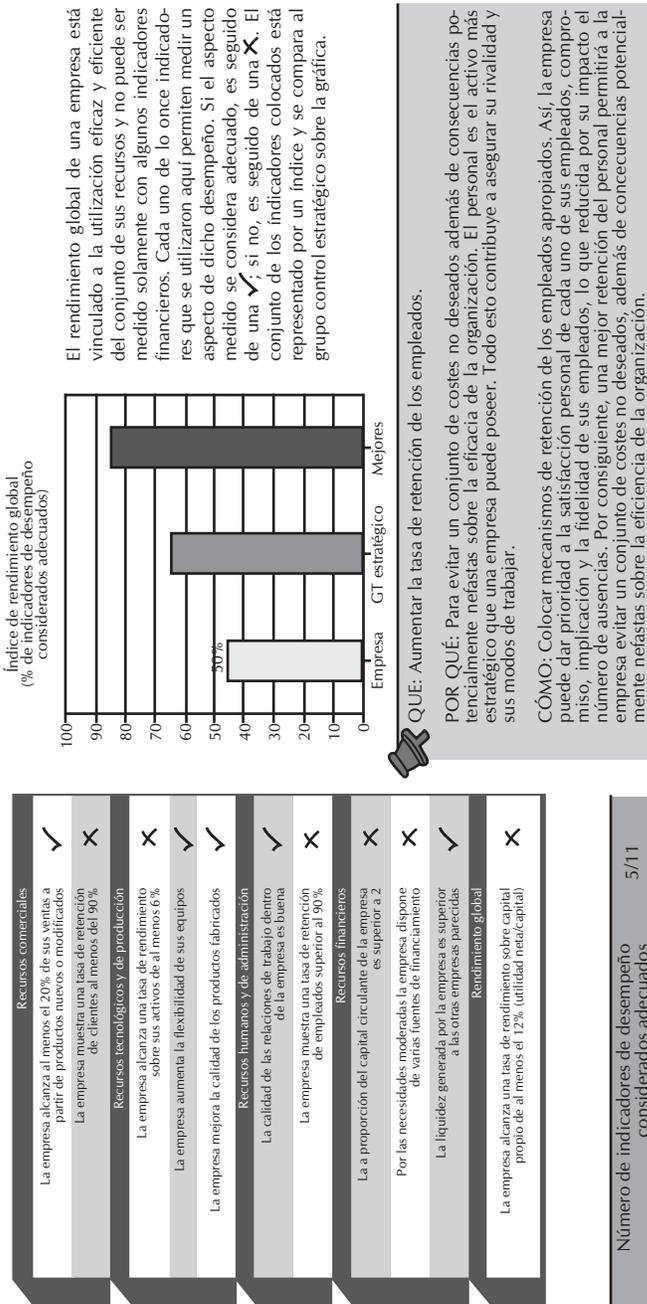
La propuesta del diagnóstico con la metodología planteada, da cuenta del conocimiento que se acumula sobre el desempeño de las Pymes y los factores endógenos y exógenos que determinan su crecimiento. De ahí partimos para sumarnos a los esfuerzos por desarrollar modelos de comprensión de la creación, desarrollo y gestión de las Pymes.

Finalmente para abonar a la teoría y en sintonía con ella, nuestra propuesta de diagnóstico del desempeño de las Pymes y las recomendaciones de las mejores prácticas tiene que ver con lo que planteamos al principio del artículo en relación a que se propuso por los principales exponentes de la teoría de los recursos y las capacidades de las empresas, para localizar las determinantes de la competitividad y crecimiento en las características internas de la organización, porque el comportamiento competitivo no es el resultado del posicionamiento de la organización dentro de un medio ambiente más amplio, sino de ciertas características intrínsecas, únicas, diferentes en cada una de ellas. (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 y 1991; Miles y Snow, 1984; Prahalad, 1990; Leonard-Barton, 1992; Hamel, 1995).

Y finalmente volvemos a cederle la palabra Penrose:

“el crecimiento es gobernado por una creatividad y dinámica interacción entre los recursos productivos de la empresa y las oportunidades de mercado, la falta de recursos limita la expansión” (Penrose, 1959b, p. 221).

Figura 9
Rendimiento global de la Pyme
Desempeño global de la empresa



Fuente: Reporte de PDG® generado en LaRePe en 2010 y autorizado por la Pyme StPierre, J. and de la Durantaye, C. (2009); St-Pierre y Delisle (2006), traducido por el autor

Bibliografía

- Ahmed, N.U., Montagno, R.V. and Firenze, R.J. (1996). Operations strategy and organizational performance; an empirical study, *International Journal of Operations & production management*, Vol. 16, No.5, (pp. 41-53).
- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic. Manage.J.*, 1993, 14, 1, 33-46, John Wiley & Sons, Inc. / Business.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 7(5), 469-469.
- Barney, J., Wright, M., and Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625.
- Cassell, C., Nadin, S. and Gray, M.O. (2001). The use and effectiveness of benchmarking in SMEs, *Benchmarking : An International Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 212-22.
- Conner, K. R., and Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 7(5), 477-501.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 12, 1504-1511, INFORMS: Institute for Operations Research.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (2a. reimpresión, marzo 1999 ed.). Barcelona, España: Ariel Sociedad Económica.

- Haughton, M., Grenoble, W., Thomchick, E. and Young, R. (1999). The role of benchmarking in the performance of the import process, *International Journal of Physical distribution & Logistic Management*, Vol.29, no. 9, (pp. 511-68)
- Hendry, C. Arthur, M.B. and Jones, A.M.(1995). *Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*, Routhledge, London.
- Julien, P. A. (2006). *Emprendimiento Regional y Economía del Conocimiento; una metáfora de las novelas policíacas*. ED. Pontificia Universidad Javeriana, Cali Colombia.
- Julien, P.A. (1998). *The State of Art in Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate, Aldershop, p. 479.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-125.
- Miles, R. E., and Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Monkhouse, E. (1995). The rol of competitive benchmarking in small to médium sized enterprises, *Benchmarking*, Vol. 2 No. 4, pp. 41-50.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*, Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Penrose, E.T. (1959 b). *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises* (Traduction de son ouvrage par S.L. Mayret, Paris, Les Éditions Hommes et Techniques, 1963).
- Peteraf, M.,(1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, no. 3, pp.: 179-191.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: CECSA.
- Prabhu, V., Yarrow, D. And Gordon-Hart, G. (2000). Best practice and performance withing northeast manufacturing. *Total Quality management*, Vol. 11 No. 1, pp.113-22.

- Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, No. 3, pp.79-91.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter, *Strategic Manage.J.*, 12, 3, 167-185, John Wiley & Sons, Inc. / Business.
- Ribeiro, L.M.M. and Cabral, J.A.S. (2003). A benchmarking methodology for the metalcasting industry", paper presented at Business Excellence '03, 1st International Conferences on Performance Measures, benchmarking and Best Practices in New Economy, Guimaraes, 10-13 June.
- Spanos, Y.E., and Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 2001, 22, 10, 907, John Wiley & Sons, Inc. / Business.
- St-Pierre, J. and Delisle, S. (2006). An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. *Benchmarking*, Vo. 13, p. 106
- StPierre, J. y de la Durantaye, C. (2009). Por un acercamiento entre investigadores y practicantes en ciencias de gestión: el ejemplo del PDG[®] manufacturier. *La Investigación Académica en la MIPYME: realidades, oportunidades y retos* (pp. 133-151). Pachuca, Hidalgo. Ed. Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX)
- Underdown, R. and Tallury, S. (2002). Cycle of success: a strategy for becoming agile through benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, Vo. 9 No. 3, pp. 278-92
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yusof, S.M. and Aspinwall, E.M. (2000), Critical success factors in small and medium enterprises : survey results. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 11 Nos 4-6, pp. S448-62.

Estrategia de un nuevo producto: Estudio de una MYPE

Hilda Teresa Ramírez Alcántara ¹

RESUMEN

La competencia entre las empresas se ha incrementado como consecuencia de la globalización, es por eso, que la estrategia competitiva basada en el conocimiento es una estrategia y ventaja durable y sostenible.

La pregunta que se plantea en este trabajo es ¿Cómo el conocimiento es movilizado para crear nuevos productos? El objetivo de este trabajo es describir la importancia del conocimiento asociado con la detección de una necesidad y oportunidad de negocio porque la demanda de nopal-verdura había disminuido en los años 2008 a 2010. El estudio se realizó en una pequeña empresa de la delegación Milpa Alta, en la Ciudad de México. La metodología utilizada es cualitativa, basada en cuatro entrevistas semi-estructuradas a profundidad, observación directa e información escrita. El lanzamiento con éxito de nuevos productos o servicios representa la culminación del proceso de innovación, desde la concepción de la idea, hasta la elaboración de los nuevos productos, servicios o procesos, o de mejoras significativas que se comercializan en el mercado. El trabajo concluye que el conocimiento, las ideas, la investigación & desarrollo, la mejora continua, y el entorno de competencia para lograr un mayor nicho de mercado, son algunas de las palancas que impulsan la innovación.

¹ Profesora investigadora del Departamento de Producción Económica, Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco. hramirez@correo.xoc.uam.mx

ABSTRACT

Competition among companies has increased as a result of globalization; therefore, competitive strategies based on knowledge are sustainable.

The question established in this paper is the following: ¿how is knowledge mobilized to create new products? The aim of this paper is to emphasize the importance of knowledge and creative ideas as key factors for new product developments. The study was made in a small enterprise in Milpa Alta, Mexico City. Qualitative methodology was used for this case, based on four semi-structured in-depth interviews, direct observation, and written information. A successful product launch represents the culmination of the innovation process, including the idea conception, the development or significant improvements of new products, services, or processes that are traded in the market. The paper concludes that knowledge, ideas, research & development, continuous improvement and a competitive environment to achieve greater market niche, are some of the elements that promote change and innovation.

Palabras clave: Conocimiento, Investigación & Desarrollo, Creatividad, Innovación.

Keywords: knowledge, Research & Development, Creativity, Innovation.

1. Delegación Milpa Alta

Tlaolli S.A. de C.V es una pequeña empresa dedicada la fabricación de la tortilla de nopal y de maíz, está ubicada en la delegación Milpa Alta en el Distrito Federal situada en el extremo sudoriental de esta entidad federativa, que separa al estado de Morelos y la capital mexicana. Esta delegación tiene una superficie de 228 kilómetros cuadrados y es la segunda más grande, de las dieciséis delegaciones que tiene el Distrito Federal y también es una reserva ambiental importante de la ciudad de México.

En la década de los setenta del siglo XX, en la delegación Milpa Alta del Distrito Federal, se introdujo masivamente el cultivo del nopal, que es el pilar de la economía de esta delegación. El 80% del nopal que se consume en México proviene de Milpa Alta, donde se encuentra el máximo centro de distribución y se industrializa el nopal en diversas formas que van desde la preparación de dulces hasta la producción de jabones. La delegación, también ha tenido un repunte importante en la siembra del amaranto, cuyo cultivo había sido diezmado por su prohibición en la época colonial.

Milpa Alta posee un rico patrimonio cultural y en sus pueblos se realizan numerosas festividades entre las que destacan: la Feria Nacional del Mole, el Festival de los Globos de Papel, la Feria del Nopal y la celebración del Día de Muertos. Esta delegación tiene la mayor proporción de hablantes de lenguas indígenas en el Distrito Federal, que son 3 mil hablantes, que representan el 4% de la población milpaltense, y es la de mayor presencia indígena en la capital de México. Esta población es originaria de la delegación de Milpa Alta, a diferencia de lo que ocurre en otras delegaciones. En Milpa Alta hay doce localidades: Villa Milpa Alta, San Jerónimo Miacatlán, San Pablo Oztotepec, San Juan Tepenáhuac, San Francisco Tecoxpa, Santa Ana Tlacotenco, San Lorenzo Tlacoyucan, San Pedro Atocpan, San Agustín Ohtenco, San Bartolomé Xicomulco, San Salvador Cuauhtenco y San Antonio Tecómitl.

Milpa Alta es la delegación capitalina más despoblada en términos absolutos y relativos. Según el Censo de Población y Vivienda, realizado por el INEGI en el año 2010. A pesar de ser la delegación menos poblada del Distrito Federal, la tasa de crecimiento ha sido la más elevada por lo menos desde hace dos décadas. Mientras que la población del Distrito Federal ha crecido menos de 1.5% anual. En Milpa Alta el ritmo de crecimiento supera el 3% y 4%, debido a que su principal fuente de ingresos es el cultivo de nopal.

2. Productos a base de nopal en la delegación Milpa Alta

El nopal está ligado a la historia de México y Mesoamérica, su centro de origen genético; son originarios de América tropical y subtropical y hoy día se encuentran

en una gran variedad de condiciones agroclimáticas, en forma silvestre o cultivada, en todo el continente americano. Además, se han difundido a África, Asia, Europa y Oceanía donde también se cultivan o se encuentran en forma silvestre. Los nopales pertenecen a la familia de las cactáceas y al género de las Opuntias.

Es importante describir que los nopales son plantas arbustivas, rastreras o erectas que pueden alcanzar 3.5 a 5 m de altura, ricos en raíces que están en relación con las condiciones hídricas y con el manejo cultural, especialmente el riego y la fertilización. Los tallos o cladodios, comúnmente llamados pencas, presentan forma de raqueta ovoide alcanzando hasta 60-70 centímetros de longitud, dependiendo del agua y de los nutrientes disponibles y si miden de diez a doce centímetros son tiernos y se consumen como verdura (Sáenz C, 2006: 7).

El aumento del área de las pencas dura alrededor de 90 días. Sobre ambas caras de la penca se presentan las yemas, llamadas aréolas, que tienen la capacidad de desarrollar nuevas pencas, flores y raíces aéreas según las condiciones ambientales. Las aréolas presentan en su cavidad espinas, que generalmente son de dos tipos: algunas pequeñas y agrupadas en gran número. Las espinas se pueden desprender y penetrar en la piel, constituyendo un serio inconveniente para la cosecha de los frutos como para el procesamiento y consumo de los mismos. Los tallos se lignifican con el tiempo y pueden llegar a transformarse en verdaderos tallos leñosos, agrietados, de color ocre blancuzco a grisáceo (Sáenz C, 2006: 8).

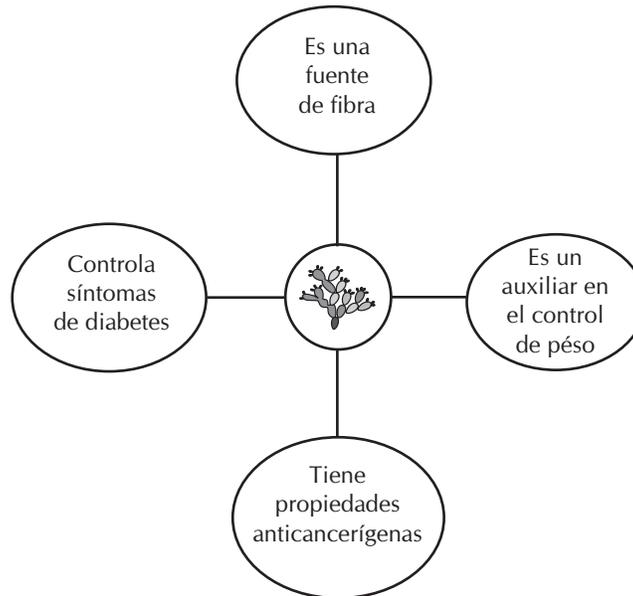
En el centro de México el nopal es parte de su gastronomía y se come como verdura, esto fue constatado en Milpa Alta con las entrevistas. Fue hasta finales de la década de 1930 que se hicieron los primeros experimentos para elaborar tortillas de nopal.

En el año 2000, Milpa Alta produjo el 78% del nopal-verdura que se consume en el país. Sus 7 mil 500 hectáreas sembradas produjeron 450 mil toneladas métricas de pencas de nopal (información proporcionada por el dueño de la empresa).

El nopal-verdura en Milpa Alta se vende en los supermercados de la ciudad de México y también se exporta. Con nopal se elaboran dulces y helados, incluso, la agricultura del nopal ha motivado la búsqueda de tecnologías para la producción de otros bienes no alimenticios a base de nopal, como jabón y cosméticos. También ha propiciado el desarrollo del comercio, al grado que el Gobierno de la delegación ha creado un mercado específico para el comercio del nopal-verdura. Otros cultivos propios de Milpa Alta son la avena forrajera y el maíz, pero su importancia es mucho menor en términos económicos.

Varios estudios del nopal indican en sus resultados que el nopal tienen las siguientes propiedades: fuerte en fibra, auxiliar en el control del peso, tiene propiedades anticancerígenas y controla síntomas de diabetes (Figura 1).

Figura 1
Propiedades del Nopal.



59

Fuente: Elaboración propia, basado en <http://www.ganmex.com/estu-nopal.php>

En la delegación Milpa Alta la plantación del nopal-verdura representó en el año 2009 el 46.6 % y es el principal productor de nopal del Distrito Federal; participan más de 10 mil productores milpatenses que representan el 8.9 % del total de la población de la delegación y el 28.8% de la población económicamente activa. En esta delegación cinco empresas se dedican a industrializar el nopal-verdura y son: "Nopales Azteca", "Nopalmex", "Jessar", "Nopalmilli", "Nopalplus" y "Tehuitle", de las cuales algunas de ellas se dedican a la exportación a países de la Unión Europea, Estados Unidos y Asia .

3. Antecedentes de la empresa

Tlaolli es un negocio familiar que se fundó el año de 1974 por el señor Justino Jiménez Flores, con el propósito de producir tortillas de maíz, el negocio inicio con molinos de nixtamal y una máquina de tortillas marca Tortec. En el año 1979, hereda un terreno de su abuela materna, donde se sembraba nopal y se vendían a revendedores y ellos a su vez los vendían en las colonias del centro de la ciudad de México. En 1987 fallece esta persona y hereda su empresa a su hijo Justino Jiménez Molina, quien queda a cargo del negocio.

En esa época Tlaolli tenía 2 tortillerías y la producción de nopal llegaba a 40,000 nopales en temporada. Actualmente esta empresa está ubicada en la Avenida Hidalgo número 82, colonia Pueblo San Francisco Tecoxpa, delegación Milpa Alta, Distrito Federal. Tlaolli tiene 11 trabajadores: 1 repartidor y 10 operarios encargados de las máquinas de tortillas; 4 máquinas tortilladoras, dos son de la Marca Tortec-100 y dos la marca Rodotec modelo RT-50, y tiene además dos máquinas deshidratadoras marca "The Head Factory" modelo Aztlan (Cuadro 1).

Cuadro 1
Características de la maquinaria de la empresa Tlaolli.

Maquinaria	Cantidad	Fabricante	Características
Deshidratadora	2	The Heat Factory. Modelo Aztlan I	Capacidad hasta 10 charolas de .50 por .50 m, distancia libre entre charolas de 6cm, Eléctrica. Potencia de consumo: 1300 watts pico, 40% ciclo 800 watts promedio. Control de temperatura variable desde 45 °C hasta 70°C. Indicador de temperatura en dos niveles. Control de tiempo electromecánico de 24 h programable. Extractor automático de humedad, programable por calor. Eléctrica: 127 volts, 12 A, monofásica "The Heat Factory", deshidratadoras. Medidas: .80 x .80. 1.30 m de altura (deshidratadora + 10 charolas).
Tortilladora	2	Rodotec. Modelo RT-50 NG	50 tortillas por minuto (de 40 a 55 kg/h) con cortador simple de 80 a 110 Kg/ h cortador normal). Motores de cabezal y horno: Trifásico 1/2 HP y Monofásico 1 HP. Consumo eléctrico: .75 Kw/ h. Longitud: 4.17 m. Ancho .90 m.
Tortilladora	2	Tortec T- 100	100 tortillas por minuto, 7 m de largo x 1.50 m de ancho, alto 1.80 m aproximadamente. Mezclador rígos horizontal de 200 Lbs de capacidad. Serie267092603. Volts 240 de 3 fases.

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por el dueño de la empresa

En el año 2008, el dueño de la empresa concibe la idea de hacer tortillas de nopal, porque había bajado la demanda de nopales, además, sabía que el nopal tenía muchos nutrientes, esto, lo llevó durante dos años a investigar y estudiar el proceso de producción de la tortilla de nopal y sus propiedades. Gracias a los conocimientos adquiridos durante dos años, en 2010 empezó a producir tortillas de nopal. Actualmente se producen 100 kilos de tortillas semanales que vende en su delegación.

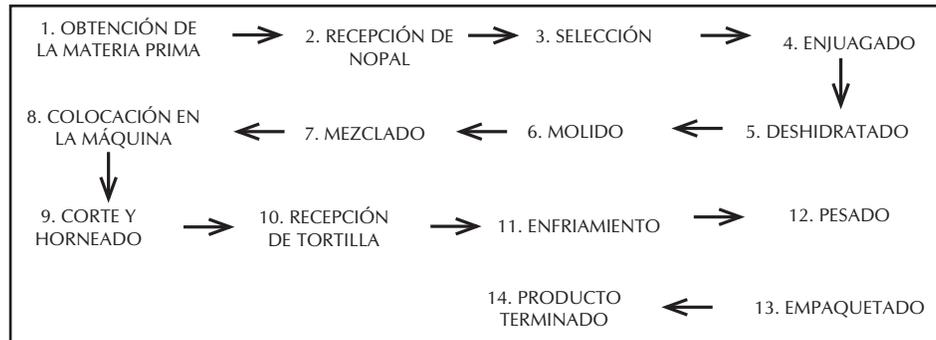
4. Proceso de producción de la tortilla de nopal

El proceso de producción de la tortilla de nopal es continuo y se realiza sin pausas y sin transición entre las operaciones que normalmente están estandarizadas. El proceso de producción de la tortilla de nopal es el siguiente:

- *Obtención de la materia prima.* Los nopales son cortados en los terrenos del dueño de la empresa.
- *Recepción.* Se recibe y evalúa el precio de los nopales que entrarán al proceso.
- *Selección.* Se selecciona la calidad de los nopales eliminando los tiernos.
- *Enjuague.* Se lavan y eliminan los residuos adheridos al nopal con agua.
- *Deshidratación.* Se ponen los nopales en la máquina deshidratadora para quitar la humedad.
- *Molido.* El nopal deshidratado se vacía en la máquina de molido hasta convertirlo a harina.
- *Mezclado.* Se mezclan las harinas de nopal y de maíz. La proporción de harina de maíz es 25% mayor que la harina de nopal y se le agrega agua para hacer la masa.
- *Colocación de la masa en la máquina de tortillas.* Se coloca la masa en la máquina para la elaboración de las tortillas de nopal.
- *Corte y horneado.* La máquina corta la masa en porciones redondas y después son pasadas por el fuego para cocerse.
- *Recepción de la tortilla.* Sale la tortilla de la máquina y se revisa que no tenga orificios y que su forma sea redonda.
- *Enfriamiento.* La tortilla permanece un momento a temperatura ambiente para que se enfríe.
- *Pesado.* La tortilla se pesa de acuerdo a los requerimientos de los pedidos en paquetes de quinientos y mil gramos.
- *Empaque.* Se empaqueta para su venta individual.
- *Producto terminado.* Se lleva a las tiendas distribuidoras.

En el Diagrama 1, se presenta el flujo del proceso de las tortillas de nopal.

Diagrama 1
Flujo de producción de las tortillas de nopal.



62

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas en la empresa

Con la variedad de tecnologías disponibles se puede obtener una amplia gama de productos tanto de la tuna como de los nopales tiernos o maduros. Una de las tecnologías más antiguas y quizá más fácil de implementar y de menor costo es la deshidratación.

El proceso e industrialización del nopal resulta de gran interés, dado que es tecnológicamente posible y económicamente viable y rentable dependiendo de algunos factores mercadotécnicos y organizacionales; además constituye un beneficio para los productores agrícolas como es el caso de Milpa Alta.

5. Perfil de la empresa micro y pequeña desde la mirada de la innovación

La mejora de un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, y la mejora continua inicia un espiral de mejoras. La búsqueda de la calidad es el objetivo común que fundamenta el proceso de mejora continua. La organización debe estar convencida de que obtener la calidad no implica tener mayores costos, sino que por el contrario, al mejorar la calidad se reducen los costos, se mejora la productividad y se captura una mayor proporción del mercado con los mejores productos a precios competitivos. Algunas ventajas de la filosofía de la mejora continua son:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Las empresas para ser competitivas necesitan incorporar el aprendizaje y la adquisición del conocimiento, para generar la mejora continua e innovación. La innovación se define como “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (Escorsa, 1997: 237). Esto le permite a la empresa mantener o aumentar su competitividad. La innovación debe estar presente tanto en el producto, el proceso y la estructura organizativa. “La creación y mantenimiento de ventajas competitivas implica integrar en las empresas proceso de innovación y de aprendizaje continuos (Nonaka y Takeuchi, 1995: 75).

Una estrategia fundamental de las Mipymes es la inversión en tecnología para enfrentar el entorno y ajustarse a él. Estas empresas tienen más sensibilidad de las necesidades de los clientes, crean más innovaciones incrementales o graduales y la parte clave de su estructura organizacional es la alta gerencia.

Horwitch Mel y Prahalad C.K (1986) plantean que Las Mypes tienen una línea de productos muy limitada y tienen problemas para identificar y explotar los mercados. Muchos empresarios se concentran en la cuestión tecnológica y se olvidan de una parte vital que es poner más atención a los clientes y a la comercialización.

Los procesos internos de las micro y pequeñas empresas son simples e informales. Los objetivos son definidos normalmente por el fundador y en muchos casos no se transfieren a los empleados. La estructura es normalmente simple e informal, lo que permite que la comunicación sea más directa y frecuente. En estas empresas el dueño o directivo de la empresa se ha detectado que tiene responsabilidad sobre varias funciones simultáneamente (Horwitch Mel y Prahalad C.K. ,1986: 132).

Cleri (2007) plantea que un retraso tecnológico en las Mypes, porque se requiere de contar con dinero que les permitan posicionarse de un mercado grande, con el fin de obtener ingresos suficientes que los lleve a recuperar la inversión, ya que necesita estos recursos para desarrollar un producto, una nueva manera de fabricarlo, utilizar el más sofisticado y reciente equipamiento. La creatividad les permite a las Mypes a innovar, solucionar sus problemas, detectar oportunidades, generar ideas, establecer mejoras, adaptarse a los cambios, modificar los procesos, los productos, la maquinaria o las formas de organización.

Las Mypes tienen como ventaja para llevar a cabo la innovación: su flexibilidad y adaptación al mercado, menores requisitos burocráticos, su sistema de comunicación es más eficiente por el número de participantes, por su estructura simple pueden resolver más rápido sus problemas, mayor colaboración entre dueño o dirección y los empleados, su enfoque específico de producción y existen progra-

mas específicos de apoyo para estas empresas. Pero también presentan desventajas tales como: cuentan con recursos limitados, gestión poco profesionalizada, escaso control de los canales de comercialización y poca especialización entre los más importantes.

En Tlaolli la generación de la nueva idea de producir tortillas de nopal fue del dueño, quien aprovechó el potencial de producción de nopales en su terreno y después produjo las tortillas de nopales, de esta manera satisfizo la necesidad del mercado local.

La actividad agroindustrial de la producción de la tortilla de nopal ha estimulado el progreso de Milpa Alta, lo que ha generado una nueva visión del entorno económico de la región. Esta condición ha creado consecuencias favorables para su desarrollo económico y competitividad.

64

6. El conocimiento como factor movilizador para el nuevo producto

El capital humano es el que genera el conocimiento y es transferido y aprendido generando innovación. Las empresas requieren de una ventaja competitiva que les permita permanecer en el mercado, por lo que es importante la adquisición de nuevo conocimiento, el cual es adquirido y transferido en las empresas micro y pequeñas por sus dueños.

“El conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (Nonaka y Takeuchi, 1995: 63). Y para Polanyi (1966) el conocimiento se expresa con números y palabras y representa sólo la punta del iceberg, que es el cuerpo total del conocimiento y que podemos saber más de lo que podemos expresar.

El modelo de creación de conocimiento de (Nonaka y Takeuchi, 1999: 90) indica que el concepto del conocimiento va mucho más allá de aquello que se remite al documento o a lo explícito, e incluye todo el saber hacer no explicitado en los textos. Este modelo se basa en la distinción entre saber tácito y saber explícito; el saber tácito está íntimamente ligado a la acción, las rutinas y los contextos específicos; el saber explícito es el conocimiento estructurado, transferible a través del lenguaje formal y sistemático. El modelo enfatiza en el proceso de creación de conocimiento, el cual se inicia analizando dos dimensiones en ese proceso de creación:

La dimensión epistemológica, diferencia dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. El conocimiento explícito es el que está expresado de manera formal y sistemática, el cual puede ser comunicado fácilmente y codificarse. El conocimiento tácito resulta difícil de expresar formalmente y por tanto es difícil comunicarlo a los demás. En relación con esto, los autores consideran además, cuatro posibles modos de conversión entre los dos tipos de conocimiento: socialización, externalización, internalización y combinación.

La dimensión ontológica, reconoce cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: El individuo, el grupo, la organización y el nivel inter-organizativo. Según los autores el nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo pero ese conocimiento individual se transforma en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa.

Estas dimensiones conforman el modelo de “espiral” de conocimiento, el cual es creado a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento, es decir, el conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito y postula cuatro formas de conversión (cuadro 2).

Cuadro 2
Formas de conversión del conocimiento

Forma de conversión	Características
Socialización	Es el proceso por el que los individuos aprenden a desenvolverse en su entorno social, adquiriendo conocimiento tácito mediante las vías comunes de relación y comunicación con personas y medios como conversaciones, consulta de documentación, etc.
Externalización	Es el proceso de saber transmitir y conceptualizar el conocimiento tácito que las personas poseen internamente. Se vale para ello de elementos que sean tangibles y entendibles entre varias personas: las que desean enseñar y las que desean aprender.
Combinación	Se trata de obtener una transformación de nuevos conocimientos explícitos, obtenidos desde otros conocimientos explícitos ya existentes.
Interiorización	Es un proceso de adquisición del conocimiento explícito que pueda llegar desde diferentes soportes o medios, con el fin de que se convierta en algo propio e interno de todas y cada una de las personas.

65

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

7. La creatividad como herramienta para la innovación

“La creatividad es la capacidad de generar ideas y se mide por la fluidez, la flexibilidad y la originalidad de estas ideas. La creatividad es sinónimo de inteligencia divergente”. (Díaz Carrera, 1991). La creatividad es un factor muy importante para la realización de la innovación, pero es necesario contar con ciertos elementos para llevarla a cabo:

Intuición. Es definida por Philip Goldberg como “el acto o facultad de conocer directamente, sin utilizar procedimientos racionales”. La persona intuitiva necesita menos información que las otras para llegar a una buena conclusión. El dueño de la Mype hizo uso de este elemento, pues sabía que el nopal es un alimento nutritivo y que proporcionaba grandes beneficios a la salud.

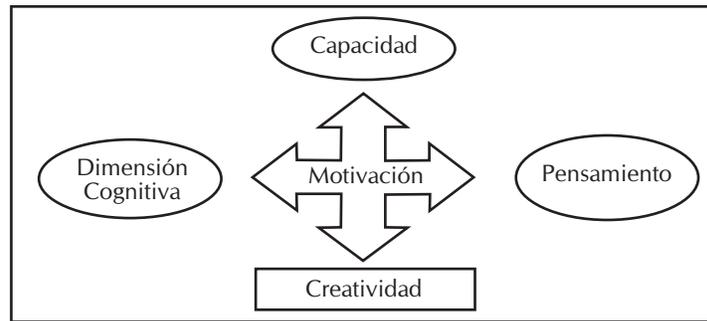
Persona creativa. Las personas creativas o intuitivas son aquellas personas con ideales, soñadoras, intelectualmente curiosas, con alegría de vivir y buen sentido del humor y de la estética, tozudas, sensibles, autosuficientes con ganas de triunfar. El dueño de la empresa tiene el perfil de una persona creativa, ya que el

soñaba con realizar un alimento que perteneciera a la alimentación básica y que fuera saludable, además que pudiera ser consumido por la población en general. En base a este sueño, el dueño empezó a indagar en textos científicos sobre las propiedades del nopal y sus beneficios para la salud y con esto fortaleció su conocimiento. Una vez que adquiere el conocimiento suficiente sobre esta cactácea, empieza a tener curiosidad sobre que alimentos se podrían crear con esta verdura y que estos alimentos adquirieran todas sus propiedades benéficas.

Los factores de pensamiento creativo, la capacidad y la dimensión cognitiva son la materia prima de cada individuo, y el factor motivación es el que determina las acciones y el rumbo de las tendencias que marcan los otros tres factores. (Figura 2).

66

Figura 2.
Factores de la creatividad.



Fuente: Elaboración propia con base en Escorsa, (2003), "Tecnología e innovación en la empresa", UPC Barcelona.

Definitivamente la motivación es el factor de mayor alcance por el reto que supone, y porque se disfruta la búsqueda de ese algo que se quiere, y que fue lo que motivo al dueño de esta Mype. En consecuencia se puede establecer un principio en el cual se cree que las personas alcanzan su máximo grado de creatividad cuando se encuentran motivadas por un deseo, la satisfacción, y los desafíos impuestos a sí mismo.

8. Investigación & Desarrollo

El dueño de la Mype llevo a cabo el proceso de investigación del proceso de la tortilla de nopal y después hizo la evaluación de su proyecto tomando en cuenta aspectos importantes como: adquirir maquinaria (transferencia de tecnología), las características del mercado y los beneficios esperados. Nunca ha tenido pérdidas, aunque es muy difícil conocer con anticipación los beneficios futuros con suficiente exactitud.

“La Investigación y Desarrollo hace referencia a la investigación en ciencias aplicadas o en ciencia básica y en desarrollo tecnológico, con lo cual se persigue un incremento de la innovación que conlleve a un aumento en las ventas de la empresa”. (Escorsa Castells, 2003:220)

La investigación en ciencias básicas, comprende los trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos, en esta etapa se realizan “*Descubrimientos*”.

La investigación en ciencias aplicadas, parte de los trabajos originales desarrollados en la investigación básica, pero con el objetivo de adquirir conocimientos nuevos orientados a un objetivo práctico determinado. En esta etapa los científicos o técnicos “*Inventan*”.

El desarrollo tecnológico, comprende la utilización de los conocimientos adquiridos en la investigación aplicada para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos o servicios nuevos. En esta etapa la empresa ha conseguido los conocimientos “*KnowHow*” (saber hacer) y se desarrolla los prototipos o plantas pilotos.

Tomado en cuenta los aspectos antes mencionados, el Sr. Justino Jiménez Molina realizó su I + D de la siguiente manera.

De la información al conocimiento. El conocimiento es la única ventaja competitiva sostenible como lo dicen Nonaka y Senge. Actualmente la fuente del progreso no es ya la tierra ni tampoco el trabajo ni el capital sino el conocimiento. En la empresa el dueño ha adoptado el conocimiento como una ventaja competitiva debido a que su conocimiento sobre las propiedades del nopal y sobre las técnicas de transformación de esta cactácea, le ayudó a elaborar un nuevo producto que es la tortilla de nopal, después capacitó a sus diez trabajadores para que aprendieran las nuevas técnicas del proceso de la tortilla de nopal.

Comentarios finales

México es el país que presenta el mayor desarrollo de la pequeña y mediana industria de productos derivados del nopal y de la tuna. La gran diversidad de los nopales y la costumbre de consumir las diferentes partes de la planta bajo formas diversas, es una ventaja para continuar desarrollando y aumentando el aprovechamiento de esta especie en el país.

El dueño de la empresa adoptó un pensamiento estratégico y ha tenido capacidades para haber creado y desarrollado la cultura de transmitir sus conocimientos a los trabajadores, lo que le ha permitido competir exitosamente. Cabe recordar, que competidor es quien ofrece productos o servicios similares a los de otra empresa, que causan satisfacción y que son elegidos por los clientes.

Tlaolli, S.A. de C.V. tiene una ventaja comparativa derivada de las condiciones dadas y aseguradas por su entorno. Además su ventaja competitiva es conse-

cuencia de sus procesos de creación estratégica interna, para establecer una relación sostenible con el medio y así asegurar el alcance de sus objetivos de crecimiento y competitividad.

Actualmente es necesario gestionar los activos intangibles, como el conocimiento para que las empresas sean competitivas a largo plazo. Esto es lo que ha hecho el dueño de la empresa sin olvidar gestionar la tecnología.

Bibliografía

- Cleri Carlos, (2007) "El libro de las Pymes", Granica.
- De Bono, E. (1992). "El pensamiento creativo: El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas", Primera Edición. Paídos Ibérica. Barcelona.
- Diaz Carrera, César (1991). "Cambio y creatividad empresarial" ESADE, Barcelona
- Escorsa Castells Pere (1997). "La gestión de la empresa de alta tecnología", Ediciones UPC, Barcelona
- Escorsa Castells Pere, Valls Pasola Jaume, (2003).Ediciones UPC, Barcelona.
- Fernández, A., (2005). "Creatividad e Innovación en empresas y organizaciones". Díaz de Santos. España-Argentina.
- Goldberg Philip, (1990). "Las Ventajas de la Intuición", Editorial Diana.
- Harvard BussinesReview, (2005). "Creatividad e Innovación". Ediciones Deusto, España.
- Horwitch Mel y Prahalad C.K, (1986). "Technology in the modern corporation: a strategic perspective", Pergamon Press
- Nonaka y Takeuchi, (1995). "The Knowledge – Creating Company", Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, Ikujiro, TakeuchiHiroataka,(1999). "La organización creadora del conocimiento", Oxford.
- Peters, T. (2005). "El circulo de la innovación" Ediciones Deusto, Barcelona, Pavón, J e Hidalgo, A., (1997). "Gestión e Innovación. Un Enfoque Estratégico". Pirámide, Madrid.
- Polanyi Michael (1966) "El conocimiento tácito", Universidad de Chicago Press.

- Saénz Carmen (2006), Utilización agroindustrial del nopal, Boletín de la FAO 162, Santiago, Chile.
- Senge Peter (1999). "La Quinta Disciplina", Granica, Argentina.

Página de Internet.

- <http://www.ganmex.com/estu-nopal.php>

Innovaciones organizacionales en hospitales públicos

Tirso Suárez-Núñez¹
Leonor Elena López Canto¹
Ruth Noemí Ojeda López¹

*La historia humana es creada por
actividades intencionadas
pero no es un proyecto intentado;
de manera persistente
la historia elude los esfuerzos para conducirla
en una dirección consciente.*
A. Giddens

RESUMEN

Las organizaciones hospitalarias públicas están sometidas a severas presiones para brindar servicios que impliquen cantidad, calidad, calidez y seguridad en medio de un ambiente de carencias de recursos; para enfrentar este problema los diseñadores de políticas públicas y directivos van en búsqueda e instrumentan innovaciones de carácter técnico y organizacional cuyas consecuencias se requieren evaluar. El objetivo del presente trabajo es describir y distinguir el grado de penetración y efectividad de tres innovaciones organizacionales promovidas en hospitales públicos de México. Para ello se empleó un método de investigación de carácter cualitativo basado en el estudio comparativo de casos; cuyos resultados son mixtos, van de la indiferencia a la resistencia de las innovaciones lo que refleja la baja pertinencia y lo flojamente acoplado de las redes.

¹ Profesores investigadores de la Universidad Autónoma de Yucatán. tirso.suarez@uady.mx, lopez.canto@hotmail.es, ruth.ojeda@uady.mx

ABSTRACT

The public hospital organizations are under severe pressures to provide services involving quantity, quality, warmth and security in an environment of lack of resources, for resolve this problematic the public policy makers and managers looking for and implementing technical and organizational innovations are required to evaluate the consequences .The aim of this research is to describe and distinguish the degree of penetration and effectiveness of three organizational innovations promoted in public hospitals of Mexico. For this used a qualitative method of research based on comparative case studies whose results are mixed, going from indifference to resistance of innovations reflecting low relevance and the loosely coupled of networks.

Palabras clave: Innovación, organización hospitalaria, cambio, procesos, red, gobernanza.

Keywords: Innovation, hospital organization, change, process, network, governance.

Los servicios de salud pública mexicanos (IMSS-ISSSTE-SS)² como es bien sabido atienden a la mayor parte de la población, en particular el IMSS y la SS están llevando a cabo planes y programas de ampliación, modernización e innovación en sus unidades hospitalarias. Es precisamente en relación a estas dos organizaciones sobre las que el presente trabajo hace un seguimiento en lo que corresponde a las innovaciones organizacionales en los niveles de establecimiento y de sistema. Específicamente se pretende describir y apreciar el grado de penetración de tres innovaciones promovidas recientemente por las autoridades y dirigentes de los hospitales públicos mexicanos:

- 1) La concentración y diferenciación de la denominada medicina de alta especialidad y enseguida promover su integración mediante un esquema de red organizacional.
- 2) La búsqueda de modalidades de interacción más ágiles y menos jerárquicas entre las diferentes unidades o establecimientos de salud, y:
- 3) La gestión por procesos aplicados al hospital.

La pregunta general que guía el trabajo es: ¿Qué tan pertinentes son las innovaciones intentadas y cuál ha sido la efectividad en su instrumentación? Se declara como fin último documentar la experiencia para su divulgación.

Lo que se reporta en este artículo como respuesta a las preguntas de investigación antes planteadas, es parte de un proyecto mayor dirigido a verificar la innovación en organización y gestión de las unidades médicas de alta especialidad tanto del IMSS como de SS y surgió como un tema emergente que fue posible captar, aislar y fundamentar gracias a la metodología adoptada y del software cualitativo usado, que más adelante se comenta.

En cuanto a su estructuración, el artículo se divide en las siguientes secciones: la primera dedicada al método, mientras que las dos siguientes contienen el marco teórico general y el específico acerca de las organizaciones y el hospital respectivamente; la cuarta sección aborda los planes, programas y normas que amparan y justifican las innovaciones organizacionales estudiadas, y finalmente las dos últimas se consagran a los resultados y las conclusiones.

Método

El método de investigación empleado en el proyecto del que se deriva este trabajo fue de carácter cualitativo con análisis de contenido en su modalidad "dirigido" (Hsieh y Shannon; 2005), ya que la indagación se apoyó en la tesis de Petigrew y

² El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) son organismos públicos descentralizados del Gobierno Federal dedicados a brindar seguridad social de los trabajadores asalariados, mientras que SS son las siglas de la Secretaría de Salud del Gobierno Federal, quien brinda servicios de carácter asistencial a la población abierta mediante hospitales y clínicas que opera de manera directa o en conjunción con los gobiernos estatales.

Massini (2003) quienes postulan que las organizaciones innovadoras se destacan por sus estructuras planas, procesos informatizados y fronteras que contengan las operaciones nucleares, siendo el criterio más importante para captar una innovación, que los cambios que la organización adopte se perciban como nuevos por sus miembros. El análisis de contenido “dirigido” tiene como fin verificar y en ocasiones es posible “extender” la teoría que aplica; por otra parte el software usado para procesar la información (NVivo9), tiene la flexibilidad para distinguir y facilitar el manejo de temas emergentes, como el que se reporta en el presente documento.

Congruente con lo anterior, se elaboró una guía de entrevistas conteniendo los temas iniciales y que sirvió de base para la recolección de la información en el campo. El trabajo se extendió como sigue: 1) Hospital Regional de Alta Especialidad de la Península de Yucatán (HRAE PY): en enero y febrero de 2009 se realizaron en Mérida cinco entrevistas grupales de tres horas cada una a 15 directivos, funcionarios y médicos (15 horas de grabación aproximadamente); 2) HRAE Bajío: en junio de 2009, en León, Guanajuato, se realizaron siete entrevistas grupales a un total de 25 actores: los responsables y colaboradores de las principales áreas del hospital, el inversionista-proveedor y la delegación sindical recién formada. Se tomaron 10 horas de grabación; y 3) Unidad Médica de Alta Especialidad (UMAE) Centro Médico Nacional IGT de Mérida, Yucatán: en julio–diciembre 2010 fueron entrevistados 39 directivos, y personal médico, paramédico y administrativo, con un total de 23 horas de grabación. El material grabado y videograbado, una vez transcrito, fue procesado, analizado e interpretado junto con la documentación acopiada, mediante el software cualitativo NVivo 9, para dar lugar a los resultados, una parte de ellos se exponen a continuación.

Marco teórico general: cambio, innovación, proceso y transformación organizacional

La revisión de la literatura reciente acerca del cambio y la innovación organizacional exhibe una amplia variedad de temas tales como teoría inter-organizacional y de redes, organizaciones basadas en el conocimiento, complementariedades, perspectivas relacionales, entre otros, junto con diversidad de niveles de análisis, lenguajes conceptuales y perspectivas teóricas (Demers, 2007; Bolman y Deal, 2008). Otros teóricos como Morgan (2006) dejan a la imaginación la visión del cambio que cada teoría organizacional conlleva, por ejemplo, la metáfora de la máquina es una fórmula para la estabilidad, pero la del cerebro es el cambio mediante la inteligencia y el aprendizaje, que por diseño está contenida en ella.

En la actualidad, el tema de redes coloca a las relaciones inter-organizacionales en el corazón de la agenda organizacional. El focus ahora está en descubrir el patrón de relaciones que se configura cuando las organizaciones se ven obligadas a interactuar para mitigar la incertidumbre ambiental y reducir sus dependencias de recursos, de acuerdo con la teoría propuesta desde 1978 por Pfeffer y Salancik (2003), dentro

de la cual Hakansson y Johanson (1998) recalcan el control que ejerce de manera directa o indirecta un actor, sobre las actividades y recursos de sus contrapartes.

La idea inicial visualiza una red como un sistema de relaciones entre partes (nodos, actores), que desarrollan vínculos (lazos y relaciones) entre sí, para dar respuesta a las necesidades de sus miembros mediante el intercambio de información y de diversas clases de recursos. A partir de lo anterior, Baker (1992) y Nohria y Eccles (1992) definen a la red organizacional como una red social: un patrón fluido, flexible y denso de relaciones de trabajo que atraviesan límites intra e interorganizacionales, otros autores (Scott y Davies, 2007) refieren que en las redes de organizaciones sociales, los lazos canalizan información, solidaridad, enfermos, etc. y la gobernación es de tipo clan o relacional.

Por otra parte, los conceptos de red y sistema están muy vinculados, en principio se dice que una red -sobre todo la social- es un sistema cuyas relaciones no son jerárquicas y mediante ellas se realizan variados tipos de intercambios: información, materiales, recursos financieros, servicios y soporte social (Scott y Davis, 2007). Adicionalmente las relaciones pueden ser informales y totalmente basadas en la confianza, o estar formalizadas mediante contratos (Provan, Fish y Sydow, 2007).

Otro tema, en cuanto a cambio e innovación organizacional es la perspectiva del proceso que está surgiendo como una alternativa a la típica visión de la estructura por funciones. Se dice que el diseño por funciones se dirige a controlar el proceso pero no a impulsar la creación de valor, por eso otorga importancia a la jerarquía, lo cual es válido en un mercado dominado por los vendedores. Por contraste un diseño basado en el proceso está interesado por la creación de valor (McNulty y Ferlie, 2002).

Las innovaciones organizacionales recientes están dirigidas hacia el proceso buscando en última instancia la creación y redefinición de la cadena de valor, es más, se argumenta que por la dinámica de la industria cualquier cadena de valor tiene corta vida por lo que el sistema de control primario es el mercado. La reingeniería de procesos de la empresa o BPR, por sus siglas en inglés, es una técnica que pretende repensar y rediseñar los procesos haciendo a un lado las típicas funciones para centrarse en el proceso y lograr dramáticas mejoras en el desempeño, medido éste por criterios tales como costo, calidad, servicio y velocidad (McNulty & Ferlie, 2002). La mayor difusión de esta técnica se atribuye a Hammer y Champy(1993); al comentar, más adelante, la aplicación de esta idea a los Hospitales Regionales de Alta Especialidad, se dispondrá de mayores elementos sobre el tema.

Por último, si se considera a la innovación como un cambio abrupto en la estructura o en el proceso pueden existir varias versiones de lo que es nuevo o innovador en ella. Pettigrew y Massini (2003) sugieren las siguientes: primero, puede referirse a una genuina proliferación de una innovación organizacional, tal como lo fue la difusión de la forma divisional en 1930; segundo, innovación puede ser alguna nueva combinación de proceso y/o estructura no asociados previamente; tercero, una nueva combinación de estructura y/o procesos anteriormente asociados y finalmente puede

ser alguna iniciativa organizacional que es nueva en una actividad o una economía específica, pero no para otros. De cómo todo lo anterior se proyecta en el ámbito de una organización muy particular como el hospital, es el tema de la siguiente sección.

Marco teórico específico: La organización hospitalaria, la innovación y los sistemas de salud

Glouberman y Mintzberg (2001) conciben al hospital como una organización fragmentada en “cuatro mundos”: el de la curación de los médicos, el del cuidado de las enfermeras, el del control de los directivos y el de la comunidad integrado por sus delegados en la junta de gobierno. Los “cuatro mundos” del hospital son componentes necesarios del sistema de cuidado de la salud y cura de enfermedades, pero están desconectados en virtud de sus valores irreconciliables, sus estructuras incompatibles y las actitudes intransigentes de sus miembros. Sin embargo, el sistema funciona mediante arreglos o equilibrios temporales que se logran mediante coaliciones de poder.

Acorde con la visión anterior, está la concepción del hospital como una organización pluralista, en la medida que incluye objetivos divergentes (cuidado del paciente, salud pública y control de costos) y múltiples actores (profesionales, gerentes, grupos comunitarios y políticos) vinculados mediante relaciones de poder fluidas y ambiguas (Denis, Langley y Rouleau, 2007; Denis, Lamothe y Langley, 2001). Para McNulty y Ferlie (2002) el enfoque pluralista está más presente en los hospitales públicos porque sus planes son concebidos y discutidos como parte de políticas públicas en materia de salud y no en el seno del mercado de servicios.

En una organización profesional como el Hospital, el pluralismo crece, puesto que los operadores, por el conocimiento que manejan y la jurisdicción o monopolio de la actividad a que tienen derecho, concentran poder, se manejan con cierta autonomía y resisten con relativo éxito los cambios que no van con su lógica de producción profesional. Más aún, históricamente la medicina es el caso ideal de dominación profesional y por ello en los hospitales las decisiones son más colegiadas que jerárquicas, mientras que en la dirección tiene una débil capacidad de maniobra.

Ha habido varios intentos de dotar de más poder a la dirección, las estrategias han variado desde la cooptación de los médicos al nombrarlos directores, o subdirectores, hasta organizar al público para que exija mayor participación, información y transparencia en lo que concierne a las decisiones y desempeño del médico, sin contar con los instrumentos de control como guías médicas, planes-presupuestos y otras herramientas de control, que sin embargo registran resultados limitados debido a que en realidad el paciente de un hospital es el paciente del médico, no del directivo, de la enfermera o de la trabajadora social (Bohmer, 2009; McNulty y Ferlie, 2002).

Lo anterior explica por qué en el hospital, la adopción de innovaciones y su difusión, están en función en primer lugar de las características de la propia innovación, integrado por sus elementos “duros” con sus impactos periféricos “suaves”

menos claros pero flexibles; en segundo lugar del sistema que lo adopta, donde es importante considerar los actores claves involucrados (médicos, administradores, pacientes, etc.) sus intereses, valores y la re-distribución del poder que involucra la adopción de la innovación; la interacción de ambos grupos de factores será muy importante primero para la adopción de la innovación y luego para su difusión o penetración más allá de la unidad pionera.

Denis, Hebert, Langley, Lozeau y Trottier (2002) llegan a la conclusión anterior después de estudiar la introducción de cuatro artefactos innovadores en hospitales canadienses, enfatizando que la adopción de las innovaciones no es racional en el sentido que responde únicamente a la distribución de los intereses de los actores involucrados, porque si bien los intereses son importantes, los valores también cuentan para la adopción o la resistencia al cambio que implica una innovación.

McNulty y Ferlie (2002), por su parte reseñan cómo entre 1992 y 1998 un pequeño grupo de directivos y médicos del Leicester Royal Infirmary decidieron llevar al cabo un proyecto de re-ingeniería de los procesos en respuesta a los desafíos médicos y administrativos que el hospital enfrentaba en el contexto de cambio de las políticas de salud pública en Gran Bretaña; al final se revelaron incapaces de lograrlo en muchas partes, debido a que el cambio intentado era muy radical y no estaban seguros de la bondad de sus efectos.

Pascal (2003) está de acuerdo con lo anterior cuando argumenta que la instrumentación de la gestión por procesos en el hospital y su normalización mediante procedimientos, requiere tomar en cuenta las especificidades del cuidado de la salud, que por naturaleza es complejo debido a la conjunción de dos elementos: variedad de modos y modalidades y variabilidad al aplicar un modo específico de cuidado.

En el mismo sentido, Dopson y Fitzgerld (2005) reportan la dificultad de aplicar los principios de la medicina basada en la evidencia en la práctica clínica atribuyéndoselo en principio a las fuertes diferencias en las visiones profesionales y la complejidad del contexto organizacional.

Por todo lo anterior, Mintzberg (2002) se preguntaba si los servicios de salud pública de países como Gran Bretaña y Canadá, eran de hecho un sistema, porque encuentra evidencias de que la jerarquía se trunca pronto y no logra influenciar a nivel operativo. El autor aprovecha para incluir el tema de la red y afirma que en la atención a la salud y en la cura de enfermedades, la organización en red es importante, sin embargo en su intento por gobernarla, los directivos provocan desconexiones de los eslabones de la misma

Rodríguez, Langley, Beland y Denis (2007) señalan que la integración y operación de redes organizacionales de servicios públicos tiene su dificultad natural que hasta ahora no ha sido del todo comprendida, añaden que en su mayor parte son redes por mandato donde la cooperación y el intercambio es por un intermediario facultado por la ley, que requiere un mecanismo de gobernación de mayor complejidad porque debe de mezclar los tres conocidos: mercado, jerarquía y clan.

Por otra parte Provan y Milward (2001) indican que la dificultad de integrar las redes de servicios públicos, está en los múltiples intereses en juego, que hace que muchas veces el incremento de efectividad de la red sea con el sacrificio de una parte.

A continuación se describen los cambios e innovaciones intentadas, en el caso particular de las unidades y sus redes objeto de este trabajo.

Aproximación a la normatividad de la organización, gestión e interacción de las unidades médicas de alta especialidad en México

Desde los primeros años del presente siglo, en México, como parte de los planes de ampliación y modernización de la infraestructura hospitalaria, se han venido impulsando la diferenciación de la medicina de alta especialidad y la creación de establecimientos de tercer nivel de atención, para concentrar en ellos los procesos médicos complejos e iterativos y dejar a los Hospitales Generales o de segundo nivel, los padecimientos crónicos cuyos procesos supuestamente son conocidos y secuenciales.

Según la Secretaría de Salud (2007) la alta especialidad es un concepto que va más allá del tercer nivel de atención, si se vincula con la producción de conocimiento, su destilación, la formación de personal experto y la rápida traducción de los resultados de la investigación en beneficio de los pacientes. La integración de las unidades de los diferentes niveles se haría bajo el concepto de red.

En función a lo anterior, la Secretaría de Salud a partir del año 2006 ha venido creando los Hospitales Regionales de Alta Especialidad (HRAE) como organismos públicos descentralizados dirigidos a atender padecimientos de baja incidencia y alta complejidad diagnóstico-terapéutica, que requieren equipamiento sofisticado y costoso, y alta tecnología.

Por su parte, el IMSS ha creado las Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAE), que surgen entre 2003 y 2005 como parte de un proceso de desconcentración que consistía primero en conformar Áreas Médicas de Gestión Desconcentrada (AMGD) que se integraban con las clínicas y hospitales de primero y segundo nivel, y de esta manera, identificar e integrar establecimientos dedicados al tercer nivel de atención (UMAEs), que estaban dispersos en el territorio nacional. Una vez conformadas las AMGD y las UMAEs, se les dotaría de un presupuesto propio y autonomía con respecto a las delegaciones regionales de las cuales venían dependiendo, aunque ahora serían reguladas desde la dirección general del organismo.

Los HRAEs están conformados por al menos cuatro bloques de servicios bien diferenciados (CCINSHAE, 2011):

- Una unidad de atención médico-quirúrgica, cuyas formas de trabajo recuerdan la producción “artesanal”, con productos individualizados (“a la medida” de cada paciente), pero con procesos que tienden a la estandarización, basados en la evidencia científica y realizados por múltiples profesionales

especializados, altamente calificados, que ejercen con relativa autonomía, pero a la vez requieren un alto grado de coordinación y, muchas veces la toma de decisiones colegiada.

- Una unidad de producción de servicios intermedios cuyos procesos son similares a los que se desarrollan en la industria, con el empleo de alta tecnología y automatización.
- Una unidad de educación superior y vínculo con la investigación, para formación técnica, profesional y de posgrado.
- Una unidad de producción de servicios especializados destinados al hospedaje, alimentación (dietética) y confort, cuyos usuarios requieren satisfactores muy diversos y tienen diferentes exigencias y expectativas.

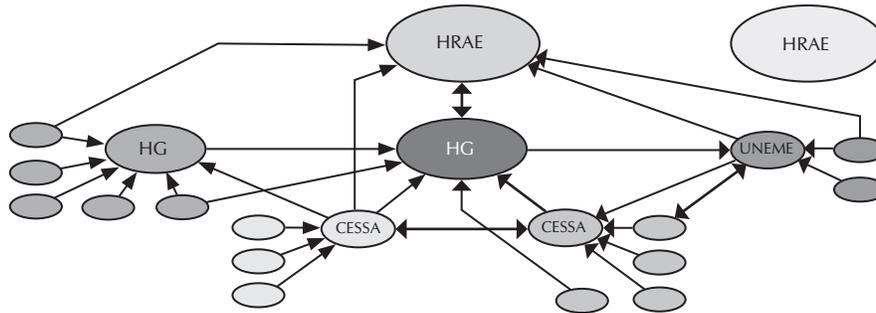
El HRAE nace con el propósito fundamental de constituirse como una unidad médica modelo, al introducir no únicamente equipo actualizado y personal capacitado para brindar servicios de salud complejos a la población abierta, sino lo más moderno de la organización y gestión hospitalaria. Actualmente están en operación seis unidades de este tipo las cuales, junto con los Institutos Nacionales de Salud (INSalud), los Hospitales Federales de Referencia (HFR) y otros hospitales vinculados con universidades, conforman la Red de Servicios de Salud de Alta Especialidad (REDSAES).

Adicionalmente se pretende que cada HRAE encabece -en su región de influencia- la red de servicios de salud públicos, como se muestra en la figura 1.

De acuerdo con la Secretaría de Salud (2006) la operación bajo el esquema de Red de Servicios de Salud debe verse como una innovación organizacional, ya que busca terminar con el modelo jerárquico en el que cada nivel es una especie de filtro o mecanismo de contención para lograr “mayor resolución”; bajo la idea de red la “resolución” se acerca a las personas sin necesidad de tener que seguir una secuencia “referencia-contrarreferencia”³, es más, hace notar que los recursos no se mantienen estáticos, sino que fluyen en la red para asegurar la mejor atención a usuarios y familiares, lo anterior se puede apreciar en la figura 2, la cual contrasta el método de referencia-contrarreferencia ordenada y piramidal con el basado en red en la que un paciente puede pasar del primer al tercer nivel de manera directa.

³ Es muy común en terminología hospitalaria el denominado método de “referencia-contrarreferencia” de pacientes y expedientes clínicos que fluyen para su atención entre un hospital de un nivel, a otro de un nivel superior, es decir, con mayor capacidad resolutive. De esta manera los hospitales del primer nivel son las clínicas comunitarias quienes envían (referencian) al hospital general (de especialidades) para su atención a los pacientes, éstos una vez curados deben regresar (contra-referencia) junto con sus expedientes a la unidad que los canalizó en primera instancia, en caso contrario el hospital general deberá referenciar (enviar) al paciente-expediente al hospital de alta especialidad (tercer nivel) y éste regresar el expediente una vez concluido su intervención. Por lo anterior se supone que son excepcionales los ingresos directos de pacientes a los hospitales de segundo y tercer nivel y por ello se dice que son de admisión continua.

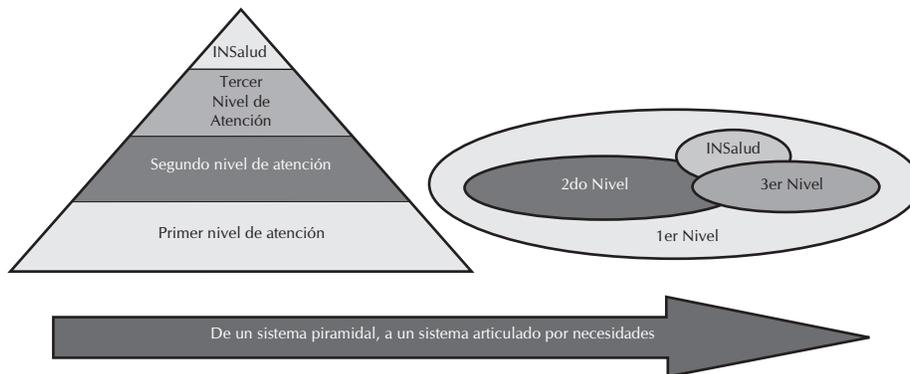
Figura 1
Red Regional del HRAE



80

Fuente: Innovaciones en Gestión Hospitalaria en México: el caso de los hospitales regionales de alta especialidad HRAE, Secretaría de Salud, Gob. Fed. 2006 . Acronimos: HC hospital comunitario (primer nivel); HG hospital general (segundo nivel); UNEME unidad de medicina ambulatoria (primer nivel); CESSA: servicios de salud ampliados (primer nivel) .

Figura 2
Métodos de interacción de las unidades en red

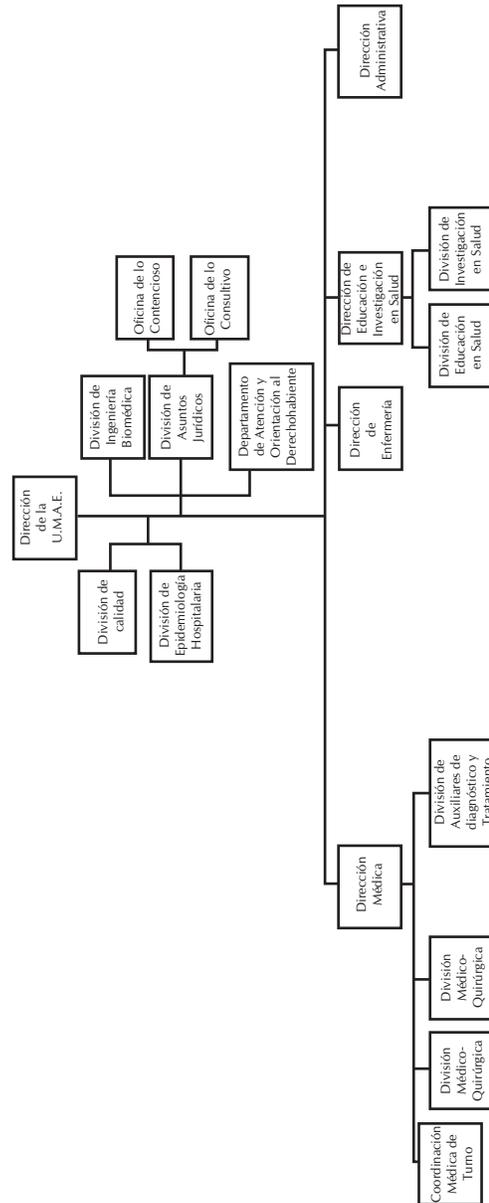


Fuente: Programa de Acción Específica de Medicina de Alta Especialidad 2007-2012, Secretaría de Salud, Gob. Fed. Sin fecha de edición

En lo que respecta a las UMAEs (ver figura 3), surgen de un proceso de desconcentración del IMSS cuya integración partió de la identificación en los hospitales generales de espacios y recursos que se apegaran a los criterios siguientes: i) que atendieran principalmente a pacientes con padecimientos considerados de alta especialidad, ii) que contaran con equipamiento de alta tecnología, y iii) que realizaran educación e investigación en salud con alto nivel académico. Con base en lo anterior, surgieron 25 UMAEs en todo el país, como unidades médicas del tercer nivel de atención, con autonomía de operación de las delegaciones y de las direcciones regionales, pero dependiendo directamente de las oficinas generales, tenien-

do como objetivos los siguientes: *otorgar atención médica de alta especialidad a los usuarios, con oportunidad, conforme a los conocimientos médicos y principios éticos vigentes, que permita satisfacer las necesidades de salud y las expectativas de los usuarios y de los prestadores de servicios, así como fomentar la educación y la investigación en salud, a través de una administración eficiente y transparente de los recursos institucionales* (IMSS, 2010).

Figura 3
Organigrama Genérico UMAEs



Fuente: Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad: IMSS 2010, por cuestiones de espacio se incluye únicamente hasta el nivel de división.

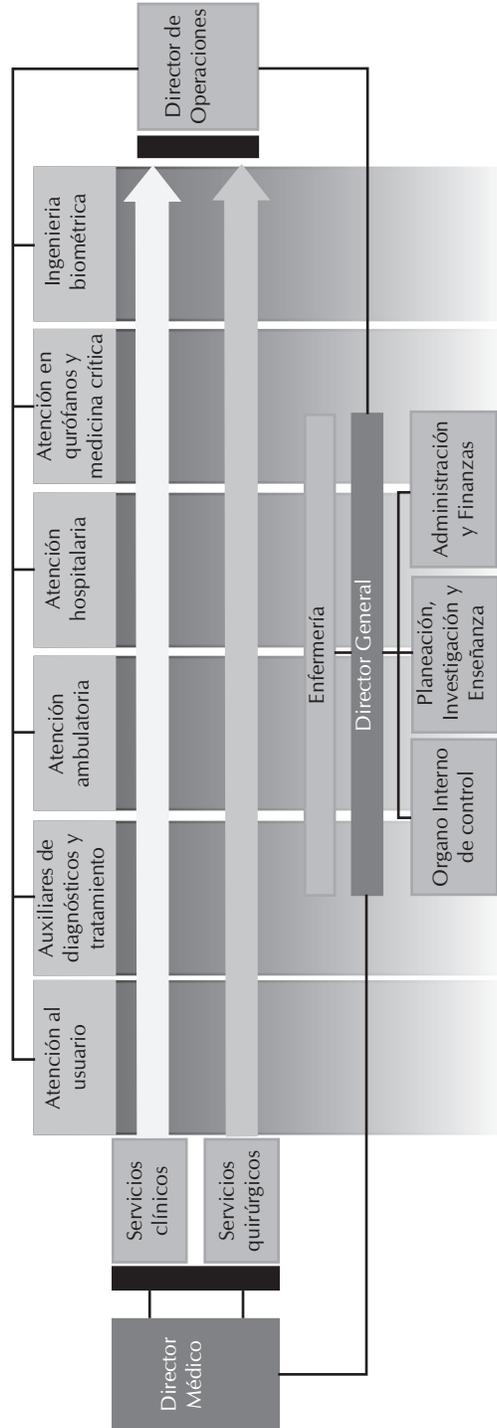
Como puede verse en la figura 3, la UMAE incluye como función sustantiva la educación e investigación en salud, que es un rasgo distintivo del hospital de tercer nivel, sin embargo, no muestra mecanismos innovadores de integración médico-administrativo, como sería la gestión por procesos, únicamente destaca en la organización de la UMAE el énfasis dado a la calidad, al crear una división específica a nivel de staff a la Dirección General, encargada de evaluar el desempeño de los servicios para promover la mejora continua de la calidad y eficiencia de los procesos, a través de la implantación de un modelo de gestión de la calidad, en lo demás sigue el esquema tradicional de organizar por especialidades y sub-especialidades médicas (IMSS, 2010; Aguirre-Gas, 2008).

En lo que respecta a la interacción de las UMAEs con otras unidades del IMSS, la normatividad únicamente hace mención que su Dirección Médica deberá vigilar que se aplique el sistema de referencia-contrarreferencia de pacientes de la unidad y unidades que le deriven (IMSS, 2010). Es decir, se asume que la interacción de las unidades de la red o sistema es mediante el flujo ordenado de pacientes gobernado por la jerarquía, lo cual es lógico pues se trata de un organismo público descentralizado que en su interior desconcentra funciones, es decir concede autonomía técnica pero conserva el control de los recursos.

En contraste con lo anterior, los planes de los HRAEs que desde su origen declaran la transformación de la gestión hospitalaria, mediante un nuevo esquema de interacción entre unidades -el cual fue mencionado líneas arriba- y la adopción de un Modelo de Gestión de 10⁴ elementos de los cuales el número 3 es la gestión clínica por procesos que se considera el “corazón operativo” del modelo y se define como “el conjunto de actividades relacionadas con la asignación y aplicación de los recursos requeridos en la prestación de los servicios de salud y la toma de decisiones a lo largo del proceso de atención al cliente. La gestión por procesos es netamente horizontal, es decir atraviesa la organización; no se organiza por estructuras verticales como los clásicos servicios hospitalarios” (Secretaría de Salud, 2006: 23). La estructura organizacional del HRAE bajo el influjo de la gestión por procesos se muestra en la figura 4, en ella se puede apreciar a la Dirección de Operaciones como el elemento que junto con la parte médica conduce el proceso e integra los apoyos necesarios.

⁴ El elemento número 1 del modelo es la alta dirección, el 2 se refiere al servicio de atención a pacientes y familiares, el 3 a la gestión clínica por procesos, el 4 a los servicios generales, el 5 a Secretaría de Salud, el 6 al tercer pagador, el 7 a los grupos médicos, el 8 pacientes públicos y privados, el 9 a la “solución gerencial” y el 10 a la colaboración con centros de investigación.

Figura 4
Estructura Organizacional de los HRAES basada en la gestión por procesos



Fuente: Innovaciones en Gestión Hospitalaria en México: el caso de los hospitales regionales de alta especialidad HRAE, Secretaría de Salud, Gob. Fed. 2006.

Es pertinente aclarar que los HRAEs ubicados en Chiapas y Oaxaca, considerando las condiciones de la orografía, marginación y asuntos políticos particulares, que vuelven sus problemas muy idiosincráticos, no se consideraron como objeto de estudio, al menos en una primera etapa.

En la siguiente sección se presenta una síntesis de la información recolectada y su interpretación apoyada con frases testigo tratando de responder a la pregunta general: ¿Qué tan pertinentes son las innovaciones intentadas y cuál ha sido la efectividad en su instrumentación?

Aproximación a la realidad de las innovaciones en la organización, gestión e interacción de las unidades médicas de alta especialidad en México

84

En lo que concierne a la concentración y diferenciación de la denominada medicina de alta especialidad y su integración mediante un esquema de red organizacional, en los HRAES estudiados, se detectó un cuestionamiento por el surgimiento como nuevas unidades medicas de este tipo, específicamente por el monto de la inversión que ellos requieren para la atención de padecimientos de baja incidencia en la población, cuando la gran mayoría de la gente está padeciendo males crónicos. El debate arrecia cuando se contrastan la arquitectura y equipamiento de las instalaciones de las unidades de alta especialidad, con la modestia y la saturación de aquellas dedicadas al segundo nivel.

Este reclamo es común en los funcionarios de salud de los gobiernos de las entidades federativas que son los responsables de la operación de los hospitales generales y muchos de ellos maniobraron, -como fue el caso de Sinaloa- para que se les remodelara y reforzara sus hospitales generales e incluyeran el servicio de atención a enfermedades consideradas de alta especialidad (trasplantes cardiovasculares, HIV, neurocirugía, oncología, etc.), para convertir sus unidades de segundo nivel en mixtas. El cuestionamiento al parecer ha tenido impacto puesto que de la red de 18 HRAES proyectados, en seis años sólo una tercera parte se han construido.

En cuanto a la diferenciación de la alta especialidad en el IMSS, el personal que labora se refiere positivamente a la creación de las UMAES señalando que su tamaño y su organización permiten un rápido acceso a los directivos y la ágil resolución de los problemas de atención urgente. Un estudio publicado en revista interna reporta que los indicadores de calidad y eficiencia han evolucionado positivamente en el corto periodo de su introducción, sin embargo señala importantes problemas aún pendientes:

Los resultados presentados muestran que en el período de transición hacia la desconcentración, la calidad y la eficiencia en la operación de las UMAE no tan solo no se ha deteriorado, sino que ha venido mejorando progresivamente... Sin bien, al segundo cuatrimestre del año 2006, hay un 18% de los indicadores de calidad y

eficiencia fuera de rango, representa un buen progreso -si se toma en cuenta que en 2004 la cifra ascendía a 48 % -y un área de oportunidad de problemas por resolver, (Coordinador de las UMAES en Revista Médica del IMSS).

Según el mismo reporte algunos de los problemas por resolver eran: bajo índice de consultas por consultorio, sub-secuencia elevada, promedio prolongado de días de estancia hospitalaria, elevado índice de gastos de laboratorio y radiodiagnóstico por paciente y mortalidad particularmente alta en un hospital de especialidades, con fuertes evidencias que fueran por infecciones nosocomiales.

En los HRAEs se reconoce como su gran problema la baja tasa de ocupación que es del 14 % consecuencia primero de un plantel de personal insuficiente por falta de asignación presupuestal (Secretaría de Salud, 2007) y segundo por las dificultades de su integración a los hospitales generales de la región en la que se insertan, dificultades tanto técnicas como políticas, de allí el contraste del HRAE Bajío y el HRAE Península de Yucatán, en el primero su aspecto y operación es deslumbrante, construido y operado en asociación pública-privada en una entidad cuyo partido en el poder es el mismo que el del Gobierno Federal. En el caso de la Península de Yucatán los gobiernos estatal y federal provienen de partidos políticos diferentes lo que dificulta su integración a la red regional.

Vale la pena señalar la importancia de los sindicatos en la organización y gestión tanto en las UMAEs como en los HRAEs, especialmente en estos últimos ya que no obstante ser organismos públicos descentralizados, sus sindicatos son secciones del Sindicato Nacional de Salubridad y por ese hecho las principales negociaciones autoridades-sindicato se hacen en la cima, con escasa participación de los afectados directamente:

¿Por qué el hospital no tiene un sindicato independiente? Bueno la propia Constitución establece la libre asociación en materia de sindicalismo, aquí en su momento hubo un trabajo de adscripción por parte del sindicato nacional, en el cual se vio o se trabajó esa etapa de convencimiento para afiliarse a dicho sindicato y tomaron la decisión algunos trabajadores, donde firmaron algún documento donde estaban de acuerdo de haberse adscrito o afiliado a dicho sindicato y es con base en el sindicato nacional con el registro correspondiente al sector administrativo y se le da el registro a la sección 99, (Líder Sindical seccional HRAE Bajío).

Finalmente, se reconoce ampliamente los beneficios de la diferenciación de la medicina de alta especialidad, ya que los HRAEs y las UMAEs la acercan a las regiones y evitan el desplazamiento de los pacientes a los Institutos Nacionales concentrados en el Distrito Federal, sin embargo no deja de llamar la atención el señalamiento de insuficiencia de recursos y lentitud en el suministro de medicamentos, atribuido a lo siguiente: en los HRAEs por problemas de una descentralización inconclusa sobre todo en cuanto a plantilla de personal cuyo manejo sigue siendo centralizado, y en las UMAEs, por una desconcentración insuficiente que les detiene el suministro de medicamentos y muestra rezagos e insuficiencias en sus instalaciones.

En cuanto a la integración de las unidades mediante el esquema de red, pasa lo siguiente: el plan original de la creación de 18 redes con un HRAE a la cabeza, implicó dividir el territorio nacional en 18 regiones, el primero de ellos fue el del Bajío ubicado en la ciudad de León Guanajuato, que declara como área de influencia los estados de Aguascalientes, Jalisco, Michoacán y Zacatecas; el segundo HRAE fue el de la Península de Yucatán, con sede en Mérida y cuya área de influencia abarca los tres estados peninsulares. En ambos se detectan problemas de baja ocupación y mucho de ello lo explica el tamaño de la red que da lugar a: i) tiempo y costo que implica el traslado de los pacientes de las entidades vecinas; ii) falta de comunicación con los hospitales generales circunvecinos para dar a conocer su oferta de servicios; y iii) boicot por parte de las entidades circunvecinas y sus autoridades para justificar su propio hospital de alta especialidad o prestar el servicio en sus instalaciones y recuperar el gasto vía Seguro Popular, en general se percibe como un sistema fragmentado y flojamente acoplado.

Es claro que en el caso del IMSS, la integración de la medicina de alta especialidad no es problema porque la gobernación de su red de hospitales es por jerarquía y no por mandato, siendo fuertemente conducida desde el centro del país, si acaso se hace notar la presión de personas influyentes para que sus parientes y recomendados sean atendidos en las UMAES, aunque por el padecimiento no lo amerite.

En lo relativo a la búsqueda de modalidades de interacción más ágiles y menos jerárquicos entre las diferentes unidades o establecimientos de salud, mediante cambios en el método de referencia-contrarreferencia impulsado por la Secretaría de Salud, de manera que sea menos jerárquico y más horizontal (ver figura 2), nuestra indagación acerca de su viabilidad provocó gran extrañamiento en el personal médico tanto de HRAEs como de UMAES, al distinguir primero un problema técnico: la carencia de instrumentos y experiencia del personal del hospital o clínica comunitaria, para detectar un padecimiento que justifique su traslado al tercer nivel. Adicionalmente, dan cuenta de un posible problema de oportunismo al romper el orden de la referencia-contrarreferencia sin antes hacer los esfuerzos suficientes por resolver el problema localmente, que podría saturar innecesariamente los niveles superiores.

Por último, en cuanto a la aplicación de la gestión por procesos como innovación en los HRAE, se distinguen avances en el HRAE del Bajío donde la dirección de operaciones al menos tiene más claro su rol de mecanismo de enlace medico-administrativo. Ante la pregunta de si funciona bien la regulación del proceso de curación, la respuesta fue:

Sí funciona bien, aunque ha habido un aprendizaje entre el personal médico buscando manejar la tensión entre costo y calidad, la presencia de los médicos de la dirección de operaciones para el manejo de la tensión costo y calidad ha sido una experiencia positiva aunque no ha sido fácil. La manera en que se manejan los procesos es la programación de los equipos de diagnóstico y consultorios por la

dirección de operaciones/gerencia social quien hace el seguimiento del paso de los pacientes por el hospital, (Director de Operaciones HRAE Bajío).

Deja una buena impresión el equipo de la dirección de operaciones del HRAE Bajío, gente joven y entusiasta muy comprometida con el hospital, esta área representa la parte nueva de la organización hospitalaria que busca el control de costo por una visión más empática con la calidad y la calidez. Sin embargo en el HRAE Península de Yucatán, no hay una clara distinción entre proceso y procedimiento así como la importancia que tiene la dirección de operaciones como mecanismo de integración médico/administrativo:

Ellos (la dirección de operaciones) son proveedores de nosotros, o sea, ellos son los que nos llevan a nosotros las cuentas de: hoy se hicieron cinco cirugías de tal cosa, este, se hicieron diez estudios de tal cosa; y nosotros con base en eso podemos proyectar lo que vamos hacer. ¿Por qué se decide que sea un médico el que este a la cabeza de esto? Porque tiene que tener, tiene que pensar como nosotros, eso no quiere decir que él va a actuar como nosotros. De hecho uno de nuestros principios básicos, cuando nosotros dijimos es: “La Dirección de Operaciones no puede tener injerencia médica en nada”, ni en recetar una aspirina siquiera porque si no va haber un conflicto serio entre los médicos y nosotros. De hecho aunque ellos tienen subdirectores que son médicos, no tienen injerencia médica, solo son proveedores.

Mi conclusión en relación a esto es: que si, efectivamente hay una serie de procesos que están muy marcados pero que no han sido lo suficientemente ágiles para resolver una problemática que nosotros tenemos y se han creado una serie de procesos no escritos ni autorizados pero que se están tratando de sistematizar para poder llevar a cabo una tarea; eso es lo que nosotros estamos realizando en términos generales para la atención médica, (Director Médico del HRAE PY).

Por otra parte, para las UMAES no hay una clara distinción del proceso médico-paciente como la razón de ser del hospital:

La gestión por procesos: Administra y mejora sus sistemas, procesos (sic) y servicios, para asegurar que los usuarios reciban consistentemente un valor superior; es decir, identifica cómo están alineados dichos elementos con las estrategias institucionales, la normatividad aplicable y las necesidades de los grupos de interés, (Modelo de Competitividad, Efectividad y Resultados Institucionales MOCERI).

En síntesis la organización por procesos que el modelo de los HRAE destaca como innovación, en la práctica se convierte en la intención de que el tránsito del usuario por el hospital sea lo más fluido posible, con el concurso de la dirección médica y la de operaciones, especialmente las trabajadoras sociales quienes se encargan de hacer el seguimiento.

Conclusiones: la innovación, su instrumentalización, la ilusión

Se han revisado tres innovaciones organizacionales y sus consecuencias en tres diferentes niveles: en el teórico, en el de los planes o intenciones y en el de la realidad empírica. Las conclusiones -para cada una de ellas- pueden formularse como sigue: en lo que concierne a la diferenciación de la medicina de alta especialidad y su tratamiento en establecimientos exclusivos para dar lugar al tercer nivel de atención, si bien resulta pertinente desde los puntos de vista organizacional y espacial: i) aislar los procesos médicos iterativos, experimentales y complejos para vincularlos con la investigación y educación; ii) descongestionar los Institutos Nacionales de Salud en el DF y, iii) acercar los servicios médicos de calidad a población periférica, debe hacerse notar que ha habido grandes dificultades para incrustarlos en el sistema de salud, en parte porque los planes de su creación se han detenido dejando a las nuevas unidades inacabadas o sin la dotación de personal y en parte, por la diversidad de intereses de los integrantes del sistema que vuelve difícil su gobernación.

En lo relativo al funcionamiento de redes de hospitales, el concepto es muy novedoso y pertinente desde el punto de vista organizacional como mecanismo de integración horizontal y cooperación no jerárquico que busca un mejor aprovechamiento de recursos y personas, sin embargo su operación no es fácil, más aún, romper el método ordenado de referencia-contrareferencia no parece ser el camino indicado; las redes por mandato, como es el caso de los hospitales públicos, requieren una reglamentación nueva y clara para hacer posible un intercambio de pacientes, expedientes y recursos entre ellas, si el "sistema" de salud se mantiene fragmentado como está ahora (IMSS; SSA; ISSSTE; Seguro Popular, Servicios Estatales de Salud) la interacción de las unidades como red está llena de impedimentos legales e intereses diversos.

Por último, la gestión por procesos en el hospital o centrada en paciente, es una idea revolucionaria que no ha sido adoptada del todo por su poca pertinencia en la salud pública; funciona muy bien, sin nombrarla como tal, en la medicina privada, pero en el sector público requiere una mayor dotación de recursos para que pueda operarse a plenitud, así como la formación de directivos de hospitales del sector público que estén conscientes de las dificultades propias de la medicina pública y que vislumbren al modelo como un "tipo ideal".

En general, las tres innovaciones estudiadas tienen un valor intrínseco, pero un avance y difusión insuficiente en su aplicación, algunas veces por carencias y resistencias propias de los valores e intereses de los actores del sistema que los adopta, y otras porque se trata de imitación extralógica o adopción poco reflexionada de las modas empresariales en la que lo nuevo es producto de un deseo, ilusión o moda que no necesariamente se convierte en práctica o en la que su aplicación es pasajera.

Bibliografía

- Baker, W., 1992. The network organization in theory and practice. En N. Nohria y R. Eccles (Eds.), *Networks and organizations. Structure, form and action*. Boston, MASS, USA: Harvard Business School Press.
- Bolman, L.G. y Deal, T.E., 2008. *Reframing Organizations; Artistry, Choice and Leadership*. 4ª ed. USA: Jossey-Bass.
- Bohmer, R. M., 2009. *Designing Care: aligning the nature and management of health care*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Demers, C., 2007. *Organizational Change Theories: a synthesis*. USA: SAGE.
- Dopson, S. & Fitzgerald, L., 2005. Introduction. En: Dopson, S; Fitzgerald, L. *Knowledge to Action? Evidence-Based Health Care in Context* (1-3). GB: Oxford.
- Hakansson, H. & Johanson, J., 1998. The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. En N. Brunsson y J.P. Olser, *Organizing organizations* (45-63). Noruega: Fagbokforlaget.
- Hammer, M. y Champy, J., 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for Business Revolution*. USA: Harper Business.
- Morgan, G., 2006. *Images of Organization*. USA: SAGE
- McNulty, T. & Ferlie, E., 2002. *Reengineering Health Care: the complexities of organizational transformation*. New York: Oxford.
- Nohria, N. & Eccles, J., 1992. Face-to-face: making network organizations work. En N. Nohria y R. Eccles (Eds.), *Networks and organizations. Structure, form and action*. Boston, MASS, USA: Harvard Business School Press.
- Pascal, C. 2003. La gestion par processus a l'hôpital entre procedure et creation de valeur. *Revue Francaise de Gestion*, 5(146), 191-204.
- Pettigrew, A & Massini, S., 2003. Innovative Forms of Organizing: trends in Europe, Japan and USA in the 1990s. En: Pettigrew; Whittington; Melin; Sanchez-Runde; Van den Bosch; Ruigrok y Numagami, *Innovative forms of Organizing, international perspectives* (1-48). London: SAGE.

• Pfeffer, J. & Salancik, G., 2003. *The external control of organizations*. Stanford, USA: Stanford University Press.

• Scott, W., & Davis, G., 2007. *Organization and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives*. USA: Pearson PH.

Publicaciones periódicas

• Aguirre-Gas, H.G., 2008. Proyecto UMAE: desarrollo y avances 2004-2006. *Revista Médica del IMSS*, 46 (5), pp. 571-580.

• Denis, J., Lamothe, L., & Langley, A., 2001. The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 809-837.

• Denis, J.L., Hebert, Y., Langley, A., Lozeau, D., & Trottier, L. H., 2002. Explaining Diffusion Patterns for Complex Health Care Innovations. *Health Care Manage Review*, 27(3), pp. 60-73.

• Denis, J. Langley, A. & Rouleau, L., 2007. Strategizing in pluralistic context: rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), pp. 179-215.

• Glouberman, S y Mintzberg, H., 2001. Managing the Care of Health and the Cure of Disease-Part I Differentiation. *Health Care Management Review*, 26(1), pp. 56-69.

• Hsieh, H, y Shannon, S.E., 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis; *Qualitative Health Research*, 15 (9), pp. 1277-1288.

• Mintzberg, H., 2002. Managing care and cure -up and down, in and out-. *Health Services Mangement Research*, 15(3), pp. 193-206.

• Provan K.G., Fish, A. y Sydow, J., 2007. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3):pp. 479-516.

• Provan, K. & Milward, H., 2001. Do networks really works? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), pp. 414-423.

- Rodriguez, C., Langley, A., Beland, F., & Denis, J., 2007. Gobernance, power and mandate collaboration in a interorganizational network. *Administration & Society*, 39(2), pp. 150-193.

Otras fuentes

- CCINSHAE (Comisión Coordinadora de los Institutos de Nacionales de Salud y los Hospitales de Alta Especialidad) <http://www.ccinshae.salud.gob.mx/2010/hrae.html>, consultado el 24 de mayo 2011
- IMSS, 2010. *Manual de Organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad*. México: DG IMSS.
- Secretaría de Salud, 2006. *Innovaciones en Gestión Hospitalaria en México: el caso de los hospitales regionales de alta especialidad HRAE*, México, Secretaría de Salud, Gob. Fed.
- Secretaría de Salud, 2007. *Programa de Acción Específica de Medicina de Alta Especialidad 2007-2012*, México, Secretaría de Salud, Gob. Fed.

La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades

Eréndira Fierro Moreno¹
Patricia Mercado Salgado²



RESUMEN

Este trabajo se enfoca en la innovación organizativa (o administrativa), la interna, la que corresponde a la organización misma, por lo que se toma como perspectiva la *teoría de recursos y capacidades*, con la finalidad de realizar un acercamiento a los predictores de ésta. Para ello, se partió de una revisión conceptual siendo una investigación documental. Los hallazgos de la revisión permiten concluir que la gestión del conocimiento y el capital intelectual, así como la cultura centrada en el conocimiento y la interacción social son constantes predictoras de la innovación organizativa. El estudio de estos predictores con base en este eje teórico para generar innovación organizativa se proponen como investigación empírica futura.

¹ Docente de la Universidad Autónoma del Estado de México. eren_fierro@yahoo.com

² Coordinadora del Doctorado en Ciencias Económico-Administrativas (PNPC-Conacyt) de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. pat_mersal@yahoo.com

ABSTRACT

This research focuses in the organizational innovation (or administrative), the intern, which corresponds to the organization itself, therefore, it takes as a theoretical perspective the resource based view, for the purpose of realizing an approach to the predictors of this one. To do this, it was assumed a conceptual revision being a documentary research. The finds of the review allow to conclude that the knowledge management and the intellectual capital, as well as the knowledge-centered culture and the social interaction are predictors constants of the organizational innovation. The study of these predictors based on this theoretical axis to generate organizational innovation are proposed as future empirical research.

Palabras clave: Innovación organizativa, innovación administrativa, teoría de recursos y capacidades.

Keywords: organizational innovation, administrative innovation, resource based view.

Introducción

Existen dos perspectivas que han desarrollado el estudio de la estrategia como causa de crecimiento y competitividad organizacional. Por un lado, la proveniente del entorno competitivo, cuyo análisis ha derivado del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982); por otro, la que corresponde a la organización misma y, por lo tanto, a los recursos y capacidades internos en los que se basa la eficiencia y eficacia organizacionales, conocida como la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959). De aquí que mediante la utilización de esta perspectiva teórica se puedan argumentar predictores de la innovación organizativa, lo que en el marco de la economía del conocimiento se vuelve imperioso y desafiante.

Este tipo de innovación: (a) permite dar respuestas a los cambios tecnológicos, al ser una condición previa y necesaria para las innovaciones tecnológicas de productos, servicios y procesos (Lam, 2005); (b) influye considerablemente en la eficiencia y la eficacia organizacionales; (c) favorece el intercambio de información y; (d) dota a las organizaciones de una mayor capacidad de aprendizaje y de formas de utilización de nuevos conocimientos y tecnologías (OCDE y EUROSTAT, 2005). A pesar de su importancia, el concepto en mención ha quedado relegado teóricamente siendo poco estudiado en la investigación en organizaciones.

En función de lo anterior, y con el objetivo de realizar un acercamiento a los predictores de la innovación organizativa, esta investigación busca dar respuesta a la pregunta siguiente: ¿cuáles podrían ser algunos predictores de la innovación organizativa? y bajo la perspectiva teórica de recursos y capacidades.

Con la finalidad de responder a la pregunta anterior, esta investigación contribuye al conocimiento actual sobre innovación organizacional argumentando las dinámicas subyacentes de algunos de los predictores de la innovación organizativa. Al tratarse de una investigación documental, se parte de la revisión extensa de literatura para identificar los argumentos teóricos de recursos y capacidades y justificar las razones de los predictores de la innovación organizativa.

El resto de este documento discurre como sigue. Primero se lleva a cabo la revisión de la perspectiva teórica de recursos y capacidades para exponer las razones de su utilización. A continuación, se establecen conceptualmente los recursos y capacidades, la capacidad de innovación, la innovación organizacional y la innovación organizativa o administrativa. Después se argumentan los vínculos de los predictores con la innovación organizativa. Este documento finaliza con una discusión de los argumentos y las implicaciones para futuras investigaciones sobre el tema.

1. Teoría de recursos y capacidades

La idea de considerar a los recursos de la organización como fuente de crecimiento interno se remonta y se sustenta en el trabajo *The Theory of the Growth of the Firm*

de Edith Penrose: “demanda no es más importante, y quizás menos importante que los recursos existentes de la empresa” (1959:84).

Esta perspectiva teórica establece que las estrategias de crecimiento de las organizaciones están en función de los recursos, en vez de los productos. La estrategia de crecimiento implica un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos, entendiéndose por recurso algo que podría considerarse como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada (Wernerfelt, 1984).

En este mismo sentido, la ventaja competitiva y el crecimiento organizacional dependen del control de los recursos y de las capacidades de la organización por ser éstos valiosos, raros, imperfectamente imitables, y no sustituibles³ (Barney, 1991), para lo cual es necesario: identificar, clasificar y evaluar el potencial que generan los recursos y las capacidades de la empresa; seleccionar una estrategia que aproveche mejor los recursos y las capacidades respecto a las oportunidades externas; e identificar las carencias de recursos. “Los recursos y capacidades de una empresa son las consideraciones fundamentales en la formulación de su estrategia: son las principales constantes sobre las que una empresa puede establecer su identidad y encuadrar su estrategia, y son las fuentes primarias de la rentabilidad de la empresa” (Grant, 1991:133).

Las organizaciones pueden crear valor económico con la posesión de recursos y capacidades una vez que éstos han sido gestionados tanto para proporcionar vínculos causales entre los recursos y la generación de oportunidades productivas para el crecimiento y la innovación, como para explicar y direccionar el crecimiento de la organización (Kor y Mahoney, 2004). Así, las organizaciones deberían posicionarse estratégicamente en función de sus recursos y capacidades (Grant, 1991; Barney, 1991; Hall, 1992; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Ventura, 1996; Barney, Wright y Ketchen; 2001).

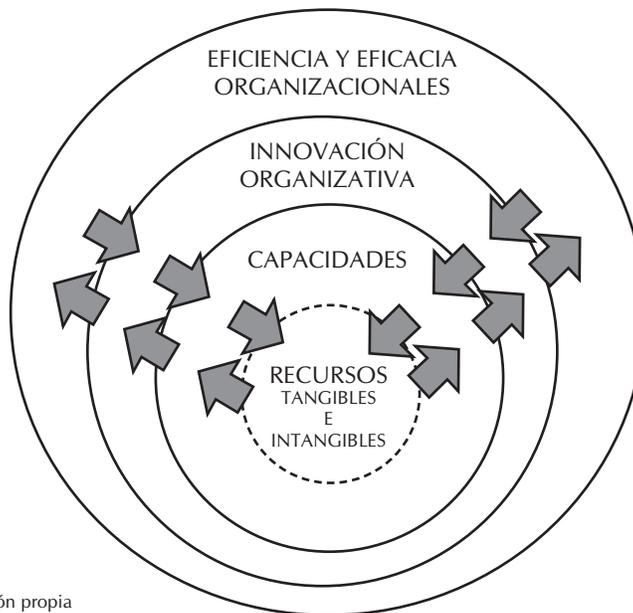
Esta teoría se fortalece al considerar a los recursos idiosincrásicos –características comunes y compartidas por un número de integrantes de un grupo– y a las capacidades como las principales fuentes generadoras de crecimiento y desarrollo que no pueden ser imitadas por otras organizaciones, así como lo que permite formar estrategias de creación de valor (Griffy-Brown y Chun, 2007; Constantinescu, 2009; Barney, 1991; Conner, 1991; Eisenhardt y Martin, 2000).

Esta perspectiva teórica integra lo organizacional y lo económico. Para lograr eficiencia y eficacia organizacionales se requiere de los recursos, los cuales incluyen un amplio rango de fenómenos organizacionales, sociales e individuales (Barney, 1991) y de las capacidades como el desarrollo de habilidades de gestión.

³ “...un recurso de la empresa debe tener cuatro atributos: (a) debe ser valioso, en el sentido de que aproveche las oportunidades y/o neutralice las amenazas del entorno de la empresa, (b) debe ser raro entre una competencia actual y potencial de la empresa, (c) debe ser imperfectamente imitable y (d) no pueden existir sustitutos estratégicos equivalentes para este recurso que sean valiosos ni tampoco raros o imperfectamente imitable.” (Barney, 1991:105-106).

De los epígrafes anteriores se desprende en forma esquemática la figura 1, en donde se observan los recursos y las capacidades como predictores de la innovación organizativa desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. Por ello, la interacción social, la cultura centrada en el conocimiento, la gestión del conocimiento y el capital intelectual pudieran ser considerados predictores de la innovación organizativa.

Figura 1
Innovación organizativa desde el enfoque teórico de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia

2. Los recursos y las capacidades en las organizaciones

Desde esta perspectiva teórica los recursos pueden clasificarse en físicos, humanos y organizacionales. Los físicos son la tecnología, el equipo y las instalaciones; la localización geográfica y el acceso a las materias primas. Los humanos son el entrenamiento, la experiencia, el criterio, la inteligencia y las relaciones; la intuición de los directivos y de los trabajadores. Los principales recursos organizacionales incluyen la estructura formal, la planeación formal e informal, el control y la coordinación de los sistemas; las relaciones entre los grupos dentro de la empresa y entre la empresa y otros agentes de su ambiente (Barney, 1991).

De acuerdo con la clasificación que hizo Grant en 1995 es posible distinguir recursos tangibles, intangibles y humanos en la organización. Posteriormente Barney, Wright y Ketchen (2001) establecen que los recursos pueden ser considerados como una unión entre los activos tangibles e intangibles (2001).

Los recursos intangibles se definen por su naturaleza inmaterial –normalmente sin sustancia o esencia física– y poseen la capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa (Nevado y López, 2002). Es el conjunto de recursos de una organización que, no obstante, al no encontrarse reflejados en los estados financieros tradicionales, están generando valor en la actualidad o tienen el potencial para crearlo en el futuro y son resultado de la incorporación de información y conocimiento a los procesos operativos internos, así como del despliegue de la red de relaciones con el exterior y de las capacidades organizativas y de innovación. Las cualidades relevantes que caracterizan a los recursos intangibles son los que se construyen y acumulan a lo largo del tiempo en la organización (García de León, 2008).

98

El tiempo también determina la creación de capacidades, entendidas como las habilidades que permiten configurar competencias y recursos (Teece, Pisano y Shuen 1997). Una capacidad organizacional se refiere a la habilidad de una organización para desarrollar un conjunto coordinado de tareas mediante la utilización de los recursos organizacionales, con la finalidad de lograr un resultado en particular (Helfat y Peteraf, 2003). Las capacidades son las que ocasionan la creación, la evolución y la recombinación de otros recursos en nuevos recursos, es decir, son los procesos de la organización que utilizan los recursos, específicamente los procesos que integran, reconfiguran, adquieren y liberan recursos para generar y crear cambios. Son las rutinas organizacionales estratégicas a través de las cuales las organizaciones consiguen nuevas configuraciones de los recursos (Eisenhardt y Martin, 2000). Son las habilidades de saber hacer y los conocimientos idiosincrásicos y tácitos que poseen las organizaciones y sus integrantes para el despliegue coordinado de recursos que encierran aptitudes especiales para desarrollar sistemática y eficazmente actividades que permiten la consecución de ciertos objetivos (Camisón, 2002).

Para enfrentar los retos de estos tiempos y desde el argumento teórico de recursos y capacidades, los recursos son los generadores de capacidades que determinan la creación de otras capacidades organizativas. Las capacidades tanto técnicas como de gestión se encuentran basadas en recursos –información y conocimiento– vinculadas con la capacidad de innovación.

3. La capacidad de innovación

Las organizaciones buscan el desarrollo de capacidades distintivas (Nootboom, 1999) como estrategias de competitividad, de crecimiento y de creación de valor (Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994; Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat, 2000; Helfat y Peteraf, 2003; Teece, 2007). Una de estas capacidades es la de innovación.

La capacidad de innovación, sustentada en los recursos y capacidades internos de la organización, permite la eficiencia y eficacia organizacionales (Bharathi, 2007; Utterback, 1994; Pinto, Fernández, Martínez y Kauffmann, 2006; Pasquini

y Mendes, 2009; Griffy-Brown y Chun, 2007) con la finalidad de desarrollar a las organizaciones.

El desarrollo de las organizaciones parte de la capacidad de aprender y de acumular nuevos conocimientos a lo largo del tiempo y constituye la esencia del proceso de innovación (Nieto, 2001); esto es, las organizaciones innovan mediante un proceso de aprendizaje estable en el tiempo, a través del cual generan nuevos conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995) y, por lo tanto, una capacidad de innovación.

La capacidad de innovación puede concebirse como un proceso de aprendizaje, en el que se introducen nuevos conocimientos o se combinan los ya existentes para generar otros más. Colina, Petit y Gutiérrez, (2006) señalan que el concepto de capacidad de innovación alude a la potencialidad de los agentes involucrados en el proceso productivo para transformar conocimientos incluyendo aprendizaje; entonces, el éxito de una organización depende de los recursos para lograr su innovación (Constantinescu, 2009). Por ello las personas que estén implicadas en el crecimiento, la competitividad y la supervivencia de una organización dependen de su capacidad innovadora (García, 2009).

Cabe puntualizar que la capacidad de innovación implica, por lo tanto, el desarrollo de actividades innovadoras, que son las operaciones científicas, tecnológicas, financieras, comerciales y organizativas que tienen por objeto conducir a la introducción de innovaciones (OCDE y EUROSTAT, 2005).

4. La innovación organizacional y la innovación organizativa (administrativa)

Desde que Schumpeter en 1934 estableció que la innovación juega un papel determinante en el desarrollo económico, ésta ha recibido gran atención y ha sido estudiada ampliamente por su impacto en las organizaciones (Liao, Fei y Liu, 2008) y como centro principal de la economía. No obstante, su análisis requiere de nuevos aspectos conceptuales, no sólo estáticos sino también dinámicos aplicables internamente a las organizaciones, de aquí la pertinencia de utilizar la teoría de recursos y capacidades en su análisis.

En la literatura sobre organizaciones, la innovación organizacional hace referencia a tres grandes áreas de estudio (Lam, 2005): la innovación en sí, los cambios en las organizaciones y los diferentes tipos de innovación en las organizaciones.

Es importante enfatizar que la innovación aquí referida es hacia lo interno de las organizaciones, no desde lo proveniente del entorno competitivo, sino la que corresponde a la organización misma. La innovación que se da internamente en las organizaciones puede estudiarse desde el punto de vista tecnológico (o técnico) y no tecnológico (organizativa o administrativa).

Los científicos y profesionales de la gestión han comenzado a definir la innovación en un sentido más amplio. Sugieren que las actividades de innovación

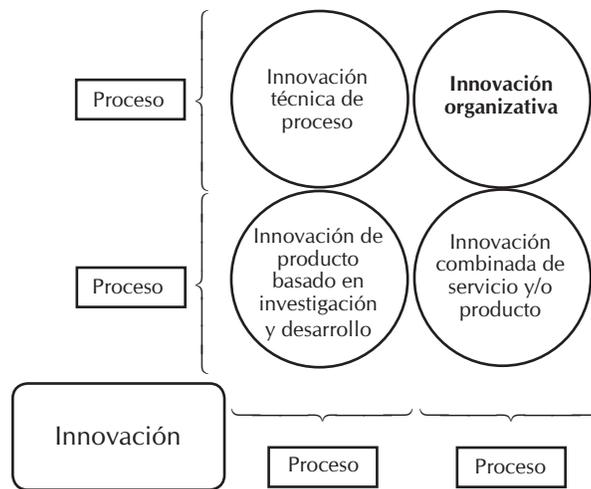
tienen lugar en cuatro áreas diferentes y pueden ser técnicas y no técnicas como se observa en la figura 2.

Las innovaciones de productos y procesos representan las innovaciones técnicas o tecnológicas cuya finalidad es la implementación dirigida a la creación o mejora sustancial de productos, servicios o procesos (Afuah, 1999; Mavondo, Chimhanzi y Stewart, 2005; OCDE y EUROSTAT, 2005; Hernández, Domínguez y Caballero, 2007; Herting, 2002; Liao, Fei y Liu, 2008).

Las innovaciones de servicio y/o producto y las innovaciones organizativas están dentro de las innovaciones no técnicas (ISI, 2006) y su objetivo es la aplicación de nuevos métodos y medidas de mejora a los procesos y actividades organizacionales y administrativos.

100

Figura 2
Innovación técnica y no técnica



Fuente: Kinkel, Lay y Wengel, 2004:11.

La mayor parte de la literatura hace referencia a la innovación técnica o tecnológica, por lo tanto, las definiciones de innovación organizativa están en fase de elaboración y no están consolidadas como las definiciones de innovación de producto y de proceso (OCDE y EUROSTAT, 2005). El concepto de innovación organizativa es indefinido, y no hay una aceptación general de éste; sin embargo, su agrupación se puede explicar desde su nivel de organización, su área funcional y su complejidad organizacional (Schienstock, Rantanen y Tyni, 2009).

5. Antecedentes y definición de la innovación organizativa o administrativa

Marshall se encuentra entre los primeros economistas que han incluido a la innovación organizativa en su análisis; esto hace más de 100 años en su cuarto libro de "Principios de Economía", en donde considera que a veces es mejor reconocer la organización como un agente distinto de la producción. Marshall establece que es posible dividir las economías de escala de producción de cualquier tipo de bienes en dos clases: en primer lugar, aquella que depende del desarrollo general de la industria y, en segundo lugar, la que depende de los recursos propios de cada empresa, de su organización y de la eficiencia de su gestión. Se puede llamar a la primera economía externa y a la segunda economía interna. De esta manera, Marshall introdujo la actividad organizacional como el cuarto factor de la producción (Marshall, 1890:221, citado en Sanidas, 2005).

La innovación organizativa o administrativa se define como aquella que involucra los procesos administrativos y afectan el sistema social de la organización (Daft, 1978; Damanpour, 1991; Afuah, 1999). Es un cambio en la manera en que se toman las decisiones, en el poder, en la distribución de competencias y el tipo de información y comunicación; es la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas de la empresa, en el lugar de trabajo o en las relaciones exteriores. Comprende el desarrollo e implementación de nuevas estructuras organizativas y procesos para ofrecer a los clientes mayor flexibilidad y eficiencia (OCDE y EUROSTAT, 2005; Hernández *et al*, 2007; Herting, 2002; Liao, Fei y Liu, 2008; Mavondo, Chimhanzi y Stewart, 2005).

Al considerar que la innovación organizativa es un medio de la organización para hacer frente a la estructura, a los procesos o a las fronteras de ésta, que difieren significativamente de las prácticas ya existentes de organización y que tienen un impacto económico (Schienstock, Rantanen y Tyni, 2009), también puede definirse como la implementación de cambios en las prácticas de negocio que mejoran la capacidad de innovación tecnológica y el rendimiento de una organización (ISI, 2006).

Así, las innovaciones organizativas incluyen, por ejemplo, la aplicación de trabajo en equipo en la fabricación, la descentralización de las unidades en función de divisiones o simplemente en los conceptos de tiempo y se puede clasificar en (ISI, 2006): innovación de mercadotecnia, innovación de organización, innovación staff, innovación de clima y estructura organizacionales e innovación de recursos humanos.

El Manual de Bogotá⁴, establece que la innovación organizativa incluye tres aspectos en la organización: los cambios significativos en las rutinas y procedimien-

⁴ Manual de Bogotá es el documento que delinea y propone los aspectos conceptuales de los procesos de desarrollo tecnológico y de innovación en América Latina y el Caribe. En su elaboración participaron expertos de diferentes países como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Panamá y España; este trabajo fue coordinado por la Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (RICYT, 2004).

tos de gestión de la empresa; los cambios significativos en la estructura organizacional y; los cambios en la orientación estratégica de la empresa.

De manera general, la innovación organizativa tiene como objetivos mejorar los resultados de una organización, tales como la optimización de costos administrativos y la mejora en la satisfacción en el trabajo, incluso, las innovaciones organizativas están vinculados al proceso de modernización, reconocidas como estrategias que implican cambios en los procesos de producción, en la estructura orgánica y en las competencias técnicas y de gestión (OCDE, 2009). Las personas involucradas en las innovaciones organizativas al asumirlas como un hecho cultural, incrementan la productividad en las organizaciones (OCDE y EUROSTAT, 2005) y, por lo tanto, su competitividad.

102

La innovación organizativa puede lograrse a través de prácticas administrativas, de procesos basados en competencias profesionales, en habilidades gerenciales (Nogueira y Marques, 2008); o bien, mediante la adopción de prácticas que tiendan a lograr la participación de los trabajadores en equipos de mejora, en el desarrollo del trabajo en equipo, en la mayor descentralización, etc. (Bayo, Billón y Lera, 2005); es la introducción de cambios en: las formas de organización y gestión de la organización, en la administración del proceso productivo, en la incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas (RYCYT/OEA, 2001).

Así, la innovación organizativa implica principalmente a las personas y a la forma de organizar el trabajo dentro de una organización (OCDE y EUROSTAT, 2005); por ello, la importancia de este tipo de innovación reside en los recursos internos de la organización, así como en su respectiva gestión.

La innovación organizativa o administrativa puede afectar a la innovación tecnológica (Afuah, 1999, 2003). No obstante, los economistas asumen que el cambio organizativo es una respuesta al cambio tecnológico, cuando de hecho la innovación organizativa podría ser una condición previa y necesaria para las innovaciones tecnológicas (Lam, 2005). No constituye solamente un factor de apoyo para la innovación de producto y del servicio, sino que influye considerablemente en los resultados de la organización: puede mejorar la calidad y la eficiencia del trabajo, favorecer el intercambio de información y dotar a las empresas de una mayor capacidad de aprendizaje y de utilización de nuevos conocimientos y tecnologías (OCDE y EUROSTAT, 2005). He aquí la importancia para identificar algunos predictores que la favorezcan.

6. Predictores de la innovación organizativa

Una revisión extensa de literatura sugiere que los predictores sociales son la interacción social y la cultura centrada en el conocimiento. Los predictores como estrategia, o bien, como conjunto de habilidades que permiten transformar el co-

nocimiento –recurso– en otras capacidades, son la gestión del conocimiento y el capital intelectual.

6.1 Predictores sociales: la cultura centrada en el conocimiento y la interacción social

El conocimiento y, por lo tanto la innovación, existen a nivel individual, grupal y organizacional; residen en lo personal, lo social y lo estructural; por ello, es necesaria su gestión eficaz vinculada a la realidad de las organizaciones y entendida e integrada desde los aspectos humanos.

La cultura centrada en el conocimiento influye en el comportamiento del conocimiento de los individuos, de los equipos de trabajo y de las unidades organizacionales y sobre toda la organización (King, 2007). Se considera como la mayor catalizadora, la que incide y fomenta el crear, transferir, socializar, compartir y usar el conocimiento (Janz y Prasarnphanich, 2003).

La cultura centrada en el conocimiento es un factor vital para crear valor mediante el aprovechamiento de los activos del conocimiento como lo es la priorización del conocimiento, la actitud crítica hacia el conocimiento existente, la confianza, la atención, la apertura, la proactividad, el espíritu empresarial, la calidez, el apoyo, el riesgo y las recompensas y, por lo tanto, conlleva a la innovación (Zheng, 2009).

La cultura centrada en el conocimiento conforma supuestos sobre los cuales el conocimiento es importante, interviene en las relaciones entre el conocimiento organizacional e individual y conforma la creación y adopción de nuevo conocimiento (King, 2007). La autonomía y el clima organizacional son vistos como conceptos relacionados, y ambos ayudan a describir la cultura centrada en el conocimiento (Janz y Prasarnphanich, 2003).

El clima organizacional representa la calidez (cordialidad y afabilidad de la atmósfera de una organización), la recompensa (reconocimiento del desempeño del empleado) y el apoyo (interés de la organización en el bienestar del empleado). La autonomía es en relación a la planeación (responsabilidad de aspectos como la gestión de los métodos de trabajo, la programación de tareas, el monitoreo de procesos, la asignación de los integrantes de la organización en ciertas tareas, así como estímulo para el aprendizaje y la libertad para experimentar y tomar riesgos razonables) y al personal, en el entendido que los individuos tienen la libertad, la independencia y la dirección de determinar qué acciones organizacionales son necesarias y la mejor manera de ejecutarlas (Janz y Prasarnphanich, 2003).

El clima organizacional y la autonomía son considerados como importantes facilitadores del flujo de conocimiento entre los individuos y las unidades en las organizaciones ya que mejoran los resultados del trabajo en términos de satisfacción laboral y de rendimiento y permiten la socialización de conocimientos y experiencia dentro de las organizaciones.

En cuanto a la interacción social, son los trabajos de Lave y Wenger (1991) y de Brown y Duguid (1991) los que postulan que el aprender en las organizaciones surge de las interacciones sociales, normalmente en el lugar de trabajo. Los individuos son seres sociales que construyen juntos la comprensión de lo que les rodea, y aprenden de la interacción social dentro de los sistemas sociales como organizaciones (Gherardi, Nicolini y Odella, 1998).

Los autores de la perspectiva social enfatizan la importancia del diálogo y de la comunicación, así como del desarrollo de una comprensión común, desde una base social a partir de las relaciones entre las personas (Brown y Duguid, 1991).

La interacción social se refiere a la manera en que los integrantes de una organización interactúan con los demás en términos de confianza, comunicación y coordinación (Chen y Huang, 2007). Las interacciones sociales sugieren que el conocimiento evoluciona constantemente, por ello, los individuos interactúan con la finalidad de mejorar y desarrollar el conocimiento (Oswick, Anthony, Keenoy y Mangham, 2000).

El conocimiento y, por lo tanto, su gestión y la innovación organizativa se relacionan y son específicos al contexto, es decir, dependen de la situación, y se crean dinámicamente en la interacción social entre las personas (Ordoñez de Pablos, 2001), que está en función del recurso denominado capital social.

6.2. Predictores estratégicos: el capital intelectual y la gestión del conocimiento

El capital intelectual: recurso de las organizaciones

La tendencia de las organizaciones es incrementar sus recursos y capacidades basados en el conocimiento, con la finalidad de posicionarse estratégicamente en función de ellos (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Hall, 1992; Peteraf, 1993; Ventura, 1996). Una estrategia para lograrlo es el capital intelectual, que crea valor o riqueza cognitiva para la organización, compuesto por un conjunto de recursos y capacidades –activos de naturaleza intangible– basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir competencias esenciales para la eficiencia y eficacia organizacionales (Bueno, Salmador y Merino, 2008) al incidir en el desarrollo de la tecnología de la información y en el incremento del conocimiento; es el patrón cambiante de las actividades interpersonales y la sociedad en red y, por lo tanto, es generador de innovación (Petty y Guthrie, 2000).

La gestión del capital intelectual es un proceso sistémico de creación y perfeccionamiento constante del potencial intelectual creativo de la organización a través de una participación estratégico de su capital humano, estructural y relacional (Rastogi, 2000). Se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intangibles necesarios para la consecución de los objetivos de la organización y llevar a término con éxito sus estrategias (Viedma, 2001).

El ejercicio de identificación y medición del capital intelectual no resulta un fin en sí mismo, sino más bien es un requisito imprescindible para actuar coherentemente desde la gestión de los activos que aportan valor a las organizaciones, entre otras cosas comenzando con la gestión sistémica del conocimiento, ya que permite la creación de prácticas y dinámicas organizacionales cuyo objetivo es administrar los recursos tangibles e intangibles para generar innovación, y por lo tanto, innovación organizativa.

La gestión del conocimiento

Cabe resaltar la importancia del conocimiento enfatizada por Friederich List (1909) quien consideró que el estado actual de las naciones es el resultado de la acumulación de todos los descubrimientos, inventos, mejoras, perfecciones y los esfuerzos de todas las generaciones que forman el capital mental de la raza humana, y cada país por separado es productivo sólo en la proporción en que ha sabido apropiarse de estos logros generacionales para aumentar sus adquisiciones propias.

De lo anterior, surgió una extensión de la teoría de recursos y capacidades, en la que el conocimiento es valorado como el recurso más valioso que puede poseer la organización (Zack, 1999), denominada *la empresa basada en el conocimiento*. Su fundamento es que la organización es un depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo (Grant, 1996; Conner y Prahalad, 1996). Para lograrlo, se requiere de la gestión del conocimiento que es un conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para crear, añadir y generar valor, para lo cual debe abarcar la recolección de ideas, la extracción del poder de entendimiento de los empleados y la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito (Díaz, Contreras y Rivero, 2009; Ordoñez de Pablos, 2001).

La gestión del conocimiento es un proceso de retroalimentación cuya finalidad es generar espacios competitivos, iniciativas de crecimiento, reconfiguración de problemas, opciones estratégicas, nuevos y mejores niveles de habilidades y competencias, capacidades para superar retos y desafíos, creación de valor y, por supuesto, un marco de innovación y, por lo tanto, innovación organizativa (Rastogi, 2000; Benavides y Quintana, 2003).

La gestión del conocimiento como se entiende en la actualidad, llegó a ser explícita y reconocida a principios de los años 90, siendo una disciplina emergente⁵, que tiene la finalidad de proporcionar metodologías y guías de actuación en la práctica de administración eficaz del conocimiento (Benavides y Quintana, 2003),

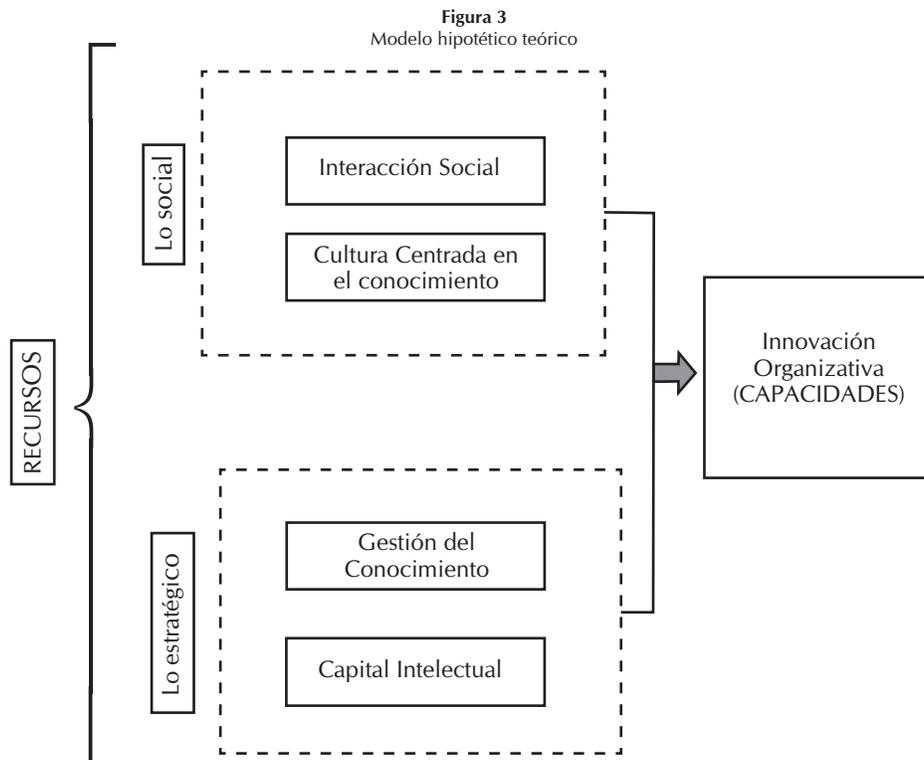
⁵ La gestión del conocimiento se encuentra en una fase embrionaria de desarrollo, pero crece a un ritmo acelerado (Booker, Bontis y Serenko, 2004); ha surgido como la estrategia, que las entidades necesitan adoptar para gestionar y utilizar el conocimiento organizacional. De acuerdo con Peluffo y Catalán (2002), la "Gestión del Conocimiento" es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales.

mediante un conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave y de diferenciación. Esa administración eficaz de conocimiento conlleva a la innovación organizativa ya que ésta requiere de nuevos conocimientos para implementar cambios en la forma de organizar el trabajo dentro de una organización.

Discusión y conclusión

Académicos e investigadores han dedicado esfuerzos serios para estudiar los beneficios y las mejoras sustantivas que conlleva la innovación tecnológica en el escenario de la economía del conocimiento, dejando de lado la generosidad de la innovación organizativa u organizativa.

106 Por ello, el objetivo de esta investigación ha sido argumentar la identificación de predictores de la innovación organizativa a partir de la teoría de recursos y capacidades, es decir, de la capacidad que cada organización tiene para convertir en únicos sus recursos, tanto desde lo social como de lo estratégico. En este caso, se trata de innovar organizativamente a partir de recursos tales como la interacción social y la cultura centrada en el conocimiento por el lado de lo social y la gestión del conocimiento y el capital intelectual desde lo estratégico, de donde se desprende este modelo hipotético teórico (figura 3).



La interacción social –relaciones y actividades sociales– tiene un rol protagónico, ya que permite el desarrollo, la creación y el intercambio de capacidades esenciales, como la gestión del conocimiento y la de innovación organizativa, toda vez que esa interacción social permite compartir el conocimiento y socializar las experiencias, así como lo aprendido en las organizaciones.

La cultura centrada en el conocimiento es un insumo importante y esencial para la gestión eficaz de los conocimientos y, determina y permite compartir los valores, las creencias y los sistemas de trabajo (Janz y Prasarnphanich, 2003) que tienden a la efectividad organizacional (Madhoushi y Sadati, 2010), y al definir un clima de cordialidad y afabilidad, de reconocimiento de desempeño, y de interés en el bienestar de los empleados, así como de autonomía en las responsabilidades en la gestión de los métodos de trabajo, en la programación de tareas, en el monitoreo de procesos, en la asignación de los integrantes de la organización en ciertas tareas, así como en el estímulo para el aprendizaje y en la libertad de tomar riesgos razonables conlleva a la innovación organizativa.

La gestión del conocimiento para que sea efectiva y exitosa requiere además de nuevas tecnologías, del entendimiento y de la integración de los aspectos humanos (Davenport y Prusak, 1998; Fong y Kwok, 2009) con la finalidad de incrementar su valor, ya que impacta en la manera en cómo los integrantes de la organización aprenden, adquieren y comparten el conocimiento al ser un factor clave del conocimiento, de esta manera se convierte en un factor determinante de la innovación organizativa.

El capital intelectual no sólo se centra en el entendimiento del valor oculto de las organizaciones, sino que su objetivo va más allá: generar y propiciar una gestión holística con la finalidad esencial de fomentar, crear o bien extraer el valor en las organizaciones (Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 1997; Sullivan, 1998), todo ello con la finalidad de generar capacidades entre ellas la de innovar (Aportela y Ponjuán, 2008) y, por lo tanto, la de innovación organizativa.

En conclusión, los recursos internos de las organizaciones requieren de una gestión holística, de aquí que las capacidades internas sean las que ocasionan la creación, la evolución y la recombinación de los recursos internos en nuevos recursos para generar y crear cambios, a través de ellas es posible implementar estrategias de creación de valor en las organizaciones mediante el desarrollo de un conjunto coordinado de tareas con la finalidad de integrar, construir y reconfigurar retos y estrategias para enfrentar los entornos cambiantes, así como para generar crecimiento de las organizaciones.

La innovación organizativa tiene entre otros cometidos el de mejorar la satisfacción en el lugar de trabajo y la optimización de los recursos administrativos, por ello, las organizaciones que cuenten con este tipo de innovación podrán generar eficiencia y eficacia organizacionales.

El reto es confrontar estos predictores estratégicos y sociales de la innovación organizativa mediante evidencia empírica en organizaciones de naturaleza diversa, lo que da cabida a investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Fuentes bibliográficas

- Afuah, A., 1999. *La dinámica de la innovación organizacional*. México: Oxford University Press.
- Afuah, A., 2003. *Innovation Management. Strategies, Implementation and Profits*. New York: Oxford.
- Benavides, C. y Quintana, C., 2003. *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Camisón, C., 2002. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En: P. Morcillo y J. Fernández, eds. 2002. *Dirección Estratégica*. Barcelona: Editorial Ariel, pp.117-151.
- Cohen, J., 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2da Edición. New York: Academic Press.
- Davenport, T. H. y Prusak, L., 1998. *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- García, S., 2009. *La innovación como reto directivo*. En: Menguzzato, M., ed. 2009. *Homenaje al Profesor Juan José Renau Piqueras. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia: Publicaciones de la Universitat de Valencia.
- Guerras, L. A. y Navas J. E., 2007. *Dirección estratégica de la empresa*. 4ta Edición. Madrid: Thomson-Civitas.
- Lam, A., 2005. Organizational Innovation. En: J. Fagerberg, D. Mowery y R. R. Nelson, eds. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Capítulo 5.
- Lave, J. y Wenger, E., 1991. Organizational learning: affirming an oxymoron. En: Clegg, S.R. Hardy, C. y Nord, E.R., eds., *Handbook of organizational studies*. London: Sage.
- List, F., 1909. *The National System of Political Economy*. En: Shield, J. Sampson, T. y S. Lloyd, eds. London: Longmans, Green, and Co. Disponible en: <<http://www.econlib.org/library/YPDBooks/List/IstNPE12.html>> [Acceso el 12 de noviembre de 2010].

- Nevado, D. y López V., 2002. *El Capital Intelectual: Valoración y medición*. Madrid: Prentice Hall.
- Nonaka, I. y Takeuchi H., 1995. *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OCDE y EUROSTAT., 2005. *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3ª Edición. España: Grupo Tragsa.
- OCDE (2009). *Innovation in firms. A microeconomic perspective*. OECD publishing.
- Penrose, E. T., 1959. *The Theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Porter, M.E., 1982. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cía. Editorial Continental.
- Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N. y Edvinsson, L., 1997. *Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Sanidas, E., 2005. *Organizational Innovations and economic growth*. U.K.: Editorial Edward Elgar Cheltenham.
- Sullivan, P., 1998. *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Buenos Aires: Paidós.
- Utterback, J. M., 1994. *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ventura, V., 1996. *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinario*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

Publicaciones periódicas

- Alavi, M. y Leidner D., 2001. Knowledge management and knowledge systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), pp.107-136.
- Amit, R. y Schoemaker, P., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp.33-46.

- Aportela, I. y Ponjuán, G., 2008. La segunda generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información*, 39(1), pp.19-30.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D., 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, pp.625-641.
- Bharathi, G., 2007. Intellectual capital statements: What do they measure and report. *The ICFAI Journal of Accounting Research*, VI(4), pp.52-64.
- Booker, L., Bontis, N. y Serenko, A., 2008. The relevance of knowledge management and intellectual capital research. *Knowledge and Process Management*, 15(4), pp.235-46.
- Brown, J.S. y Duguid, P., 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), pp. 40-57.
- Bueno, E., Salmador, M. y Merino, C., 2008. Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), pp.43-64.
- Chen, C. y Huang, J. (2007). How organizational and structure affect knowledge management –The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, pp.104-118.
- Colina, B., Petit, E. y Gutiérrez, L., 2006. Gestión de conocimiento para liberar el poder de la innovación como fuente de ventajas competitivas en las organizaciones. *Espacios*, 27(3), pp.26-38.
- Conner, K., 1991. Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, pp.121-154.
- Conner, K.; Prahalad, C.K., 1996. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7, pp.477-501.

- Constantinescu, M., 2009. Knowledge Management: Focus on Innovation and Labor Productivity in a Knowledge-Based Economy. *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 7(1), pp.7-33.
- Daft, R., 1978. A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), pp.193-210.
- Damanpour, F., 1991. Organizational Innovation: A Meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp.555-590.
- DeLong, D. y Fahey L., 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), pp.1113-127.
- Díaz, M., Contreras, Y. y Rivero, S., 2009. El factor humano como elemento dinamizador del proceso en la gestión de la información y conocimiento. *ACIMED*, 20(5), pp.42-55.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J., 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121.
- Fong, P. y Kwok, C., 2009. Organizational culture and knowledge management success at project and organizational level in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), pp.1348-1356.
- Gherardi, S., Nicolini, D. y Odella, F., 1998. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, 29(3), pp.273-297.
- Grant, R.M., 1991. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), pp.114-135.
- Grant, R.M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firms. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17, pp.109-122.
- Griffy-Brown, C. y Chun M., 2007. Aligning business strategies and IS Resources in Japanese SMEs: A Resource-Based View. *Journal of Global Information Technology Management*, 10(3), pp.18-51.
- Hall, R., 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), pp.135-144.

- Helfat, C. y Peteraf, M., 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp.997-1010.
- Helfat, C.E., 2000. Guest editor 's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp.955-960.
- Hernández, J; Domínguez, M. y Caballero, M., 2007. Factores de innovación en negocios de artesanía de México. *Gestión y Política Pública*, XVI(2), pp.353-379.
- Hooijberg, R. y Petrock F., 1993. On cultural change: Using the competing values free work to help leaders execute a transformation strategy. *Human Resources Management*, 32(1), 29-50.
- Janz, B. y Prasarnphanich, P., 2003. Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge centered culture. *Decision Sciences*, 34(2), pp.351-384.
- King, W., 2007. A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 14(3), pp.226-236.
- Kinkel, S., Lay, G. y Wengel, J., 2004. Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden. *ISI (Institut Systemtechnik und Innovationsforschung*, 33, pp.1-12.
- Kor, Y. y Mahoney, J., 2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), pp.183-191.
- Liao S. Fei, W. y Liu, C., 2008. Relations between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), pp.183-194.
- Lockett, A., Thompson, S. y Morgenstern, U., 2009. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp.9-28.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., y Stewart, J., 2005. Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11), pp. 1235-1263.
- Nogueira, F. y Marques C., 2008. Organizational innovation: Research into the information/training paths of decision-makers within Hospitals. *Portuguese Journal of Management Studies*, XIII(2),pp.237-254.

- Nooteboom, B., 1999. Innovation, learning and industrial organization. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), pp.127-150.
- Ordoñez de Pablos, P., 2001. La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), pp.91-108.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T. y Mangham, I.L., 2000. A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), pp.887-901.
- Pasquini, M. y Mendes M., 2009. Organizational Values and Innovative Organizational. Knowledge Creation. *RAC, Curitiba*, 13(1), pp.36-56.
- Peluffo, M. y Catalán, E., 2002. Gestión del Conocimiento y su aplicación al Sector Público. *Serie Manuales CEPAL/ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social), Naciones Unidas*, 22, pp.1-92.
- Peteraf, M., 1993. The cornerstone of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp.179-191.
- Petty, R. y Guthrie, J., 2000. Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), pp.155-176.
- Pinto, J., Fernández, R., Martínez, L. y Kauffmann, G., 2006. Análisis del énfasis en la innovación en la implantación del "Middle-Up-Down Management Model": Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del país vasco. Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*, 22(101), pp.37-59.
- Rastogi, P., 2000. Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), pp.39-48.
- Teece, D., Rumelt R., Dosi, G. y Winter, S., 1994. Understanding corporate coherence. Theory and evidence. *Journal of economic behavior and organization*, 23, pp.1-30.
- Teece, D.J., 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, pp.1319-1350.

- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509-533
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- Zack, M., 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), pp.125-145.
- Zheng, W., 2009. The knowledge inducing culture: An integrative framework of cultural enablers of knowledge management. *Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), pp.213-227.

114

Otras fuentes

- Bayo, A., Billón, M. y Lera, F. (2005). TIC, Innovación organizativa y competitividad en la empresa navarra. Sexto congreso de Economía Navarra. Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109Ea67/79758/07albertobayo.pdf> [Acceso el 26 de noviembre de 2009].
- García de León, S. (2008). El informe de capital intelectual como complemento del informe financiero. HOSPITALIDAD-ESDAI, enero-junio(13). Disponible en: [http://glifos.esdai.edu.mx/asp/getFicha.asp?glx=19143.glx&skin=ISBD&reclnum=10&maxreclnum=20&searchString=\(@buscable%20S\)%20and%20\(@encabezamiento%20ESCUELA%20and%20DE%20and%20ADMINISTRACION%20and%20DE%20and%20INSTITUCIONES%20and%20PUBLICACIONES%20and%20PERIODICAS.\)&orderBy=&pg=1&biblioteca=](http://glifos.esdai.edu.mx/asp/getFicha.asp?glx=19143.glx&skin=ISBD&reclnum=10&maxreclnum=20&searchString=(@buscable%20S)%20and%20(@encabezamiento%20ESCUELA%20and%20DE%20and%20ADMINISTRACION%20and%20DE%20and%20INSTITUCIONES%20and%20PUBLICACIONES%20and%20PERIODICAS.)&orderBy=&pg=1&biblioteca=) [Acceso el 17 de mayo de 2010].
- Herting, S. (2002). Trust Correlated with Innovation Adoption in Hospital Organizations. 63rd National Conference in American Society of Public Administration: Phoenix, Arizona.
- ISI (Institute Systems and Innovation Research). (2006). Patterns of Organizational Change in European Industry (PORCH). Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy: Karlsruhe. Disponible en: <http://isi.fraunhofer.de/isi-en/i/projekte/porch.php> [Acceso el 10 de febrero de 2010].
- Madhoushi, M. y Sadati A. (2010). Knowledge Management, Antecedent of Organizational Innovation and Competitiveness. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, 391-398.

- Nieto A. M. (2001). *Proposiciones Básicas para el Estudio de la Innovación Tecnológica en la Empresa*. Ponencia presentada en la *II Jornada sobre Gestión de la Innovación Tecnológica en la Empresa*, Universidad Complutense de Madrid.

- RICYT (2004). *Manual de Bogotá (2004). Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe (Revisión)*. Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (RICYT), Organización de Estados Americanos (OEA), Programa CYTED.

- RICYT/OEA (2001). *Normalización de indicadores de innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. "Manual de Bogotá"*.

- Schienstock, G., Rantanen, E. y Tyni, P. (2009). *Organizational innovations and new management practices: Their diffusion and influence on firms' performance. Results from a Finnish firm survey*. Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TaSTI). University of Tampere, Intangible Assets and Regional Economic Growth (IAREG) Working Paper 1.2.d

- Viedma, J. (2001). *La gestión del conocimiento y del capital intelectual*. Universidad Politécnica de Cataluña. Disponible en: <<http://www.telefonica.net/web2/gestiondelcapitalintelectual/.../gci-Dintel.pdf>> [Acceso el 20 de noviembre 2010].

La Nueva Gestión Pública. Consecuencias y desafíos en la transferencia organizacional del modelo en una corporación policial

Luis Enrique Manzano Peña¹

RESUMEN

El modelo de Nueva Gestión Pública (NGP), ha sido adoptado por diversos gobiernos como un mecanismo para reformar la administración pública en busca de la eficiencia. Esta transferencia organizacional (proveniente del sector privado), conlleva a distintas consecuencias y desafíos. El presente trabajo pretende dar cuenta de estas condiciones particulares (bajo la tesitura metodológica de un estudio de caso), en una organización que ha recibido una incremental atención en función de las actuales condiciones de (in) seguridad en el país: la Policía Federal.

¹ Maestro en Estudios Organizacionales por la UAM-I y actualmente alumno del Doctorado en el mismo programa de Posgrado.

ABSTRACT

The New Public Management model has been adopted by various governments as a mechanism for reforming public administration in search of efficiency. This organizational transfer (from the private sector), is leading to different consequences and challenges. This paper pretend to account for these special conditions (in the tessitura of a methodological case study), an organization that has received attention incremental depending on current (in)security conditions in the country: the Federal Police.

Palabras clave: Nueva Gestión Pública, transferencia organizacional, consecuencias y desafíos.

Keywords: new public management, organizational transferring, consequences and challenges.

Introducción

Como parte de las reformas administrativas, los gobiernos han apostado por un modelo de Nueva Gestión Pública en la búsqueda de eficientar el aparato administrativo, siguiendo la senda marcada por aquellas organizaciones del sector privado que han sido consideradas exitosas por el manejo eficiente de sus recursos. México no ha sido ajeno a esta situación, desde la década de los 80's, paulatinamente ha incorporado algunos preceptos del modelo citado en las distintas esferas de participación gubernamental, con miras a modernizar sus formas de gestión para responder en mejor medida a las condiciones de interacción imperantes. La Seguridad Pública (y los organismos encargados de su procuración y administración), se ha sumado a estas estrategias de cambio y transformación. La apuesta radica en una reformulación no sólo de los objetivos y fines organizacionales, sino también en la reconfiguración de las prácticas de labor al interior de las corporaciones, para eficientar su actuar y participación hacia una mejora continua en relación con sus alcances y competencias. En este sentido, el presente trabajo pretende dar cuenta de las consecuencias y desafíos de la implementación del modelo denominado Nueva Gestión Pública en una corporación policial de orden federal, sujeta a un proceso de transformación y cambio para garantizar el cumplimiento de sus fines organizacionales.

En un primer momento, se esbozan algunos referentes imbricados en relación con el modelo de Nueva Gestión Pública y su relación con la administración del aparato gubernativo. En un segundo apartado, se presentan algunas señalizaciones de la evolución de la Administración Pública en México, que permiten dar cuenta de la transición de una administración tradicional hacia esta forma particular de administrar y gestionar las potestades del Estado, atendiendo demandas como el combate a la corrupción y la transparencia en el uso de los recursos bajo su cuidado.

Previo al estudio de caso y en forma sucinta, se establecen algunas consideraciones con relación a los aspectos metodológicos imbricados en un análisis de las consecuencias, retos y desafíos de la impronta del modelo de gestión en una organización que representa un punto álgido en el combate al flagelo social que representa la inseguridad.

Finalmente el proceso de transformación de la Policía Federal, presenta una oportunidad de estudio para indagar en la pertinencia de la aplicación del modelo de Nueva Gestión Pública, adentrarse en sus entramados organizativos en voz de algunos de sus integrantes permite reconocer sus particularidades, su problemática en materia de gestión y al mismo tiempo, repensar respecto de la conveniencia, alcances y limitaciones de la adopción integral de esta distinta forma de administración pública.

La Nueva Gestión Pública (NGP). Aspectos referenciales del modelo

Característico de la segunda mitad del siglo XX y los inicios del presente, es la complejidad incremental que ha sobrecargado las concepciones y aportaciones teóricas en el escenario de lo social. La NGP no escapa a estas tribulaciones epistemológicas al ser concebida desde diversos enfoques y aproximaciones que han contribuido y/o condicionado una diversidad creciente en la delimitación del marco conceptual de referencia. Sin embargo, autores como Aguilar (2009) se han dado a la tarea de recopilar algunas aproximaciones (Tabla 1) hacia una definición que permita objetivar en mejor medida, la dimensión teórico-conceptual de diversos planteamientos formulados para comprender el fenómeno en particular.

120

Tabla 1
Referentes conceptuales del concepto de NGP.

Autor (es)	Señalamientos significativos
Aucoin (1995)	La privatización y/o comercialización de las empresas públicas; contratación externa de los servicios públicos; tarifas realistas de los servicios ofrecidos; reducción del gasto, tamaño y número de servidores públicos; cambio de estructuras y prácticas de gestión.
OCDE (1995)	Cambio de una administración centralizada, jerárquica, formalizada a una basada en la gestión mediante agentes, orientada al mercado con base en resultados antes que procedimientos.
Peters (1996)	Propone cuatro modelos de gobernar: el modelo de mercado; el Estado participativo (que incluye a la ciudadanía en la gestión); el gobierno flexible (descentralizado y adaptativo) y; el gobierno desregulado.
Kettl (2000)	Argumenta seis características esenciales: productividad, empleo del mercado, orientación al servicio y al usuario, descentralización, distinción entre política y provisión del servicio, responsabilidad/rendición de cuentas.
Pollit y Bouckaert (2000)	Son cambios deliberados en las estructuras y procesos de las organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor.
Pollit (2001)	Desplazamiento de administración de insumos y procesos hacia productos y resultados; sistemas de medición del desempeño; unidades organizativas flexibles (especializadas, ligeras y autónomas); sustitución de jerarquías por contratos de participación; utilización de mecanismos de mercados para los servicios prestados; permeabilidad entre los sectores públicos y privados.
Olías de Lima (2001)	Considera atributos fundamentales: La reducción de tamaño del sector; descentralización; jerarquías aplanadas; especialización; desburocratización y competencia interna; clínterización, evaluación y cambio cultural entre otros.
Prats (2004)	Aboga por: Orientación hacia el cliente-ciudadano-usuario; énfasis en los resultados; mayor discrecionalidad hacia los gerentes públicos; separación y descentralización entre quienes formulan las políticas y los encargados de su ejecución; distinción de funciones entre aquellas prioritarias para la conservación del Estado y las que pueden ser sujetas de competencia para su atención; tercerización de las actividades auxiliares.

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar (2009: 146-150).

Un inicial acercamiento hacia la reforma administrativa del Estado consistió en un incremental adelgazamiento de la estructura del aparato gubernamental (siguiendo algunos de los preceptos del modelo de NGP, sintetizados en la Tabla 2), reduciendo paulatinamente su injerencia en las actividades económicas, así como la transferencia de actividades no consideradas estratégicas a otros campos de actuación organizativa (sector privado y organismos no gubernamentales), fungiendo estos últimos como proveedores de insumos, pero también de productos o servicios finales de carácter público.

Tabla 2
Preceptos de la NGP.

Aguilar	Olías de Lima
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el ámbito de la intervención estatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tamaño del sector público.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el número de organismos y programas gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizar las organizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el número de empresas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquías aplanadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar recortes de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruptura del monolitismo y especialización.
<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar las dependencias gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Desburocratización y competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Inducir y asegurar la eficiencia económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmantelar la estructura estatutaria. • Clientelización. • Evaluación. • Cambiar la cultura.

121

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar (2009:142-143) y Olías de Lima (2001:12-20).

Una distinción característica de la NGP en relación con la Administración Pública Tradicional, es la relevancia que toma el entorno como elemento a considerar en la aplicación del modelo (Martínez, 1999; Olías de Lima, 2001; Ramírez y Ramírez, 2002). La NGP, representa un agregado de diversos instrumentos y orientaciones que intentan superar el modelo precedente de administración y que es una de las fuentes de todas sus críticas: *el burocrático* ².

A los criterios antes señalados, se pueden agregar factores o elementos que contribuyen a la transformación de las formas administrativas tradicionales, en nuevas dimensiones estructurantes de gestión en el sector público: **la relevancia de los gerentes** en la implementación y el liderazgo para el alcance de los objetivos planteados; **la responsabilidad compartida**, en el desempeño de las actividades y

² “Las críticas a la administración burocrática son al mismo tiempo una puesta al día de la antigua desconfianza hacia el Estado y el reconocimiento de la existencia de carencias técnicas para la gestión de la complejidad” (Olías de Lima, 2001:21).

el compromiso ante la evaluación de los resultados; **el empoderamiento de los gestores**, por medio de la delegación y el carácter discrecional para la toma de decisiones; así como la **revaloración del usuario** del producto o servicio público, asumiendo a este último como cliente que puede calificar los resultados de la gestión en la medida en que sean cumplidos sus requerimientos y necesidades. Otro de los puntales de la NGP es la transferencia de herramientas, dispositivos y prácticas de gestión de organizaciones privadas a las públicas³, bajo la premisa que estos mecanismos han dado resultados en eficiencia y eficacia en las primeras y, por lo tanto, el traslado de tecnologías, procesos administrativos e instrumentos de gestión deberán causar el mismo impacto en las segundas.

Sin embargo, una postura crítica de esta transferencia organizacional, puede argumentarse en que este traslado implica un análisis concreto, específico y particular en cada momento y organización receptora de estas modificaciones en sus dinámicas organizacionales⁴. En este sentido, la transferencia de formas de gestión de organizaciones privadas a públicas abre un campo de análisis y estudio organizacional respecto del impacto que pueden tener estos instrumentos en la eficiencia de los aparatos estatales, tanto para alcanzar los fines y metas que dan sentido a su creación, como para su permanencia en el imaginario social. Indagar sobre estos derroteros representa una vertiente que puede aportar conocimiento sobre los alcances y limitaciones en el proceso a implantar⁵.

La NGP en México. De la reforma administrativa a la modernización administrativa⁶

El último tercio del siglo XX, representa un cambio paradigmático en la Administración Pública en México, las crisis económicas producto de un reacomodo internacional de las fuerzas económicas vigentes a nivel mundial impactaron a la

³ El primer postulado gestante de la NGP, está basado en la ruptura de la antigua visión que segmentaba las formas organizativas entre el sector privado y el público, abogando por una revisión de las formas exitosas gerencialistas de las organizaciones privadas, para aplicar esta ideología en las dependencias y organizaciones gubernamentales (Arellano, 2002; Olías de Lima, 2001).

⁴ "El éxito de los procesos de transferencia organizacional para una adecuada aplicación de los preceptos de la NGP requiere la toma de conciencia de tres aspectos mutuamente relacionados: *el carácter complejo de las organizaciones, el carácter socialmente construido de los modelos organizacionales y el carácter público de las organizaciones gubernamentales*" De la Rosa (2008:121-122).

⁵ Como señalan Ramírez y Ramírez (2002), los estudios de caso representan una buena herramienta metodológica de aproximación a realidades particulares y concretas incluyendo como eje central organismos públicos como objeto de estudio para analizar y comprender mejor sus dinámicas en el desempeño organizacional.

⁶ Es importante distinguir que existe un relevante camino recorrido por la Administración Pública en México. Sin embargo y por condiciones de espacio, en el presente trabajo se aborda el tema desde la época de los ochentas momento en el cual se inicia el cuestionamiento generalizado respecto de las formas y prácticas de acción de las entidades gubernamentales a nivel nacional.

economía mexicana en forma trascendental⁷. El gobierno mexicano en el periodo de 1982 a 2000, implementó diversos mecanismos encaminados a disminuir la situación de crisis económica que el país comenzó a experimentar, ello a través de la instauración de diversos programas públicos para lograr austeridad y economía administrativa. El objetivo trascendental: *descentralización, simplificación, prestación de servicios con calidad y combate a la corrupción* (Sánchez, 2004).

La tabla 3 pretende esquematizar en forma sucinta cada uno de los programas implementados en el periodo de referencia (1982-2000) para dar cuenta de las diversas acciones de la gestión pública bajo el criterio de la modernización administrativa.

En suma, la modernización administrativa del periodo 1982-2000 (con sus diversos programas) se puede aglutinar en los siguientes aspectos, los cuales además permiten comprender en cierta medida aquellas condiciones a las cuales tratan de dar respuesta:

1. Proviene de periodos de enorme turbulencia y crisis económica, tanto mundial como nacional.
2. Son resultado de las presiones de organismos internacionales que ponían como condiciones obligatorias la puesta en marcha de estrategias de retracción estatal para obtener recursos financieros del exterior.
3. Con sus instrumentos y estrategias intentaban disminuir de manera gradual el excesivo centralismo administrativo, reducir el tamaño del gobierno, suprimir áreas administrativas y el congelamiento de plazas en la burocracia.
4. Pretendían adecuar el sistema administrativo a las nuevas tendencias pre-valetientes en el mundo, particularmente a la Nueva Gestión Pública (New Public Management).
5. El programa de privatización de las empresas públicas fue una estrategia que cada uno llevo a cabo, de manera sistemática y permanente, con el consecuente desmantelamiento del sector paraestatal. (Sánchez, 2004:387).

Son dos los principales programas implementados durante de administración Foxista en el periodo 2000-2006 como propuestas de modernización administrativa, que pretendían reposicionar al país en un escenario económico internacional cada vez más distante de la realidad mexicana. El **Programa de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo (2001-2006)** se enfocó en la búsqueda de una mayor credibilidad en el aparato gubernamental, por medio de la *reorganización administrativa* que previniera y sancionara los actos de

⁷ La caída de los precios del petróleo (desde ese entonces fuente principal de recursos económicos para el país) así como una alza importante en las tasas de interés por concepto de deuda externa, y la volatilidad de la paridad cambiaria peso-dólar, contribuirían a una reducción drástica en el gasto público de la nación (Culebro, 2008).

Tabla 3
Aspectos referenciales de los programas de la Administración Pública en el periodo 1982-2000.

Nombre del programa	Propósito	Objetivos	Líneas de acción
Programa de Descentralización Administrativa (1983-1988)	Modernización del aparato estatal mediante: la reforma municipal; la descentralización educativa; la descentralización de los servicios de salud y; el desarrollo regional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transferencia de entidades paraestatales administradas por el gobierno federal, a los gobiernos estatales. 2. Coordinación para la ejecución y operación de programas de desarrollo, cuya responsabilidad se transfiera a los gobiernos en los estados por el Convenio Único de Desarrollo. 3. Desconcentración de las funciones. (Sánchez, 2004:346). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento del federalismo. 2. Mayores atribuciones a la vida municipal. 3. Fomentar el desarrollo regional. (Sánchez 2004:345)
Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal (1989-1994)	La reducción de un aparato de Estado cada vez más abigarrado en sus funciones y actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer e impulsar la modernización económica del país. 2. Consolidar una cultura administrativa que propicie la eficiencia y la productividad en la gestión de las instituciones gubernamentales. 3. Promover la elevación de la calidad y la transparencia en la prestación de los servicios públicos. 4. Apoyar las acciones de la administración para la prevención y el combate a la corrupción. 5. Fomentar y ampliar el acercamiento con la sociedad, como medio de mejoramiento de la acción pública y de fortalecimiento de la confianza entre gobiernos y ciudadanos. (Sánchez, 2004:364). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconcentración y descentralización. 2. Desregulación administrativa. 3. Agilización de trámites. 4. Modernización integral de los sistemas de atención al público. (Sánchez, 2004:365).
Programa de modernización de la Administración Pública-PROMAP (1995-2000)	Mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos, mediante enfoques provenientes de la gerencia privada para ser aplicados en la Administración Pública Federal. (Sánchez, 2004:368)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación y atención ciudadana. 2. Descentralización y atención ciudadana. 3. Medición y evaluación de la gestión pública. 4. Dignificación, profesionalización y ética del servidor público. (Sánchez, 2004:370) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación y atención ciudadana. 2. Descentralización y atención ciudadana. 3. Medición y evaluación de la gestión pública. 4. Dignificación, profesionalización y ética del servidor público. (Sánchez, 2004:370)

Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez (2004) y Culebro (2008).

corrupción, mejorara la eficacia, eficiencia y *honestidad* del aparato estatal con la participación activa de la ciudadanía; contando para ello con cinco objetivos estratégicos: “Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad de la gestión pública; controlar y detectar prácticas de corrupción; sancionar las prácticas de corrupción e impunidad; dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad y; administrar con pertinencia y calidad el patrimonio inmobiliario federal” (Sánchez, 2004:398).

Por lo que respecta al **Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental (2001-2006)**, este fue estructurado con la visión de mejorar la capacidad gubernativa para responder de mejor manera a las necesidades, demandas y anhelos de la sociedad y recuperar la credibilidad perdida en épocas pasadas. La puesta a punto del gobierno, estaba soportada en una serie de estrategias que permitieran la conformación de estructuras planas y flexibles⁸, como respuesta a las cambiantes condiciones del entorno⁹. Ambos programas fueron intentos de realizar una modernización administrativa integral de la administración pública, por medio de una transformación gradual del aparato estatal, pero quizás aún sobre la posición de provocar un voluntarismo participativo de los sectores involucrados.

La administración vigente en el gobierno mexicano, a través del **Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012)**¹⁰, determina el rumbo que seguirá el país en materia de crecimiento y evolución en los ramos económicos, políticos y sociales con la participación de los distintos sectores que conforman la sociedad mexicana, mediante el establecimiento de cinco ejes principales de actuación: Estado de derecho y seguridad; economía competitiva y generadora de empleos; Igualdad de oportunidades; sustentabilidad ambiental y; Democracia efectiva y política exterior responsable¹¹. Es en el numeral cinco de dichos ejes, donde se hace referencia tácita a diversas estrategias en materia de eficacia y eficiencia gubernamental, por medio de la mejora de los mecanismos de gestión y los resultados de las funciones a cargo de la Administración Pública Federal, así como fortalecer la transparencia y rendición

⁸ “Aunque no existe un diagnóstico administrativo, se sostiene que se requieren estructuras planas (reducción) y estructuras flexibles (reorganización). Las estructuras planas implican que el gobierno requiere de estructuras más horizontales, con menos niveles, menos plazas y más sencillas “se trata de eliminar la grasa y fortalecer los músculos”. Las estructuras flexibles parten del supuesto de que los organigramas son esquemas del pasado, de la Revolución Industrial, por lo que se afirma que ya no funcionan, debido a que fueron diseñados para un entorno y una época que ya no existe. Por ello, las estructuras verticales, centralizadas, deben ser sustituidas por otras horizontales, virtuales, nucleadas, en red, matriciales y por proyectos” (Sánchez, 2004:408).

⁹ “Administración por calidad; Federalismo-Municipalización; continuidad y abandono; Gobierno abierto y participativo; reformas jurídicas y normativas; eliminar las restricciones; unir la retaguardia con la vanguardia; mercadotecnia social; benchmarking; financiamiento emprendedor; informática y telecomunicaciones y; subcontratación de servicios” (Sánchez, 2004:409).

¹⁰ Publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 31-05-2007.

¹¹ <http://pnd.presidencia.gob.mx> consultada el 06-04-2010.

de cuentas de los servidores públicos. Particularmente los objetivos cuatro y cinco (Tabla 4) hacen alusión a esta visión de mejora en el aparato gubernativo.

Tabla 4
Retos del Plan Nacional de Desarrollo en materia de Administración Pública.
Eje 5: Democracia efectiva y política exterior responsable.

Objetivos	Estrategias
4. Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.	4.1 Elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública.
	4.2 Hacer más eficiente la operación y el gasto de las dependencias y entidades federativas.
	4.3 Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.
	4.4 Adoptar un modelo de diseño del presupuesto basado en resultados que facilite la rendición de cuentas y genere los incentivos para que la Administración Pública Federal cumpla las metas planeadas.
	4.5 Evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población.
5. Promover y garantizar la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la protección de los datos personales en todos los ámbitos de gobierno.	5.1 Coordinar y establecer mecanismos para la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos estatales y municipales en el ejercicio de los recursos federales.
	...
	5.3 Desarrollar el marco normativo que garantice que la información referente a la vida privada y a los datos personales estará protegida.
	...
	5.5 Promover los mecanismos para que la información pública gubernamental sea clara, veraz, oportuna y confiable.
	...
	...
5.8 Fomentar una cultura cívica de transparencia y rendición de cuentas.	

Fuente: Elaboración propia con base en PND 2007-2012 (2007:286-292).

Lo hasta aquí planteado permite dar cuenta de una gradual y paulatina transferencia del modelo de Administración Pública Tradicional hacia una nueva forma de gestión sustentada en preceptos de orden *managerial* con énfasis en los preceptos de la NGP: la relevancia de los gerentes, la responsabilidad compartida, el empoderamiento de los gestores y, principalmente, la revaloración del usuario de los productos y/o servicios por cuenta del aparato gubernamental vigente. La apuesta es por reposicionar la administración pública ante las constantes críticas y demandas de la sociedad civil.

El análisis organizacional. Aspectos metodológicos imbricados

La evolución teórica en las ciencias sociales y las humanidades posee y articula una metodología distinta a las ciencias naturales, en relación con la generación y acumulación de conocimiento y saberes propios de las diversas categorías que arrojan el pensamiento de lo social. Dentro de esta visión, el estudio de caso¹² es una herramienta que permite al observador adentrarse en una realidad concreta, pero también en un momento particular, es indagar sobre una situación específica con miras a comprender algunos fenómenos que se presentan en esa realidad observada. Representa inquirir con base en la elección del objeto a examinar, más que la utilización una herramienta metodológica *a priori* y ajena a las condiciones del campo de interacción (Stake, 1994).

Las formas de aproximarse al conocimiento de una realidad precisa, a través de los estudios de caso, puede implicar variadas estrategias que el investigador consigue emplear dependiendo de la singularidad del objeto de estudio (Yin, 1994). Como parte del estudio de caso en análisis, la entrevista fungió como el mecanismo utilizado por excelencia donde intervienen diversos participantes para manifestar condiciones pasadas y presentes de fenómenos sociales¹³. El objetivo fue aproximarse a aquellos actores que intermedian mediante su labor cotidiana en la consecución de los fines organizacionales, para contrastar el modelo de NGP (o algunos de sus preceptos) con la visión y percepción del funcionamiento y desempeño de la organización de la cual son parte, y al mismo tiempo, analizar cuáles de las prácticas y dispositivos de gestión que utilizan en su dinámica cotidiana contribuyen o limitan el desempeño organizacional (Tabla 5).

Es importante señalar que la selección de los informantes en la investigación estuvo condicionada a los siguientes preceptos:

- Con el objetivo de garantizar una mejor libertad en la comunicación se conservó estricta secrecía de los informantes, quienes en todo momento se mantendrán en el anonimato para no afectar su seguridad laboral entre otras condiciones.
- Por razones propias de la seguridad de la organización, no se indaga en temas relacionados con estrategias concretas y procedimientos de operación de campo.

¹² "El estudio de caso utiliza una combinación de métodos: observaciones personales que, en determinados periodos o circunstancias, pueden transformarse en participación; el uso de informantes para proporcionar datos actuales o históricos; entrevistas directas, y el rastreo y estudio de documentos pertinentes y registros en poder del gobierno local o nacional, de viajeros, etcétera" (Cosley y Lury en Blaxter *et al.* 2004:99).

¹³ "Se ha definido a la entrevista como una situación construida o creada con el fin específico de que un individuo pueda expresar, al menos en una conversación, ciertas partes esenciales sobre sus referencias pasadas y presentes, así como de sus anticipaciones e intenciones futuras". Kahn y Cannell (citado en Vela, 2004:66).

- No participa personal operativo cuyas funciones están fundamentalmente encaminadas al trabajo de campo.
- Participan mandos medios¹⁴ (entre los niveles de jefe de departamento y director de área), primordialmente quienes directamente se encargan aplicar prácticas y dispositivos de gestión en las áreas operativas.
- Dentro del parámetro anterior, son entrevistados aquellos actores que tienen cierta antigüedad (mayor a 8 años) que les permite establecer y dilucidar sobre el desarrollo de la organización y como se han transformado los mecanismos y dispositivos de gestión en su campo laboral.
- El acceso a la organización y particularmente a los actores involucrados, se limitó a las unidades administrativas centrales de la organización (en la capital del país). De un total de 15 candidatos, se logro entrevistar a 9 de ellos, logrando en 7 casos realizar una entrevista a profundidad y semi estructurada.

Tabla 5
Metodología de investigación utilizada en el caso de estudio de la Policía Federal.

Tipo de investigación	Instrumental y exploratoria
Instrumento de investigación	Estudio de caso
Corte de la investigación	Descriptiva
Método	Cualitativo aunque con referentes cuantitativos
Técnicas	Entrevista a profundidad y entrevista semi estructurada

Fuente: Elaboración propia con base en Stake (1994) y Yin (1994).

La policía federal. El proceso de transformación y sus implicaciones en la dinámica laboral¹⁵

El fenómeno de la (in)seguridad asumió un fuerte auge en el escenario social en la década de los años noventa ante cuatro condiciones preponderantes (Chabat y Bailey, 2003): a) Un aumento exponencial sin precedentes de los delitos reportados en el periodo de 1995-1997; b) Una sucesión de magnicidios que impactará a la

¹⁴ "Resulta importante recordar el papel central y poco estudiado de los mandos medios en las organizaciones públicas. En general se asume que estos presentan un comportamiento extendido de las esferas directivas, sin considerar las particularidades de esta franja jerárquica. Estos no siempre interiorizan el discurso estratégico institucional, construyen estrategias específicas según su posición e intereses y ejercen su autoridad a veces de manera poco funcional, expresándola más bien en términos de poder personal" (Montaño 2005:485).

¹⁵ Como en el caso del apartado de la NGP, por condiciones de espacio se ha omitido la reflexión histórica de las organizaciones policiacas. No obstante ello, se reconoce la importancia del estudio del devenir histórico de este tipo de organizaciones que permite dar cuenta de sus orígenes, evolución y desarrollo.

opinión pública a partir de 1993; c) El revelamiento de casos de corrupción graves en las altas esferas de gobierno y las fuerzas del orden y; d) El gobierno es exhibido al mostrar respuestas ineficientes al fenómeno de la delincuencia. Ante tales circunstancias, el aparato estatal mexicano en turno pugnó por una serie de reformas encaminadas hacia una revalorización del fenómeno delictivo (Tabla 6), como un flagelo social que impactaba fuertemente las condiciones de convivencia social pacífica. Particularmente apoyó por el establecimiento de una política pública de seguridad que atendiera el indiscriminado aumento de la delincuencia en el país¹⁶.

Tabla 6
Principales acciones en materia de seguridad pública.

Año	Acciones implementadas
1994	Se reforma el artículo 21 constitucional para incorporar a la seguridad pública como una <i>prioridad</i> del Estado en sus tres esferas de participación.
1995	Se crea el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP) para el establecimiento de acuerdos y conjunta la colaboración legal de todos los cuerpos de seguridad en la República Mexicana en materia de prevención y combate al fenómeno delictivo. Se sientan los ordenamientos legales en materia de capacitación y profesionalismos de los integrantes de las policías, en la búsqueda de una homogenización en su accionar y desempeño a nivel nacional.
1998	Se instituye formalmente la Cruzada Nacional contra el Crimen y la Delincuencia cuyo diagnóstico hacía referencia a seis causas que originaron el aumento de la criminalidad en el país ¹⁷ .
1999	Se crea la <i>Policía Federal Preventiva (PFP)</i>, cuya función primordial era constituirse como una corporación donde se implementara una inteligencia criminal basada en el análisis del funcionamiento y estructura de las organizaciones delictivas.
2000	Se crea la Secretaría de Seguridad Pública (SSP) en el ámbito federal como un organismo encargado de corporizar las normativas emuladas por el SNSP en lo referente al establecimiento de una política pública enfocada al combate integral a la criminalidad organizada y los fenómenos delictivos.
2009	Se da a conocer a la ciudadanía el decreto mediante el cual se expide la Ley de la <i>Policía Federal (PF)</i>, la cual y bajo los artículos transitorios sustituye a la <i>Policía Federal Preventiva</i>, quedando sin efectos la figura jurídica de esta última al abrogarse la ley que le dio origen y sustento legal para el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Martínez (2005) y SSP (2005).

¹⁶ "Para su cumplimiento, la política de seguridad pública considera tres criterios fundamentales. El primero de ellos es crear una política pública que no existía e integrar bajo un nuevo concepto y modelo a todas las áreas de gobierno que tienen que ver con la seguridad pública; el segundo, crear el marco jurídico y reglamentario que permita transformar desde sus raíces el trabajo policial; el tercer y último criterio se dirige a recuperar para las instituciones de seguridad pública el papel que les corresponde para la legalidad y legitimidad del Estado" (Macías y Castillo, 2003:81).

¹⁷ "El escaso número de personal sustantivo de procuradurías y jueces; la deficiente capacitación del personal de las procuradurías, sueldos bajos e insuficientes prestaciones, así como corrupción y colusión con delinquentes; atraso tecnológico en materia de informática y en sistemas de inteligencia contra el crimen, comunicación y tácticas operativas y de investigación; escasos recursos financieros; un marco legal y penalidades que no corresponden a la problemática actual; e insuficiente coordinación entre los cuerpos de seguridad y escasa participación social" (Macías y Castillo, 2003:89).

El Gobierno Federal ha desarrollado intensas campañas publicitarias para dar a conocer a la población los éxitos que ha tenido en el combate a las organizaciones delictivas, los medios masivos de comunicación (principalmente la televisión) son el mecanismo utilizado cotidianamente para informar sobre decomisos, aprehensiones y desmembramiento de bandas criminales organizadas. El principal argumento del ejecutivo¹⁸ ha sido que el problema de la inseguridad es, por un lado, un fenómeno de larga gestación en el país y que en la actualidad estamos viviendo los resultados de políticas públicas contra la criminalidad cuya inexistencia, mala planeación e implementación ha originado un espacio de actuación favorable a quienes se dedican a actividades ilícitas. Por otra parte, sostiene que la disminución de los índices de violencia y delincuencia son aspectos cuyos resultados serán vistos en el mediano y largo plazo, que las acciones implementadas darán frutos conforme se abatan las incidencias delictivas y se gesten mejores condiciones de convivencia social.

La Policía Federal Preventiva (ahora Policía Federal) surge en el año 1999 y se posiciona en el imaginario colectivo mediante su participación en los disturbios ocurridos en la máxima casa de estudios del país (UNAM) en febrero de 2000. Logra una aceptación social importante mediante sus acciones en Ciudad Universitaria que le reditúan una percepción general de ser una corporación que actúa en beneficio del interés general. Con el paso del tiempo y pese a su breve historia formativa, el impacto de sus acciones será difuminado ante fenómenos de corrupción, nepotismo, negligencia y colusión con el crimen organizado que paulatinamente se hacen del dominio público.

Hacia el interior del objeto de estudio

La organización en estudio puede visualizarse desde distintas perspectivas. Puede diseccionarse en dos grandes grupos: uno fundamentalmente operativo que realiza funciones de campo, y otro el que proporciona la ayuda logística, tecnológica e insumos para que el primero realice sus funciones. Otra distinción radica en demarcar entre personal directivo y personal no estructurado, este último encargado de realizar actividades consideradas instrumentales. Una tercera sectorización, señalaría la existencia de áreas encargadas de cumplir y hacer cumplir con los ordenamientos administrativos formalmente establecidos sin faltar a las normas, y otras que tienen que cumplir con los objetivos organizacionales, mediante el desempeño de sus funciones principalmente mediante operaciones de campo.

Es bajo esta última postura en la cual se intenta profundizar porque, en principio vislumbra dos formas distintas de considerar el trabajo propio y los resultados de las actividades desempeñadas; así, se puede hacer una simple distinción entre

¹⁸ <http://pnd.presidencia.gob.mx> consultada el 06-04-2010.

áreas operativas y áreas administrativas, las primeras soportan la función trascendental de la corporación, el combate al crimen organizado y la disminución de los índices delictivos en el ámbito federal; las segundas son el elemento de apoyo en materias de recursos, equipo, logística, medios de comunicación, entre otros, para coadyuvar en el alcance de los fines organizacionales. Entre unas y otras deben existir nexos comunicantes y de interacción, a fin de alinear de la mejor manera posible que los recursos lleguen a quienes los utilizan para la realización de las actividades primordiales y, en un segundo momento, corresponde la debida comprobación y justificación de los recursos obtenidos, toda vez que cada peso utilizado, representa un ejercicio del erario público que debe ser debidamente testimoniado ante los organismos rectores en la materia.

Este vínculo entre las áreas operativas y las áreas administrativas está representado por una figura que se denomina Coordinador Administrativo (CA), que hace las veces de un facilitador o gestor de recursos (humanos, financieros y materiales)¹⁹ a fin de coadyuvar en el cumplimiento de las metas. Este puesto tiene un nivel jerárquico que oscila entre jefe de departamento y director de área²⁰, sus funciones primordiales son asegurar la debida obtención de recursos ante las áreas administrativas centrales para ponerlos a disposición de las áreas operativas, pero también la oportuna comprobación de los recursos ejercidos ante las instancias correspondientes.

131

Algunos rasgos de la NGP en la organización

Si bien la organización nace bajo el escenario histórico contextual de la NGP (como lo muestra la relatoría de los eventos y fenómenos ocurridos en la evolución de la Administración Pública en México), la existencia de los CA puede dar muestra de intentos por implementar este modelo de gestión en la práctica administrativa de la corporación. Las entrevistas realizadas dan cuenta de algunos intentos por “modernizar” el actuar de la organización en materia de gestión y utilización de los

¹⁹ Algunas actividades del CA son descritas a continuación: en materia de recursos financieros la solicitud de viáticos, gastos a comprobar (generalmente relacionados con viáticos), trámites diversos para el reembolso de gastos efectuados por el personal, solicitud y control del fondo revolvente del área de pertenencia. En recursos humanos, control de incidencias del personal (faltas, vacaciones, licencias médicas, entre otros), trámites de altas, bajas y cambios de área de los integrantes de la unidad, control y registro de la nómina, requerimientos en materia de prestaciones sociales, etc. En lo correspondiente a recursos materiales, control del inventario, solicitudes de mantenimiento vehicular, requerimientos de equipos de comunicación e informáticos, papelería y artículos de oficina, como los principales. El CA cuenta con personal a su cargo que lo auxilia en la realización de estas actividades pero es responsable directo del cumplimiento de las encomiendas.

²⁰ Durante la investigación, no se logró clarificar algún criterio específico que permitiera establecer porque algunos de los entrevistados poseían distintos niveles jerárquicos, aún cuando realizaban funciones similares. Se abordaron aspectos como la demografía de las áreas, la importancia de sus actividades, sin lograr resultados precisos. Los propios participantes no aportaron información trascendental relacionada con estas diferencias.

recursos públicos y la visión de los actores respecto a la viabilidad de implementar nuevas lógicas de actuación en materia administrativa.

Indagando sobre la aparición de los CA en el escenario de la organización, los actores refieren que en el inicio de la corporación, esta figura no existía. De tal forma que cualquier trámite administrativo que requiriera el personal, debía acudir en forma individual a las áreas administrativas centrales a realizar la gestión, esta situación generaba no sólo pérdida de tiempo al realizar cualquier trámite administrativo, también ocasionaba un desfase importante en el cumplimiento de las obligaciones laborales. Según algunos entrevistados esta situación era aprovechada para ausentarse por varias horas de los espacios de trabajo argumentando para ello, que la gestión administrativa les había tomado mucho tiempo.

132

En respuesta a esta situación, la dirigencia de las áreas administrativas centrales determinó crear la figura del CA que permitiera una atención más oportuna a las necesidades administrativas de los empleados. Los CA dependerían administrativamente de las áreas administrativas centrales y fungirían como una suerte de “ventanilla única” para la atención de los requerimientos del personal. A la manera de la NGP, serían la primera línea que resolvería los asuntos administrativos y sólo ellos (los CA) podrían estar en contacto directo con las áreas administrativas centrales.

Esta situación prontamente sufriría un cambio importante. Para adelgazar la estructura orgánica de las áreas administrativas centrales, se determinó reasignar a los CA para que dependiesen jerárquicamente de las áreas operativas a quienes prestaban servicio y atención en materia administrativa. Pasaron de ser la “ventanilla única” a convertirse en gestores ante las áreas administrativas centrales. Esta situación originó un cambio trascendental en la lógica de actuación de los CA, de ser simples receptores de información y peticiones, se convirtieron en una suerte de defensores de las necesidades de los miembros del área de la que ahora formaban parte²¹.

Al momento de la investigación, los actores refieren que han existido intentos (al menos en el ámbito informal) de recuperar a los CA por parte de las áreas administrativa centrales. Aunque esta situación no se ha formalizado y todo ha quedado en rumores al interior de la organización. La mayoría de los entrevistados demostró estar satisfecho con su trabajo, algunos incluso señalaron que una satisfacción laboral importante es que realizaban actividades que correspondían a su perfil académico (la mayoría son licenciados en áreas económico-administrativas). Otros más, consideraron que con su trabajo contribuían a mejorar la situación del país, como lo expresan “tienen puesta la camiseta de la institución”. Se vislumbra aquí que si bien la mayoría no pretendía ingresar a un cuerpo policiaco, con el paso del

²¹ Como lo expresó uno de los entrevistados: “Esto no lo esperaban las áreas administrativas centrales. Primero no querían tanta gente en sus oficinas. Para ello crearon a los CA, después tampoco nos quisieron a nosotros y nos asignaron a las áreas que atendíamos. Como resultado de ello, nos volvimos los principales defensores de las necesidades del área, y ahora somos nosotros quienes estamos constantemente sobre ellos [las áreas administrativa centrales] para lograr los recursos que nuestras áreas necesitan...”

tiempo han generado un sentido de pertenencia e identidad con la organización²². Para los CA, una observación importante en sus prácticas cotidianas es la excesiva burocratización que presentan la mayoría de los trámites, sobre todo aquellos relacionados con el manejo de recursos financieros que implica la participación de distintas instancias desde la solicitud, obtención y comprobación de los medios económicos, mismos que están sujetos a una exigente rigurosidad para su justificación.

Si como lo expresan la mayoría de los entrevistados, muchas de sus actividades están bajo la premura de tiempo y requieren una pronta respuesta para que los elementos operativos puedan atender sus órdenes, la dificultad para alcanzar los objetivos se hace evidente por el excesivo burocratismo que presentan las áreas administrativas centrales. Reconociendo por parte de los CA, que las áreas controladoras de los recursos responden a procedimientos establecidos a los cuales deben sujetarse normativamente, también manifiestan que debiera haber una mayor flexibilización para agilizar algunos trámites y que quienes tienen la misión de cumplir con los fines organizacionales, tengan menores dificultades por cuestiones de carácter burocrático.

La alta burocratización de las áreas administrativas centrales es el principal centro de atención problemático de las unidades de Coordinación Administrativa, la excesiva “formatitis” como ellos lo expresan, dificulta en gran medida el desempeño de sus actividades. El requerimiento aún vigente de que las solicitudes de cualquier índole deben ser ejercidas por medios escritos (fundamentalmente oficios y formatos), limita las posibilidades de pronta respuesta para atender situaciones donde, como lo manifiestan los entrevistados, el tiempo es un factor clave para el éxito de las acciones. El CA percibe que su trabajo principal es ayudar a quien realiza las actividades de campo, facilitarle en la mejor medida posible los insumos que requiere para cumplir con sus tareas y que un apego irrestricto a los lineamientos normativos afecta e influye en la consecución de los objetivos de las áreas operativas.

Sobre los cambios en la gestión, han existido intentos de agilizar y mejorar algunos trámites y procedimientos que reduzcan la dilación que existe en ocasiones para obtener los recursos empleados en las operaciones²³. Pero estos cambios,

²² Para los entrevistados es difícil determinar con algún grado de certidumbre si la organización en su actuar hasta el momento puede considerarse como eficaz en el cumplimiento de sus retos. Al encontrarse en la línea media de la estructura organizacional, difícilmente participan en el diseño de las estrategias y programas a nivel institucional; sin embargo, dentro de su espacio de actuación reconocen algunas situaciones perfectibles que pueden ayudar a un mejor desempeño de la organización. Como lo expresan, hay mucha influencia política que tiene injerencia tanto en unos resultados como en otros, de lo que si están conscientes, es que la ciudadanía es quien debe valorar la actuación de la corporación y, al menos por el momento, la percepción general (de acuerdo a su círculo cercano de información) es de una escases de resultados por parte de la institución, o según otros, los resultados no han estado a la altura de las circunstancias.

²³ Como lo expreso uno de los entrevistados: “En una ocasión el área encargada del control y autorización de los servicios al parque vehicular (dependiente del área administrativa central), propuso establecer un programa informático donde las áreas usuarias registrarían la solicitud de mantenimiento de los vehícu-

como lo manifiestan los entrevistados, se han quedado sólo en buenas propuestas, que no han llegado a consolidarse por la falta de compromiso de las partes involucradas, y por la necesidad de cambiar algunas políticas y lineamientos al respecto. Estos dispositivos que norman los procedimientos son elaborados buscando ante todo la homogeneización, pero también una carga de justificación documental que ampare el otorgamiento de recursos.

Para los actores involucrados, existen dos lógicas de actuación en el manejo administrativo de los recursos públicos de la organización; por una parte las áreas administrativas centrales preocupadas en todo momento por cumplir con los lineamientos formalmente establecidos (leyes, reglamentos, políticas y lineamientos, circulares, etc.) y; por otra parte, las áreas administrativas de las unidades operativas de la organización, preocupadas por el oportuno suministro de recursos para quienes tienen la responsabilidad de cumplir con las actividades encomendadas.

La posición de los entrevistados es que pudieran contar con una mayor libertad para responder ante las necesidades que se presentan en el área de la cual forman parte, una mayor autonomía y capacidad de decisión, serían condiciones favorables para su trabajo y, según ellos, repercutiría en una mejor reacción ante la premura y variabilidad de las situaciones que se les presentan. El mayor atributo actual para la gestión (de acuerdo con los CA), es la posibilidad de extender lazos de comunicación personal con las áreas en donde se solicitan los insumos, esto brinda la posibilidad de agilizar algunos trámites siempre y cuando se establezcan compromisos de regularización y estos se cumplan. La responsabilidad, honestidad y credibilidad son valores puestos en juego para alcanzar las metas de gestión.

Finalmente y tomando como referencia la expresión de algunos de los actores claves en la organización, a continuación se expresan algunas consecuencias y desafíos ante la impronta de un modelo de NGP en la corporación bajo la lupa de los posibles efectos de esta estrategia.

A manera de conclusiones

La NGP viene a transformar las organizaciones públicas y particularmente las gubernamentales, para implementar arreglos y mecanismos que vieron la luz en los espacios organizativos privados, el fin de ellos (al igual que en lo privado) es la búsqueda de la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previamente establecidos.

los, estas solicitudes serían remitidas por medio electrónico a la unidad responsable de su autorización, quien a su vez transferiría la solicitud autorizada al área financiera responsable del otorgamiento de recursos monetarios correspondiente. Esta propuesta fue bien recibida por los CA quienes salvo algunas consideraciones, se mostraron dispuestos a trabajar en esta forma. El problema surgió cuando el área financiera manifestó que para otorgar el recurso, necesitaba contar con toda la documentación (en medio impreso) debidamente requisitada. Ahí quedaron las buenas intenciones de mejorar la gestión para una respuesta más rápida..."

La existencia de la figura del Coordinador Administrativo en la organización en estudio, puede ser prueba de una descentralización de procesos y simplificación administrativa, al ser ellos los encargados de las gestiones y atención a los requerimientos en materia de insumos e instrumentos necesarios para el desarrollo de las actividades, además fungen como vigilantes primarios del buen uso y destinos de los recursos públicos, en ello puede concebirse un esbozo del gerencialismo propuesto por el modelo NGP.

La mayor problemática que manifiestan los actores es la existencia de un espacio altamente burocratizado (*a la manera de la Administración Pública tradicional*), frente al cual están en constante contradicción y tratando de sortear la rigidez de los lineamientos a que están sometidos como parte de su dinámica. Existe un alejamiento entre la lógica de funcionamiento de quienes son los controladores de los recursos y, por otra parte, quienes los ejercen en el campo de trabajo. Esta situación es clave desde la posición de los actores y representa una de las posibilidades de mejora en el desempeño organizacional, la visión de un enfoque hacia los resultados sustituyendo o priorizando sobre el enfoque hacia los procesos, está presente en la reflexiones vertidas por los participantes del estudio, quienes consideran algunos trámites y gestiones como “engorrosos” y complicados para responder con oportunidad a lo que denominan “necesidades del servicio” (*desburocratización y competencia, como parte de la NGP*).

La utilización de herramientas tecnológicas es otro signo de transformación, algunas propuestas en este sentido, aún cuando no se han implementado en su totalidad, reflejan la disposición al cambio de los mecanismos de interacción para lograr una mejor eficiencia y productividad. El liderazgo y la relación directa entre los actores son elementos subyacentes en las diligencias administrativas, aunque implícito en el proceso, es reconocida la valía que implica el establecimiento de lazos comunicantes e interactivos entre los CA con sus homólogos, con el personal de su área de pertenencia y con las unidades administrativas centrales (*la revaloración de los gerentes en la implementación y el liderazgo para el alcance de los objetivos-NGP*).

Otra distinción característica del nuevo modelo gerencial (NGP) implícita en la argumentación es la de revalorar al personal operativo como eje principal de las funciones administrativas, esta percepción de considerar a quien hace el trabajo de campo como el “verdadero cliente” al interior de la organización conlleva al reacomodo de las gestiones administrativas, teniendo como prioridad la agilización de procedimientos que permitan responder con prontitud a los requerimientos instrumentales para el desarrollo de las labores tácticas (*clienterización-NGP*).

En seguimiento a lo anterior, la implementación de algunos mecanismos e instrumentos de la Nueva Gestión Pública pudiesen generar mejores resultados que los actualmente utilizados. Sin embargo, la implantación “recetaria” de la NGP en toda la estructura y procesos organizacionales bajo la premisa conceptual de que

el modelo debiera implementarse a lo largo y ancho de la organización, representa algunos riesgos en organizaciones como la sujeta al análisis, misma que corporiza y desarrolla una función estratégica para la evolución del Estado y de la sociedad en su conjunto.

Al ser una organización estratégica para el país, difícilmente podría tercerizar servicios hacia el exterior (a la manera de la NGP), sin el riesgo de verse comprometida en sus funciones, así como en la integridad física de sus integrantes. La secrecía y confidencialidad en la información que maneja, es condición esencial para el logro de los objetivos y fines organizacionales. Habrá que apostar por el análisis y la reflexión exhaustiva de los procedimientos, mecanismos y dispositivos de gestión que contemplen lo propio, lo particular, lo específico, lo singular de la realidad intra e interorganizacional para construir un modelo organizacional autóctono cargado de congruencia con la realidad presente (Arellano y Cabrero, 2007). Porque como se dice al interior de la organización en análisis: *"LA SEGURIDAD CUESTA, PERO CUESTA MÁS NO TENER SEGURIDAD..."*

Fuentes bibliográficas

- AGUILAR Villanueva, Luis F. (2009) *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. México (2006).
- ARELLANO, David y Enrique Cabrero (2007) "El dilema de la importación de modelos organizacionales (hacia una deconstrucción posmoderna del cambio en organizaciones gubernamentales mexicanas) en Arellano David, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (Coord.) *Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*. CIDE y Miguel Ángel Porrúa (2000). México. Pp. 397-418.
- ARELLANO Gault David (2002) *Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México*. Documento de trabajo 108. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México.
- BLAXTER, Lorraine, Christina Hughes y Malcom Tight (2004) *Cómo se hace una investigación*. Editorial Gedisa. España.
- CHABAT, Jorge y John Bailey (2003) "Introducción" En Chabat Jorge y John Bailey (comps.) *Crimen trasnacional y seguridad pública*. Editorial Plaza & Janés. México. Pp. 15-77.
- CULEBRO Moreno, Jorge E. (2008) *Aprendizaje y reforma administrativa. La introducción de la Nueva Gestión Pública en la Administración Pública Federal en México*. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Casa Juan Pablos. México.
- DE LA ROSA Alburquerque, Ayuzabet (2008) "Algunas aproximaciones al estudio de la nueva gerencia pública desde una perspectiva organizacional: posibilidades y desafíos" en Vargas Larios Germán (Coord.) *Políticas públicas de nueva generación: una visión crítica*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México. Pp. 97-140.
- OLÍAS DE LIMA, Gete Blanca (2001) "La evolución de la gestión pública: la Nueva Gestión pública" En Olías de Lima Gete Blanca (coord.) *La Nueva Gestión Pública*. Editorial Prentice Hall. España.
- MACÍAS, Viviana y Fernando Castillo (2003) "El sistema Nacional de Seguridad Pública: antecedentes y perspectivas para el próximo milenio" En Chabat Jorge y John Bailey (comps.) *Crimen trasnacional y seguridad pública*. Editorial Plaza & Janés. México. Pp. 81-102.

- MARTÍNEZ Garnelo, Jesús (2005) Sistema Nacional de Seguridad Pública. Un sistema alternativo de política criminológica en México. Editorial Porrúa. México (1999).
- MARTÍNEZ Silva, Mario (1999) "En torno al libro Clásicos de la Administración Pública" en Shafritz Jay M. y Albert C. Hyde Clásicos de la Administración Pública. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Campeche, Fondo de Cultura Económica. México. Pp. 7-42.
- MONTAÑO, Luis (2005) Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana, en Gestión y política pública. Volumen XIV. No. 3. CIDE. México. Pp. 465-495.
- RAMÍREZ, Jesús y Edgar Ramírez (2002) Génesis y desarrollo del concepto de nueva gestión pública. Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno. Documento de trabajo 106. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México.
- SÁNCHEZ, González Juan José (2004) Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México. Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo y Miguel A. Porrúa. México.
- SSP (2005) Estado y Seguridad Pública. Secretaría de Seguridad Pública y Fondo de Cultura Económica. México.
- STAKE, Robert E. (1994) Case Studies, en Denzin, N. K. e Y. S. Lincoln (eds.) Handbook of Qualitative Research, Sage, California, pp. 236-247.
- VELA Peón, Fortino (2004) Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa, en Tarrés, María Luisa (Coord.) Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 63-95. (2001)
- YIN, Robert K. (1994) Case Study Research: Design and Methods, Sage, Thousand Oaks, CA.

Otras fuentes

<http://pnd.presidencia.gob.mx> consultada el 06-04-2010.

Las TIC'S en el sistema de transporte urbano y el cambio organizacional en las empresas operadoras

María de Lourdes Vázquez Arango¹
Jorge Antonio Silvestre Acevedo Martínez²
Blasa Celerina Cruz Cabrera³

RESUMEN

El estudio de los sistemas de transporte constituye una pieza clave en el funcionamiento de las ciudades modernas, influye en la competitividad de las economías al involucrar las relaciones entre las empresas y el acceso de los usuarios a los mercados, al empleo y los servicios.

Al aplicar la tecnología a los sistemas de transporte los empresarios pueden monitorear el movimiento de las unidades y tener un mayor control del aforo y recaudo, para el incremento de la rentabilidad y la mejora del servicio, lo que a su vez permite una disminución de tiempos y costos de transporte.

Para tratar lo referente al sistema de transporte público urbano se comprenden dos niveles: a) nivel sectorial que comprende a los agentes del sistema (gobierno, empresas, usuarios), en lo relativo a la regulación del sistema y b) nivel empresa (tecnología y organización), en donde se especificará lo relacionado a las Tecnologías de Información y Comunicación y el Cambio Organizacional.

Además, este estudio se considera una aportación para que el sistema de transporte público urbano, pueda generar sinergia y vinculación que haga posible un incremento de la eficiencia de operación.

¹ Maestra en Administración y Gestión de Negocios. Estudiante del Programa del Doctorado en Ciencias en Desarrollo regional y Tecnológico. mar.v.aa@hotmail.com

² Dr. en Economía, Profesor Investigador en el Instituto Tecnológico de Oaxaca. aacevedo45@gmail.com

³ Dra. en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Profesora Investigadora en el Instituto Tecnológico de Oaxaca. blasita25@hotmail.com

ABSTRACT

The study of the systems of transport constitutes a key piece in the functioning of the modern cities, influences the competitiveness of the economies on having involved the relations between the companies and the access of the users to the markets, to the employment and the services.

On having applied the technology to the systems of transport the businessmen can monitor the movement of the units and have a major control of the value and collection, for the increase of the profitability and the improvement of the service, which in turn allows a decrease of times and costs of transport.

To treat the relating thing to the system of public urban transport two levels are understood: a) sectorial level that he understands to the agents of the system (government, companies, users), in the relative thing to the regulation of the system and b) level company (technology and organization), where it will be specified related to the Technologies of Information and Communication and the Change of the Organization.

In addition, this study is considered to be a contribution in order that the system of public urban transport, it could generate synergy and entail that makes possible an increase of the efficiency of operation.

Palabras clave: Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Sistemas de Transporte Urbano y Cambio Organizacional.

Keywords:

Introducción

La ciudad de Oaxaca, en cuanto a sistema de transporte público urbano se refiere, sufre de una notoria disparidad del servicio en relación con otras ciudades de la República Mexicana, la carencia de innovación tecnológica y organizacional dentro de las empresas provoca anomalías externas que son reflejadas en el servicio que se brinda a los usuarios. Por lo que conocer la manera en que opera el sistema de transporte, permite conocer los movimientos de los ciudadanos y sus demandas en servicios.

La investigación consiste en indagar como las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), contribuyen a la transformación de los sistemas de transporte urbano y el cambio en las organizaciones.

Se persigue como objetivo, analizar la relación entre las tecnologías de la información y comunicación y el cambio organizacional en el sistema de transporte urbano, en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Oaxaca.

La metodología considera aspectos cualitativos del fenómeno y se desarrolla mediante entrevistas a los actores en el sistema de transporte urbano, como son empresarios, usuarios y funcionarios de gobierno. También contempla una comparación entre los sistemas de producción y los sistemas de transporte que permita tener un punto de partida para desarrollar la trayectoria en el transporte urbano a través de una tipología vinculada con la tecnología.

En relación a la parte conceptual del trabajo, se ha consultado literatura especializada y ponencias de congresos para la comparación de los diferentes paradigmas y enfoques. Se han recurrido también a fuentes primarias y secundarias para recabar la información.

El transporte urbano en las ciudades y sus actores

El objetivo fundamental de un sistema de transporte urbano es el traslado rápido, cómodo y seguro de personas entre los distintos lugares donde se emplazan y desarrollan las actividades urbanas.

Por lo que, la infraestructura física de apoyo al servicio de transporte y los vehículos utilizados para la movilización de pasajeros, son parte de los elementos del sistema que permiten gestar su adecuado funcionamiento (Martínez, 2009).

Como en todo sistema, la interacción entre los agentes genera una dinámica, que modifica el contenido y los límites de acción de cada uno de ellos, en este caso los actores involucrados en el sistema de transporte intervienen en la oferta y la demanda del servicio.

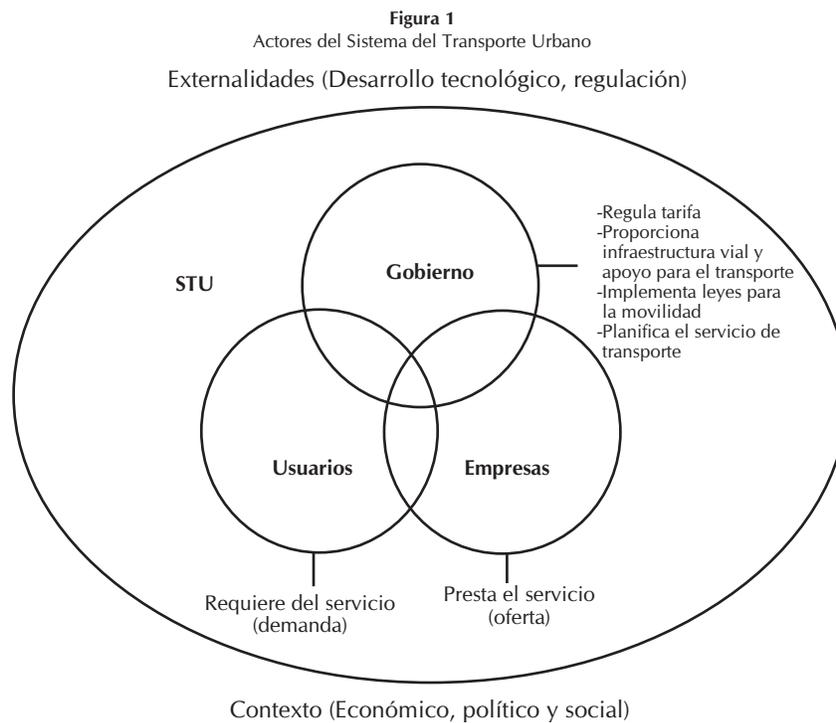
En el lado de la oferta se consideran dos agentes: el *gobierno* como ente regulador de las tarifas y prestatario de la infraestructura urbana y las *empresas*, quienes

administran las unidades de motor y los operadores de los camiones. Por parte de la demanda son los *usuarios* quienes requieren del servicio.

La interacción de los agentes del sistema de transporte urbano, contempla además la intervención de elementos que no son posibles de controlar, tales como los contextos políticos, económicos y sociales, y por supuesto las externalidades relacionadas con el desarrollo de la tecnología, las regulaciones ambientales y los precios de los insumos, específicamente de los combustibles y otros elementos que condicionan el desarrollo del sistema.

En la Figura 1, se muestra la interacción entre los agentes, llegando a conformar lo que es el sistema de transporte urbano (STU), permitiendo la oferta y la demanda del servicio, tomando en cuenta las amenazas del entorno, que obstaculizan la eficiencia requerida para la prestación del servicio.

142



Fuente: Elaboración propia en base a las observaciones y entrevistas realizadas en el Sistema de Transporte Urbano

Las Tecnologías de la Información y Comunicación y la organización

El estudio del impacto de las TIC sobre la estructura organizativa debe tomar en cuenta la velocidad de cambio de las nuevas tecnologías y la creciente turbulencia del entorno al que se enfrentan muchas empresas.

A medida que las empresas evolucionan, la información se vuelve parte creciente y relevante de sus estructuras, la importancia socioeconómica de la información altera los vínculos tradicionales existentes dentro de las organizaciones, afectando aspectos tales como la economía, la política y la sociedad. (Pablos, 2000)

Por consiguiente, la tecnología se presenta como el sustento que podría incrementar la eficiencia operativa, aumentar la calidad y la seguridad del servicio; brindando la posibilidad de mejoras sustanciales en la operación del servicio vía las TIC.

Investigadores como Finquelevich, Karol y Kisilevsky (1996), señalan que las TIC juegan un rol fundamental en las estrategias utilizadas para resolver la gestión dinámica del transporte urbano; por lo que las TIC más innovadoras posibilitan el intercambio de la información necesaria entre los vehículos y el centro de control con rapidez y seguridad.

Hoy en día, el cambio organizacional es considerado vital para el mejoramiento continuo de las organizaciones, ya que el nuevo escenario al que están sujetas las organizaciones, son cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las experiencias de su entorno.

La permeabilidad y capacidad de adaptación de la organización frente a los cambios del entorno han adquirido por lo tanto un carácter estratégico. Debiendo considerarse a los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o éxito de la organización.

Anzizu (1992), ha puesto de manifiesto que en la actualidad ha cobrado una gran importancia la forma de lograr adaptar o realinear a las organizaciones. Las organizaciones necesitan evolucionar con la finalidad de mantener e incrementar su grado de ajuste y compatibilidad con un entorno siempre cambiante, lo que consiguen mediante: la incorporación de innovaciones de sus componentes, tanto primarios (tecnología) como secundarios (estructura); mejora de la eficiencia y efectividad de la gestión (mejor aprovechamiento de las posibilidades de tecnología y la estructura).

El cambio puede ocurrir a nivel superficial, como también afectar las estructuras profundas de la organización. Enfocados en el aspecto tecnológico, para muchos empresarios, la tecnología se considera como una prioridad dentro del proceso de cambio; la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, lo que representa una competencia más cerrada entre los productores quienes demandan el uso de la tecnología.

La incorporación de las TIC a las organizaciones ha permitido realizar mejoras sustanciales dentro de los sistemas de administración, al obtener un mayor control y una mayor rapidez en la toma de decisiones, al disponer de información precisa y oportuna. Sin embargo, es importante que los miembros de la organización se comprometan a involucrarse en los procesos de aprendizaje para manejar de manera adecuada las tecnologías.

El cambio organizacional y algunos paradigmas administrativos

En este apartado se retoma el artículo “Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración” de Antonio Barba (2000), permitiendo realizar una comparación de los cambios estructurales en la organización, que servirán como sustento para introducir lo referente a los sistemas de producción y de transporte.

Barba considera que uno de los problemas fundamentales para la transformación de las estructuras y los procesos de las nuevas formas de organización, fue la necesidad de construir modelos alternos de administración, que facilitaran el cambio y que, al mismo tiempo, se adecuara a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente.

Estudiosos de las organizaciones dirigieron su interés al análisis de las características de nuevos modelos; destacando entre estos a William Ouchi (1986), quien a principios de la década de los setenta realiza un análisis comparativo entre la empresa japonesa y la americana. Posteriormente, Stewart Clegg (1990) propone el concepto de organización posmoderna para distinguirla de la organización moderna tayloriana.

A partir de lo señalado por estos autores, se retoman las peculiaridades más importantes de las organizaciones posmodernas, como características que permitirán realizar la comparación entre los sistemas de producción y de transporte, para vincularlos con los modelos de las organizaciones, resaltando: la estructura flexible, toma de decisiones colectivas, la confianza como comportamiento frente a la autoridad, producción sectorial (cantidad-calidad), busca de compromiso más que de la satisfacción y relaciones de autoridad semidemocráticas.

En la Tabla 1 se señalan las diferencias principales entre los modelos de organizaciones modernas y posmodernas indicadas por Barba (2000). Los elementos resaltados en la tabla constituyen para el caso de las empresas de transporte, las dimensiones dominantes del modelo organizativo.

Tabla 1
Modelo de las organizaciones

	Modernas	Post-Modernas
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implicito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad (separación Integración de diseño/ejecución)	diseño y ejecución
Racionalidad	Formal	Sustantiva
Objetivos	Utilidad	Expansión

Fuente: Barba (2000:107)

Autores como Clarke y Clegg (1998), analizan los cambios en los paradigmas de la teoría y la práctica de la administración que han contribuido a la construcción del perfil de las nuevas formas de organización y que también han estimulado, en parte, el cambio de la mentalidad de los administradores, académicos y empresarios.

En la Tabla 2, se resalta la transición desde los puestos manual analógicos en los procesamientos de información y comunicación a las redes electrónico/digitales para hacer eficientes los procesos, así como la parte de la modificación, taylorismo /fordismo que transita de la organización y control a la organización inteligente y la operación virtual a través de redes. El otro aspecto es utilidad/crecimiento/control que transita de objetivos a empresas sustentables.

Tabla 2
Cambios paradigmáticos en la teoría administrativa y en la práctica

Desde	En	A
Ortodoxia managerial clásica/neoclásica	Ideas y valores	Cambios múltiples en los paradigmas gerenciales
Local/nacional internacional	Ambiente del mercado	Regionalización/globalización
Puestos manual/analógicos	Procesamiento y comunicación	Redes electrónico/digitales
Planeación estratégica/ estrategia racional	Orientación	Pensamiento estratégico/ innovación/núcleo de competencia
Taylorismo/fordismo	Organización y control	Inteligente/red virtual
Accionistas/indicadores financieros de desempeño	Objetivos	Emprendedores/sin indicadores financieros de desempeño
Utilidad/crecimiento/control	Objetivos	Empresa sustentable

Fuente: Clarke y Clegg (1998: 6), traducción libre de Barba (2000)

Una comparación entre los sistemas de producción y de transporte urbano

El estudio asume que la perspectiva de las tipologías de los sistemas de producción, puede ser extrapolada a los sistemas del transporte urbano y que al hacer la extrapolación se puede observar la evolución tecnológica y administrativa de los sistemas, el estado actual y el futuro de los sistemas de transporte.

Para efectos del análisis se consideran tres sistemas de producción: artesanal, fordista y toyotista. Referidos al sistema artesanal, se hace mención que las actividades se realizan con instrumentos sumamente sencillos en talleres domésticos y cada artesano realiza todas las fases productoras para la elaboración de algún objeto y la inexistencia de la división del trabajo.

De manera inicial, en el sistema de producción artesanal, los artesanos producían un solo objeto sin la intervención de terceros, siendo la base de esta práctica la venta directa al consumidor, sin embargo el incremento poblacional obliga indudablemente al aumento y mecanización de la producción, realizándose una transición entre el sistema de producción artesanal por otros más productivos.

En el sistema fordista, se introducen procesos innovadores y diversas tecnologías. Es en el año de 1913, cuando Ford introduce en su fábrica la técnica de la cadena de montaje, empezando a utilizar piezas intercambiables para los automóviles. Esta innovación, aunque aumentaba la productividad, redundó en una reducción del trabajo manual en la fábrica de entre el 40 y el 60%, debido sobre todo a la monotonía de la cadena de montaje y a los repetidos aumentos de las cuotas de producción asignadas a los trabajadores.

El sistema toyotista, introduce la flexibilidad en los procesos, aumenta la gestión y la organización (*just in time*), fomenta el trabajo en equipo y tiene como objetivo la reducción de costos en la fábrica para reducir precios al consumidor y de esta forma aumentar el consumo.

Se considera que lo artesanal tanto en la producción como el transporte obedece fundamentalmente a la triada volumen de producción–tecnología–administración. Volumen de producción reducido, tecnología incipiente y administración rutinaria y “costumbrista”

Una traducción o extrapolación del contenido de los sistemas de producción a los sistemas de transporte, se muestra en la Tabla 3 para una mayor claridad, donde se muestra la comparación dada en el sistema artesanal:

Tabla 3
Extrapolación de los sistemas de producción a los sistemas de transporte (sistema artesanal)

De producción	De transporte
múltiples pequeños productores	“hombre – camión” o mipymes
el producto no está confinado en un área	no existe carril exclusivo
diversos trayectos de producción	diversidad de rutas modificables
herramientas de producción elementales	unidades de transporte obsoletas
El saber hacer se transmite de generación en generación, oralmente y por la práctica	El saber hacer se transmite de generación en generación, oralmente y por la práctica
no se atiende volumen y características de la demanda	se responde al mercado con una oferta a la que se debe ajustar el usuario

Fuente: Elaboración propia en base a Levi-Strauss (1996) y observación participante.

Hay que reconocer que el sistema ha perdurado tanto en la producción como en el transporte; en la producción hasta que la competencia alcanza a esas necesidades, en el caso del transporte por tratarse de un servicio público concesionado es la intervención reguladora del gobierno la que ejerce “la coerción al cambio”.

Abordando el sistema de producción fordista, la extrapolación se hace con el sistema BRT (*Buses Rapid Transit*) que consiste en un sistema de transporte masivo, donde la cadena de producción que se utiliza en fábrica es representada en el transporte por un carril exclusivo y una ruta fija lo que permite una disminución en los tiempos de traslado.

El sistema BRT cuenta con tecnologías de la información y comunicación que posibilitan entre otras cosas un mayor control del recaudo y un seguimiento en tiempo real del desplazamiento de las unidades, estas tecnologías hacen factible

una mayor integración y coordinación del sistema que pueda operar en red. Sin embargo la implementación de este sistema precisa de inversiones significativas en infraestructura vial y equipamiento, lo cual requiere de la participación de la inversión pública o de grandes capitales privados.

Por su parte, el sistema inteligente-toyotista, permite una mayor flexibilidad al poder utilizar diversas vías, estableciendo rutas que respondan a la demanda existente en diferentes momentos del día. Se busca combinar los aspectos de la transportación masiva con la posibilidad de ajuste a la demanda propia del sistema toyotista.

En la Tabla 4, se recuperan algunas de las dimensiones de los modelos organizacionales que se presentan en la Tabla 1, y se relaciona a cada sistema de producción de transporte.

Tabla 4

Análisis entre los sistemas de transporte y de producción y su relación con los modelos de las organizaciones

Sistema de Producción	Artisanal	Fordista	Toyotista
Sistema de Transporte	Tradicional	BRT	SIT
DIMENSIONES (Tomadas de Tabla 1)			
Poder	Los empresarios actúan de manera independiente Falta de control de recaudo y aforo	Mayor coordinación empresarial Mayor control de recaudo y aforo	Coordinación e integración empresarial Control de recaudo y aforo
Estructura	Vías desorganizadas Rutas variables	Vía exclusiva Ruta establecida	Ambas vías Rutas de acuerdo a demanda
Estructura/Objetivo	No existe conexión en rutas, el transporte es disperso	Existen rutas troncales y alimentadoras	Rutas flexibles
Producción	Alta contaminación	Reducción de índices de contaminación	Reducción de nivel de contaminación
	Unidades viejas	Unidades nuevas	Unidades inteligentes
	Inequitativo	Mayor equidad en tiempo y costo	Equidad de costo y tiempo
	Costos elevados	Costos medios	Disminución gradual de costos
	Requiere inversión individual por parte de empresario	Mayores costos de inversión, que deberá ser conjunto con el gobierno	Alta inversión, involucrando al sector gobierno y empresarial
Control	Fragmentación (por ruta)	Integración (red)	Integración
	Descoordinación	Coordinación	Coordinación
Objetivos	Obsolescencia tecnológica	Innovaciones tecnológicas	Tecnología de punta
	No cubre la demanda del mercado	Cubriría una demanda masiva	Satisface la demanda

Fuente: Elaboración propia en base a Barba (2000).

El transporte en la ZMCO

El rezago en el sentido tecnológico y de innovación entre el sistema de transporte actual en la ZMCO y el sistema de otros estados de la República Mexicana, hacen necesario enfocar la atención hacia este tópico, vislumbrando un potencial campo de estudio que permita sentar las bases para la consideración de un proyecto viable para el transporte en las ciudades medias del país que beneficie a los usuarios y empresarios.

La zona metropolitana de la ciudad de Oaxaca, muestra una severa problemática de transporte, debiendo atender una población total de 543,721 habitantes (INEGI, 2010), población que representa una sexta parte del total en el estado.

148

En el periodo 2004, la ciudad de Oaxaca contaba con 1,325 unidades, de las cuales, según cifras de la Empresa Cal y Mayor (2006), 913 circulan en el área urbana de la ciudad, de este parque vehicular se señala que un 41% de los autobuses que se encuentran en circulación tienen más de 11 años de antigüedad.

Los viajes diarios realizados por los autobuses de transporte urbano en la ciudad son aproximadamente 370,000. Donde las características de transporte a la fecha en relación a las rutas no sufren ajuste de oferta durante el día, el sistema de recaudo es a bordo por parte del conductor, con una tesorería dispersa, además de no contar con una infraestructura especializada, sólo señal de paradas. (Cal y Mayor, 2006)

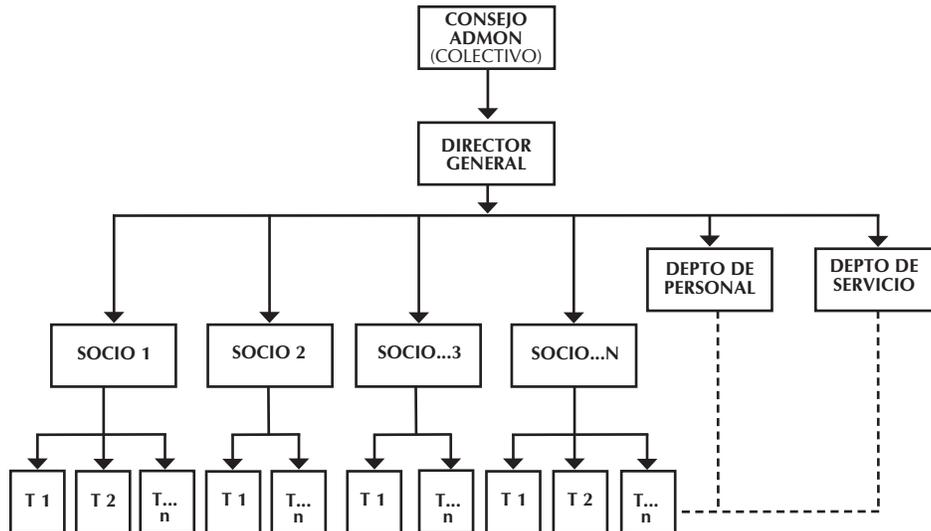
El sistema de transporte en la ciudad de Oaxaca, se encuentra dominado por un grupo de empresarios agrupados en cuatro empresas, pudiéndose categorizar como un mercado oligopólico. Las empresas de transporte, al estar integradas por pequeñas y micro empresas (dependiendo del número de unidades con las que cuenta cada empresario) complican la administración, gestión, consolidación e integración del sector.

Al estar integradas las empresas en un mercado oligopólico, la competencia se vuelve nula, los empresarios reciben una renta por su participación en este tipo de mercado asegurándoles una determinada ganancia, que crea un estado de conformismo y renuencia al cambio, al existir poca presión exterior que les permita modificar su mentalidad.

Si se pudiera caracterizar las particularidades de cada empresario, existe la posibilidad de determinar que la propiedad y la administración de las empresas radican en las mismas personas, por lo que el comportamiento de cada organización tiene una relación directa con las características de sus propietarios.

De manera esquemática, se puede señalar a través de la Figura 2, un organigrama que generaliza la estructura en estas organizaciones, donde es posible vislumbrar que las decisiones de las unidades se toman de manera particular, y en donde el consejo de administración funge como un articulador del conjunto de pequeñas y medianas empresas.

Figura 2
Representación de la operación empresarial de las empresas de transporte, como conglomerado de pequeñas empresas



Fuente: Acevedo, Cruz y Ruíz (2008)

Por lo tanto, la importancia que reviste una integración en las empresas, apoyadas en TIC, permitirá vislumbrar desde otras perspectivas la evolución de la organización, pudiendo enfrentar los cambios del mercado internamente con una mayor seguridad y tranquilidad.

Aunada a esta característica, los empresarios al frente detienen los procesos de cambio, por factores como la edad y el liderazgo, siguiendo prácticas obsoletas transmitidas generacionalmente, lo que frena la incorporación de conocimiento-aprendizaje que renueve los actuales procesos.

Por consiguiente, la carencia de dinamismo empresarial, no ha permitido la incursión de nuevas generaciones que inyecten nuevos bríos a la organización para generar cambios relevantes e innovadores que den un vuelco positivo al sector.

Los intentos de innovación y aprendizaje de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Oaxaca.

En la ciudad de Oaxaca, han existido diversos intentos en implementaciones tecnológicas que permitan satisfacer las necesidades de los empresarios para mejorar su servicio y para conocer a ciencia cierta los movimientos de las unidades de transporte y de los usuarios.

Se hace mención de la incursión de las tarjetas de prepago, sistema que tuvo poco éxito, puesto que su funcionamiento era de manera independiente y autónoma por unidad, lo que no permitía la generación de una base de datos para la toma

de decisiones. La empresa promotora de este servicio también probó la experiencia de las rutas exprés, consistentes en brindar servicio a mayor velocidad a los usuarios, con un menor número de paradas.

Los esquemas de innovación de la empresa en cuestión, también la llevo a probar sistemas de capacitación, creación y aplicación de manuales, y de reglamentación interna para el trabajo, sin que a la fecha hayan resultado provechosas para una diferenciación de su servicio en relación a las otras empresas.

Por su parte, otra empresa decidió implementar tecnologías en sus camiones, y brindar servicio a una población menor, con el uso de rampas para discapacitados, cubriendo rutas cuyo destino fuera el Centro de Rehabilitación para personas con discapacidad.

De igual forma, se ha probado con la implementación de sistemas de rastreo de unidades, utilizando dispositivos GPS, y aunque dicho sistema genera información que brinda la certeza del movimiento de unidades, la falta de unificación por parte de los empresarios ha generado diferencias en la prestación del servicio, ya que no todas las unidades cuentan con dichas implementaciones tecnológicas.

Por otro lado, se puede señalar, que un error general cometido por las empresas de transporte, es la falta de registro, seguimiento y documentación de implementaciones e innovaciones tecnológicas, siendo evidente la carencia de un sistema de comunicación que permita evaluar las formas de organización, para permitir una mayor estructuración, integración y coordinación del sector.

Dado lo anterior, la falta de coordinación entre los empresarios, ha sido una oportunidad para que el gobierno intervenga, buscando generar una mejora en los sistemas de transporte, consultando empresas especializadas como Cal y Mayor, concedores del tema como Lerner y estudios en conjunto con la fundación Harp Helú, para determinar la posibilidad de inversión en sistemas más flexibles, que permitan la introducción de BRT.

El proyecto de la empresa Cal y Mayor, consiste en crear un carril exclusivo para un sistema BRT con el diseño de 8 terminales, estaciones intermedias, un centro de control, el diseño de 6 talleres y patios y un anteproyecto de señalamiento horizontal y vertical. Además de reestructurar los corredores de transporte público urbano en las vialidades existentes.

Con este proyecto, se pretende disminuir los índices de contaminación, lograr una distribución ordenada de las rutas, abaratar los costos de operación y, por ende, los del pasaje, así como descongestionar las vialidades. La red será capaz de cubrir la demanda de transporte de la capital y 16 municipios conurbados, calculada en más de 500 mil personas.

Conclusiones

Las tendencias de los sistemas de transporte van en evolución con el desarrollo de las tecnologías, sin embargo existen variables como el tipo de mercado que pueden

requerir de regulaciones de los gobiernos para que pueda producirse el cambio en las organizaciones. En el caso de la ZMCO los empresarios han asumido el papel de rentistas, que se hace evidente por la carencia de iniciativas para mejorar el sistema e integrar tecnologías modernas que permitan un mayor control, coordinación y eficiencia del servicio a pesar de constituir una demanda reiterativa cada vez que se acuerda el incremento de la tarifa del servicio.

Es aquí, donde las TIC, permiten la integración y coordinación, tomando en cuenta que el sistema tradicional ya llegó a su límite de operación, reproduciéndose a sí mismo sin permitir mejoras relevantes, en donde la trascendencia del sistema se encuentra muy acotada en términos de cambio organizacional.

La integración de una red que centralice la información para la programación, monitoreo y reprogramación de la operación permitirá a las empresas funcionar como una unidad y no como pequeñas y medianas empresas asociadas, significando un cambio organizacional importante, donde uno de los aspectos centrales es la separación entre la propiedad y la administración, permitiendo el cambio en la empresa.

Mediante la comparación entre los sistemas de producción y transporte y los modelos paradigmáticos de las organizaciones, permite crear un mapa del rumbo que las empresas pueden seguir, marcando su situación actual y el trayecto que deben tomar para lograr su objetivo, permitiendo la combinación de elementos funcionales, adaptados a la ciudad y sus características particulares de infraestructura y movimientos de usuarios. De igual forma brinda la separación hombre-camión, permitiendo una integración entre la propiedad-administración y control, generando eficiencia en las organizaciones.

Por lo que, la flexibilidad de las estructuras, lleva implícita nuevas formas de cooperación, comunicación y la movilización de saberes, donde su transformación exige la asimilación y producción de conocimiento que, al mismo tiempo, estimule la capacidad creativa de los individuos y los grupos.

Los nuevos espacios organizacionales no sólo demandan un cambio radical de mentalidad, sino que también reclaman la construcción de nuevas identidades y representaciones de los individuos y de los grupos que interactúan en las empresas.

El pasar del sistema tradicional al moderno, requiere de la construcción de una coordinación institucional incluyente de la participación ciudadana y de los intereses de los diferentes actores; significando en consecuencia un cambio organizacional, tecnológico y de infraestructura física.

La transición que debe existir entre los sistemas, debe ser una prioridad empresarial y gubernamental, que permita una mayor coordinación que busque desarrollar un proyecto único de transporte, asumiendo de forma conjunta la responsabilidad de integrar al transporte que se traduzca en una reducción de los costos para los empresarios y el usuario.

Referencias

- Anzizu, J. (1992). Gestión del cambio en empresas españolas. Textos y casos. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Acevedo J., Cruz, B., y Ruíz, A., (2008) Adquisición y asimilación de tecnología. El caso de una empresa de transporte urbano de pasajeros. Ponencia SIN-NCO 2008. Disponible en: http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2008/MT4/SESION1/MT4_ACEVEDO_CRUZ_RUIZ.pdf
- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Iztapalapa 48. Enero – Junio 2000.
- Cal y Mayor (2006). Reestructuración de corredores de transporte urbano de la zona metropolitana de Oaxaca. México: Informe final.
- Clegg, S.(1990). Modern Organizations. Organization Studies in the Post-modern World, Sage, Londres.
- Clarke, T. y Clegg, S. (1998). Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century, Harper Collins Business, Glasgow
- Finklelewich,, S., Karol, J. y Kisilevsky, G (1996). ¿Ciberciudades? Informática y Gestión Local. Buenos Aires, Argentina: Ediciones del CBC.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2010). II Censo de Población y Vivienda. Censo Poblacional. México.: INEGI
- Martínez, I (2009). TIC para un transporte sostenible y seguro. Análisis Madri+d. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/informacionIdi/analisis/opinion/opinion.asp?id=38824>
- Ouchi, W. (1986) Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Addison- Wesley Iberoamericana,México.
- Pablos, C. (2000). Determinantes organizativos de la capacidad de adopción de tecnologías de información en empresas del sector asegurador español. Tesis doctoral. Universidad complutense de Madrid. España.

Acreditación laboral ante la Fair Labor Association (FLA). Una estrategia de las multinacionales del calzado en el contexto mundial y en México

Araceli Rendón Trejo¹
Andrés Morales Alquicira²

RESUMEN

En un contexto mundial de constantes cambios y crisis recurrentes, las empresas se han enfrentado a gran cantidad de problemas y retos. Algunos de ellos como resultado de cambios en los gustos y las necesidades de los consumidores, otros derivados de la trayectoria de crecimiento que han seguido, de prácticas no respetuosas con el medio ambiente y del deterioro de las condiciones laborales. Las empresas han visto cuestionada su conducta, no sólo por parte de los trabajadores, sino también por parte de la sociedad civil (mediante organizaciones no gubernamentales) quienes les demandan acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esta última involucra la atención en aspectos como el cuidado del medio ambiente, un trato ético y respetuoso en materia laboral, y la atención a las necesidades sociales de las comunidades en que se ubican las empresas. Si bien todos esos aspectos son relevantes, el estudio de las acciones de RSC en materia laboral es importante porque muestra la atención de las empresas en aspectos como: salarios, libertad de asociación, discriminación, trabajo infantil, esclavitud, entre otros.

El objetivo de este trabajo es analizar las acciones de responsabilidad social en materia laboral como parte de la estrategia de las empresas para permanecer y crecer en el mercado. En particular se analiza el proceso de acreditación laboral ante la Federal Labor Association (FLA) como una de las acciones de RSC que llevan a cabo algunas empresas multinacionales del calzado para legitimarse y dar cuenta a la sociedad de sus prácticas y formas de gestión.

Para tal fin se trabajó con los informes de la Fair Labor Association (FLA), United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), International Organization for Standardization (ISO) y EMC establecidas en México.

¹ Doctora en Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Docente Investigadora, integrante del SNI, nivel 1. arendo@correo.xoc.uam.mx, ara7rendon@yahoo.com.mx.

² Doctorante en Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Docente Investigador, amorales@correo.xoc.uam.mx.

ABSTRACT

In a global context of constant changes and recurrent crises, firms have faced many problems and challenges. Some of them as a result of changes in the preferences and needs of consumers, others by their growth trajectory, not environmentally friendly practices and diminish of working conditions. Companies have been questioned about their behavior, not only by the workers, but also by civil society (through non-governmental organizations) who demand them actions in the field of Corporate Social responsibility (CSR).

The CSR involves attention on aspects such as the care of the environment, ethical and respectful treatment in labour topics and social needs of the communities where the companies are located. Although all of these aspects are relevant, the study of CSR actions in labour topics is important because it shows the attention of enterprises in areas such as: wages, freedom of association, discrimination, child labour, slavery, among others.

The objective of this paper is to analyze the actions of social responsibility in labour topics as a part of the strategy of companies to stay and grow in the market. The labour accreditation to the Federal Labor Association (FLA) process is analyzed as one of the CSR actions carried out some multinationals footwear to legitimize themselves and inform to society of their practices and forms of management.

For this purpose we worked with reports of the Fair Labor Association (FLA), United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), International Organization for Standardization (ISO) and MFC established in Mexico.

Palabras Clave: Desempeño ético, laboral, ambiental y social, industria del calzado.

Key words: ethics, labor, environmental and social performance, footwear industry.

Introducción

Las empresas multinacionales (EM) tienen una participación cada vez más importante en la economía mundial. Su crecimiento, sin embargo, no siempre se traduce en beneficios para los trabajadores, las comunidades y el medio ambiente en que operan. Las EM han sido cuestionadas, incluyendo su comportamiento ético; como lo menciona Greaves (2006:5) "...la conducta ética de las empresas ha sido puesta en entredicho por los escándalos contables, la corrupción y el cohecho, por la violación a los derechos humanos y laborales, así como por el deterioro y la contaminación ambiental".

En efecto, ante el uso de prácticas y tecnologías no respetuosas con el medio ambiente, el proceso de concentración del capital, la precarización del trabajo y la creciente influencia que las EM tienen en la economía y los gobiernos, desde prácticamente el último cuarto del siglo pasado se han incrementado las demandas de los agentes involucrados con las empresas (trabajadores, consumidores, proveedores y comunidades sociales) en temas relacionados con el respeto, mantenimiento y mejora de las condiciones laborales, la atención a las necesidades sociales y el cuidado ambiental con prácticas responsables y éticas. Ante esto las empresas se han visto obligadas a dar respuesta a esas demandas, así como información más transparente sobre sus prácticas y formas de gestión a la sociedad.

Las acciones éticas que en materia laboral, social y ambiental implementan las empresas para dar respuestas a las demandas de los diferentes agentes vinculados con ellas (*stakeholders*) se conocen como Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Estas acciones conllevan un conjunto de principios, valores y actitudes morales e intelectuales que favorecen la legitimación de las empresas ante la sociedad, al tiempo que les permiten obtener beneficios económicos (Martínez, Simón y Agüero, 2003). El tema cobra cada vez más importancia para las empresas por los beneficios obtenidos. Estudios como los de López y Contreras (2010) mencionan las ventajas tangibles (económicas) e intangibles (legitimación, relaciones, prestigio, entre otras) que las empresas pueden obtener con la adopción de prácticas de RSC.

Con el propósito de corroborar que las EM cumplan con las prácticas de RSC se han creado organizaciones de consumidores que las vigilan. De manera parecida a los países desarrollados en donde las EM enfrentan una mayor presión de consumidores y ONG que demandan, además del cumplimiento de estándares de calidad, que los procesos de fabricación o servicios se realicen en condiciones laborales, sociales y ambientales responsables, en los países en desarrollo esta situación también se presenta. Este es el escenario en el que las EM de la industria del calzado (EMC) se desempeñan; también enfrentan presiones.

Si bien todos los aspectos que se involucran en la RSC son importantes, destacan los relacionados con el deterioro y el abuso en el ambiente laboral. Los reclamos y denuncias en esta materia han aumentado. Ante ello, es pertinente pregun-

tarse cuáles son las acciones que las empresas llevan a cabo para dar a conocer a la sociedad sus buenas prácticas en materia laboral.

El objetivo del presente trabajo es analizar las acciones de responsabilidad social en materia laboral como parte de las estrategias que las empresas llevan a cabo para permanecer y crecer en un entorno en el que, además de enfrentar la competencia y su agudización, se plantean reclamos y presiones de parte de grupos organizados de la sociedad, los cuales exigen acciones éticas responsables para la atención del tema laboral. En particular se analiza el proceso de acreditación laboral ante la Federal Labor Association (FLA) como una de las acciones de RSC que llevan a cabo algunas empresas multinacionales productoras de calzado para legitimarse y dar cuenta a la sociedad de sus prácticas y formas de gestión.

Aunque en 2008 existían en México cerca de un centenar de EMC, sólo seis³ estaban acreditadas ante la FLA. Estas seis son las que forman parte del estudio. En éste, se consideran las acreditaciones que estas multinacionales han tenido desde la aparición de la FLA en 1999 hasta 2008. En ese primer año Adidas y Nike realizaron las primeras solicitudes de afiliación, en el último la primera re-acreditación por parte del Grupo Adidas-Reebok. Para fines ilustrativos se muestra la acreditación de la única proveedora nacional que la EM Crocs tiene en México. Como fuentes de información se utilizaron los informes de la FLA, del United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), de la International Organization for Standardization (ISO) y de las EMC establecidas en México.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma: en primer lugar se aborda el concepto de RSC y se explica su importancia; enseguida se describe cómo se lleva a cabo el proceso de acreditación laboral ante la FLA para, posteriormente, mostrar algunas de las acciones que en esa materia realiza esa organización para acreditar a las proveedoras y filiales de las EMC en México. Por último se presentan algunos comentarios finales.

1. La RSC y el desempeño de las EMC

1.1 En relación al concepto de RSC

Sobre la RSC se encuentran diferentes conceptos; algunos de ellos son los siguientes:

“La responsabilidad social de las empresas (RSE) es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006:2).

“La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio [...]. Esta responsabilidad se expresa

³ Esta empresas fabricaban en forma directa o mediante sus proveedoras.

frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito (Comisión de la Comunidad Europea (2001))”

“La RSC refiere a la administración por valores, lo que involucra una filosofía de las empresas basada en valores, códigos de conducta, legalidad y aspectos laborales. Con ello se pretende establecer la legalidad y normatividad, derechos humanos, seguridad e higiene, relación con autoridades y auditorías” (Zehle, 2006).

Otros conceptos coinciden en lo esencial con los que han sido enunciados. Vale la pena reflexionar al respecto y observar que las empresas se encuentran insertas en una sociedad, son parte y se benefician de ella. En ese sentido tienen una gran responsabilidad para con la sociedad –los trabajadores incluidos– ya que es mediante la interacción con ella que pueden llevarse a cabo los procesos de producción, de distribución, de comercialización y, por ende, la realización de las utilidades. El planteamiento que hacen Moreno, Uriarte y Mataix es explícito al respecto señalando, además, la necesidad de un equilibrio entre los resultados económicos de la empresa y su justa contribución a la sociedad y el entorno.

“El fundamento de la responsabilidad social es la idea de que las empresas forman parte de la sociedad, y parte o toda la riqueza que generan procede de esa pertenencia y del apoyo que la sociedad les presta. La definición de RSE no es única, sino que es un concepto que integra distintos enfoques conceptuales asociados a diversos ámbitos de actuación y/o impacto de la empresa. La característica común de estos enfoques es que apuntan todos en la misma dirección, en la búsqueda de modelos que permita que la contribución de la empresa a la sociedad y al entorno sea lo más justa y valiosa en equilibrio con su resultado económico” (Moreno, Uriarte y Mataix, 2010: 43).

Si bien organizaciones internacionales señalan la importancia de la RSC y su adopción voluntaria de parte de las empresas, del texto anterior se deriva que ésta no es únicamente tema de buena voluntad, la interacción con la sociedad les retribuye grandes beneficios. La pregunta que surge es cómo conducir las óptimas acciones de RSC y lograr el equilibrio entre el resultado económico de las empresas y la justa contribución a la sociedad.

1.2 Actores y empresas en la RSC

Existen diferentes actores sociales que mantienen relación con las empresas (clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, grupos organizados de la sociedad, la comunidad misma), cada uno de ellos con diferentes necesidades y demandas hacia las empresas. Entre estas últimas están, en el caso de una comunidad: la protección del medio ambiente, la conservación y/o mejoramiento de la infraestructura y equipamiento urbano o rural, la promoción de la calidad de vida, la seguridad de la comunidad en donde se ubica la empresa, el impulso a la educación. Los clientes, por su parte, buscan que los productos y servicios cumplan con lo que se ofrece

en cuanto a calidad, precio justo, servicio y garantía. Los proveedores demandan un pago justo y a tiempo, el cumplimiento de contratos y la competencia limpia. Los accionistas desean que se cumplan los objetivos organizacionales programados en forma rentable. Los trabajadores demandan la igualdad de oportunidades, trato equitativo, seguridad en el empleo y calidad de vida entre otros aspectos.

El desarrollo de las cadenas de valor a nivel mundial, el consumo globalizado, el desarrollo de organizaciones no gubernamentales y de redes sociales a nivel planetario, están dando a la sociedad la posibilidad de incidir en las prácticas que realizan las empresas en materia de calidad, comportamiento laboral, actuación social y respeto al medio ambiente. El poder de la sociedad no sólo se ha expresado mediante sus preferencias de consumo, hoy en día existen un sinnúmero de organizaciones civiles (algunas con cobertura mundial) que vigilan las prácticas desarrolladas por las empresas. Algunas de ellas están organizadas para protestar e, incluso, seguir formalmente denuncias sobre malas prácticas ante organismos internacionales.

En este contexto, las empresas se ven obligadas a dar respuesta a las demandas de los actores sociales, así como brindar información más transparente sobre sus prácticas y formas de gestión a la sociedad.

Desde este enfoque la RSC hace referencia a dos temas, la satisfacción de las expectativas que la sociedad tiene en la empresa, y el dar cuenta de la forma en que opera. El grado en que con prácticas éticas y, sin afectar su desempeño económico, logra ambos temas, da legitimación social a la empresa. Al respecto García A y Hernández J. (2010) mencionan que:

“...hay un acuerdo respecto a considerar la RSC como una respuesta de los directivos empresariales a las expectativas que tienen los accionistas (consumidores, trabajadores, proveedores, la comunidad local, etc.) por satisfacer un conjunto de necesidades sociales y ambientales específicas. Pero también, la RSC es un proceso de transparencia o rendición de cuentas respecto a lo que social y laboralmente se espera de las organizaciones con el fin de que estas logren consolidar su legitimidad”.

En el proceso de dar respuesta a las demandas de la sociedad, las empresas han notado que pueden obtener ventajas y beneficios. El reto para ellas ha sido lograr simultáneamente un equilibrio entre la satisfacción a las demandas de los grupos de interés (stakeholder) y sus objetivos propios.

La referencia a los *stakeholder* se ha considerado como el camino para mediar entre el poder y la responsabilidad, porque uno no puede aislarse del otro; esta relación entre poder y responsabilidad es el fundamento para apelar a la responsabilidad social de la empresa (Carrillo y Pomar, 2008). Las empresas han implementado una serie de estrategias en esos enfoques para mejorar el desempeño laboral, social y ambiental; las EMC no han sido la excepción.

En este sentido las acciones de RSC implementadas por las EMC se explican en el incentivo que les representa legitimarse socialmente y aprovechar las oportunidades de los mercados de “consumidores éticos”. Acciones como la adopción de

códigos de conducta, certificación de plantas productivas, aplicación de auditorías sociales, informes públicos, intercambio comercial a precios justos, inversión social y ambiental en la empresa o en las comunidades en que se instalan, son algunos ejemplos. En estos casos sus marcas adquieren una mejor posición en el mercado, lo que repercute en aumento de sus ventas y posibilita que los consumidores estén dispuestos a pagar un sobreprecio⁴. Evidentemente sólo algunas empresas tienen la capacidad de responder rápidamente a las demandas sociales y, en consecuencia, aprovechar los beneficios que se derivan de ello. Por eso, la adopción voluntaria de prácticas laborales, sociales y ambientales responsables se ha convertido en un factor importante para las EMC.

Los temas “calidad del producto” y “sustentabilidad del medio ambiente” han sido abordados por las EMC mediante la aceptación de códigos de conducta y certificaciones establecidas por desarrolladores internacionales de normas, como la International Organization for Standardization (ISO), (ISO, 2009a)⁵. La ISO, por ejemplo, ha desarrollado la norma ISO 9001 y la ISO 14001 para normar la calidad y la sustentabilidad del medio ambiente⁶. Sin embargo, esas normas y su operatividad, generan cada día más escepticismo entre los consumidores, empresarios (particularmente de empresas medianas), organizaciones no gubernamentales, sindicatos y gobiernos de países en desarrollo, en relación con el diseño, aplicación, certificación y repercusiones, ya que se percibe la influencia de las empresas multinacionales (UNRISD, 2002: 8)⁷. Adicionalmente, esas certificaciones son limitadas en cuanto a su contenido y aplicación, por ejemplo, la norma ISO 14001 no garantiza que se

⁴ En México el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) otorga un reconocimiento local a las empresas socialmente responsables (ESR). (Meza, 2008, p18). Sin embargo, ninguna EMC se interesa por este reconocimiento local.

⁵ La International Organization for Standardization (ISO) es el desarrollador de normas internacionales más grande del mundo. Es una organización no gubernamental con sede en Ginebra, Suiza. Integra una red de institutos de normas nacionales de 161 países, uno por país. Muchos de sus miembros forman parte de estructuras gubernamentales en sus países, otros tienen su origen en el sector privado, ya que fueron creados por asociaciones nacionales de cámaras industriales. Las normas ISO buscan desarrollar un consenso sobre las soluciones que satisfagan tanto los requerimientos de las empresas como las necesidades más generales de la sociedad. Para más información consulte: ISO, (2009, a), International Organization for Standardization, “About Iso”, página: <http://www.iso.org/iso/about.htm>

⁶ La mayoría de las normas ISO son específicas para determinados productos, materiales o procesos. Sin embargo, las normas ISO 9001 e ISO 14001 son genéricas, es decir, se pueden aplicar a cualquier tamaño de empresa, cualquier producto o servicio, cualquier sector de actividad. La norma ISO 9001 se aplica a la gestión de calidad y la ISO 14001 a la gestión medioambiental. Para más información consulte: ISO, (2009 b), *Whats different about iso-9001 and iso-14001*, página: http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_what-different-about-iso-9001-and-iso-14001.htm

⁷ UNRISD, (2002), United Nations Research Institute for Social Development, “Promoting Socially Responsible Business in Developing Countries: The Potential and Limits of Voluntary Initiatives”, Conference News, UNRISD/CN/02/1, enero 2002, traducción al español, página 8. Consultado el 3 de Junio de 2009 de: [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/E50235E82256630C1256EEE003A02F3/\\$file/cn07s.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/E50235E82256630C1256EEE003A02F3/$file/cn07s.pdf).

reduzcan los efectos negativos en el ambiente, ya que no evalúa las repercusiones. La certificación se otorga a las empresas que ponen en orden sus sistemas de manejo del ambiente, independientemente de sus resultados y efectos.

En materia laboral, a la fecha (abril 2012) no existe operativamente una norma de responsabilidad social que certifique a las organizaciones en ese tema; lo más cercano es la *adopción voluntaria* de las prácticas laborales de la FLA o del *seguimiento libre* de las recomendaciones en materia laboral de la norma ISO 26000 (ISO, 2011)⁸. Estas iniciativas han sido adoptadas por las principales EMC establecidas en México. De esta forma, temas como las condiciones de trabajo, igualdad de oportunidades, trato equitativo, seguridad en el empleo y calidad de vida, están siendo atendidas por esas empresas. En ese orden de ideas, las EMC buscan la acreditación de la adopción voluntaria de los códigos laborales de la FLA.

160

2. El proceso de acreditación laboral ante la FLA

La FLA es una organización que agrupa empresas multinacionales, universidades y organizaciones de la sociedad civil que colaboran para mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas de todo el mundo (FLA, 2009a)⁹. Promueve un código de conducta laboral basado en las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ha creado prácticas de vigilancia, rehabilitación y procesos de verificación para acreditar que se alcanzan los estándares. Las empresas que integran la asociación se someten voluntariamente a un sistema de rendición de cuentas en todas sus fábricas a nivel mundial. Desde su aparición en 1999, la FLA da la posibilidad a las EM de ser acreditadas por ella, siempre y cuando cumplan con los requisitos referidos a la promoción de condiciones de trabajo justas, sanas y seguras en sus cadenas de suministro.

Para acreditarse ante esta organización, las empresas hacen la solicitud e informan a la FLA sobre sus cadenas de suministro. La FLA selecciona al azar un 4% de las fábricas de las cadenas; las escogidas son auditadas anualmente por consultores independientes acreditados y auditores externos. Estos últimos realizan visitas sin previo aviso a las fábricas e informan de los resultados a la FLA. Las empresas están obligadas a solucionar los problemas detectados e incorporar programas de vigilancia para que no vuelvan a ocurrir. La FLA hace públicos los resultados, tanto de las auditorías como de los programas de vigilancia y seguimiento, en su página electrónica. A los dos años se evalúa si la empresa postulante cumple con los códigos de conducta y, si es así,

⁸ La norma ISO 26000 (Responsabilidad Social) no es un sistema de gestión estándar, no está diseñada para fines de certificación, uso reglamentario o contractual. Para más información consulte: ISO (2011), *Discovering ISO 26000*, consultado el 16 de septiembre de 2011, disponible en: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm

⁹ FLA, (2009) Fair Labor Association, "Home", consultado el 19 de mayo de 2009, disponible en: <http://www.fairlabor.org/>

recibe el programa de acreditación. En el proceso de acreditación hay varias fases, una de ellas es la afiliación, lo que no indica que estén acreditadas; la segunda es el programa de acreditación después de haber cumplido con los requisitos establecidos por la FLA. Otra fase es la obtenida cuando logran la reacreditación la cual garantiza que la empresa ha mantenido en forma sostenida durante varios años condiciones laborales de acuerdo a las normas establecidas por la FLA. En 2005, Reebok y Adidas fueron las dos primeras empresas en recibir el programa de acreditación de la FLA (FLA, 2007) y en 2008 el programa de reacreditación (ADIDAS, 2009).

En México, las más importantes EMC que laboran tienen, además de las certificaciones en calidad (ISO-9001) y gestión medioambiental (ISO-14001), diferentes niveles de acreditación en materia laboral ante la FLA, los cuales se presentan en el cuadro 1.

161

Cuadro 1.
EMC: Acreditaciones ante la FLA (1999-2008)

Empresa	País	Acreditación laboral de la FLA
Grupo Adidas (Reebok)a/	Alemania	Afiliación: 1999 Programa: 2005 Re-acreditación: 2008
Crocs	Estados Unidos	Afiliación: 2007
Nike Inc.	Estados Unidos	Afiliación: 1999 Programa: 2005
Patagonia	Estados Unidos	Afiliación: 2001 Programa: 2006
Puma	Alemania	Afiliación: 2004 Programa: 2007
Umbro	Inglaterra	Afiliación: 2007

Notas:

a/ En enero de 2006 Adidas terminó la adquisición de Reebok International Ltd.

Fuentes: Elaboración de los autores con base en datos de:

FLA (2007a) Annual Report, Washington, DC, 2007, pp. 91, 112.

El cuadro muestra que el Grupo Adidas¹⁰ (la empresa de calzado deportivo más grande del mundo), es la única que tiene el programa de responsabilidad laboral más avanzado de la FLA, el de re-acreditación que adoptó en 2008 (ADIDAS, 2009)¹¹. Le sigue la empresa Nike con un programa acreditado en 2005 y, las empresas Patagonia y Puma con programas acreditados en 2006 y 2007 respectivamente. Las empresas Crocs y Umbro se encuentran en la fase de afiliación voluntaria sin programa acreditado.

¹⁰ Incluye la empresa Reebok International Ltd., la cual adquirió en enero de 2006.

¹¹ ADIDAS, (2009), Adidas Group, Sustainability, Awards and Recognition, Extraído el 3 de junio de 2009 de: http://www.adidasgroup.com/en/sustainability/awards_and_recognition/default.asp#Top%20Employer

3. Acciones de la FLA para acreditar a las proveedoras de las EMC en México

En 2006 había en México cuarenta y dos empresas proveedoras que laboraban para las seis EMC afiliadas a la FLA. De ellas, diecinueve trabajaban para Nike y catorce para el Grupo Adidas (ver cuadro 2).

De acuerdo con las políticas de la FLA, para certificar a las EMC, éstas y sus proveedoras deben adoptar voluntariamente los códigos de conducta de esa organización y, respetar los compromisos establecidos en los programas de las empresas afiliadas.

Los códigos de conducta de la FLA se refieren a:

1. Trabajo forzoso.- No se hará uso de trabajo forzado, ya sea el utilizado en las prisiones, trabajo obligado, trabajo en condiciones de servidumbre o de otro tipo.
2. Trabajo infantil.- Ninguna persona menor a 15 años será empleada (14 años en los países donde las leyes lo permitan). Tampoco se empleará a jóvenes que sean mayores a 15 años si la legislación de su país así lo establece (caso de Alemania, por ejemplo). Esto último sólo aplica si habita en el país de origen.
3. Acoso o abuso.- Todos los empleados serán tratados con respeto y dignidad. Ningún empleado será objeto de violencia verbal, física o psicológica, abuso o acoso sexual.
4. No discriminación.- Ninguna persona será objeto de discriminación en el empleo, contratación, salario, beneficios, ascensos, disciplina, terminación o jubilación, sobre la base de su sexo, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, opinión política o social u origen étnico.
5. Salud y seguridad.- Los empleadores proporcionarán un entorno laboral seguro y saludable para prevenir los accidentes y los daños a la salud que sean consecuencia del trabajo, guarden relación con la actividad laboral, sobrevengan durante el trabajo o sean resultado de la operación en las instalaciones de la empresa.
6. Libertad sindical y negociación colectiva.- Los empleadores reconocerán y respetarán el derecho de los empleados a la libertad de asociación y negociación colectiva.
7. Horas de trabajo.- Excepto en circunstancias extraordinarias de trabajo, los empleados (i) no serán obligado a trabajar más (a) de 48 horas por semana y 12 horas extraordinarias o (b) de los límites que regulan las horas permitidas y extraordinarias por la ley del país de fabricación o, cuando la legislación de ese país no limite las horas de trabajo, la semana de trabajo regular en dicho país más 12 horas extraordinarias, y (ii) deben tener derecho a por lo menos un día de descanso en cada período de siete días.

8. Salarios, prestaciones y horas extraordinarias:

Salarios y beneficios.- Los empleadores reconocen que los salarios son esenciales para cumplir las necesidades básicas de los trabajadores. Los empleadores pagarán a los trabajadores, como base, por lo menos el salario mínimo requerido por la ley local o de la industria, de los salarios que prevalezcan, el que sea mayor, proporcionarán además los beneficios legales que resulten del mandato legal.

Horas extraordinarias.- Además de la compensación por sus horas regulares de trabajo, los empleados serán compensados por las horas extraordinarias con la prima que se exige legalmente en el país de fabricación, o, en aquellos países donde dichas leyes no existen, a una tasa al menos igual a su tasa regular de remuneración por hora (FLA, 2009).

Además, independientemente de que las empresas puedan ser seleccionadas para inspección, deben informar sobre sus procesos de producción, prácticas laborales y gestión ecológica. En el caso de ser escogidas, son auditadas cada año por consultores acreditados ante la FLA y/o auditores externos. Las auditorías, como ya se mencionó, se realizan sin previo aviso; los resultados se informan a la FLA y se hacen públicos a través del Internet. Los reportes omiten la identificación de la empresa o fábrica auditada. El objetivo es asegurar que los esfuerzos de la FLA por estimular y recompensar la transparencia no tengan consecuencias perjudiciales para la empresa. De igual forma, los nombres de los trabajadores son suprimidos para prevenir represalias. Las auditorías constan de tres elementos:

- Apreciación de la fábrica.
- Atención de los problemas detectados.
- Seguimiento de las medidas remediales.

Cuadro 2.
Proveedoras de EMC en México auditadas por la FLA en 2006.

Nº	Empresa	Fábricas	Fábricas auditadas
1	Grupo Adidas (incluye Reebok)	14	11
2	Crocs	1	-
3	Nike Inc.	19	7
4	Patagonia	3	2
5	Puma	4	4
6	Umbro	1	-
	Total	42	24

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de: FLA, (2007a), Op. Cit

Para la primera visita (llamada apreciación), los aspectos considerados son: estado de cumplimiento, descripción, fuentes, documentos, pruebas y leyes locales y/ o referenciales. (FLA, 2007a).

Cuando la auditoria detecta problemas en la empresa, se solicita se atiendan de acuerdo a los criterios de la FLA; éstos son: plan de la empresa, fecha de terminación de la meta, respuesta de la fábrica y estatus. Para el seguimiento, los códigos son: seguimiento de la empresa, verificación externa y seguimiento de la empresa verificadora.

A manera de ilustración se muestra el perfil de la auditoria que se realizó a la proveedora mexicana de la multinacional Crocs, del 4 al 6 de julio de 2007 por parte de una organización independiente de seguimiento externo denominada ALGI. Ese año la proveedora tenía 714 trabajadores, producía sandalias de caucho-plástico y su proceso de producción consistía básicamente en inyección, moldeado y almacenamiento de calzado.

164 En la visita de apreciación se detectó que la proveedora: 1) no contaba con los procedimientos escritos de contratación en los lugares indicados; 2) había fuertes olores en algunas zonas de la planta de producción; 3) carecía de pruebas sobre la calidad del aire; 4) en su proceso de inducción no se mencionan los principios de libre asociación de los trabajadores; 5) incumplía una cláusula de su convenio colectivo de trabajo; 6) no había establecido los procedimientos para el buen funcionamiento de dos comités (ver cuadro 3).

La fase siguiente consiste en la comunicación de parte de la FLA de los resultados de la auditoria a la empresa o fábrica. La empresa tiene la libertad de diseñar un plan remedial que deberá aplicar para resolver los problemas observados (ver cuadro 4).

Cuadro 3.
Auditoría de la FLA a la empresa proveedora de Crocs en México

Criterios				
Código	Estado de cumplimiento	Descripción	Fuentes, documentos, pruebas	Leyes locales y/o referenciales
Trabajo forzoso				
Contratación apegada a leyes y códigos*	Riesgo de incumplimiento.	La empresa debe supervisar que las agencias de contratación de trabajadores con las que se vincula se ajusten a la Ley Federal del Trabajo, a los códigos de conducta de la FLA y a los de la empresa.	Revisión de documentos y entrevista.	
Salud y Seguridad				
Artículo 8 de Salud y seguridad: Permisos y Certificados.	Incumplimiento no corroborado.	Olores fuertes están presentes en algunas zonas de la planta de producción, pero el auditor no pudo verificar las condiciones de la fábrica, porque no tiene pruebas de la calidad del aire.	Visita por las instalaciones de la fábrica y revisión de actas de exámenes.	Mexicana para la Salud y Seguridad en la reglamentación de la NOM-010-STPS-1993. (Uso de productos químicos y medio ambiente).
Libertad sindical y negociación colectiva				
Derecho a asociarse libremente. (FOA.2**)	Riesgo de incumplimiento.	La fábrica debe mencionar el derecho a la libre asociación en el proceso de inducción. Esto se incluye en el manual, pero no se mencionan en el proceso.	Revisión de documentos de inducción.	Cláusula # 30 del Contrato Colectivo de Trabajo.
Derecho a la negociación colectiva / Cumplimiento de Acuerdo de negociación colectiva. (FOA.22**)	Riesgo de incumplimiento.	1) Según la cláusula # 30 en el Contrato Colectivo de Trabajo, tanto el Comité de Reparto de utilidades como el de Capacitación deben tener delegados en el sindicato, pero no los tienen. 2) La fábrica debe establecer los procedimientos para el buen funcionamiento de esos comités y comunicarlo a los trabajadores.	Entrevistas y revisión de documentos.	

* En la FLA, el código se registra en "otros" de trabajo forzoso

** En la fuente consultada FOA se refiere a "Freedom of association".

Fuente: Elaboración de los autores con información de la FLA (2012a), en página electrónica: <https://www.fairlabor.org/transparency/tracking-charts>.

Cuadro 4.
Acciones de solución de la proveedora de Crocs en México (Perfil de atención)

Código	Criterios de remediación			Estatus
	Plan de la empresa	Fecha de terminación de la meta	Respuesta de la fábrica	
Trabajo forzoso				
Contratación apegada a leyes y códigos*	Crear procedimientos de revisión que aseguren que las agencias contratadas cumplan con la Ley Federal del Trabajo, los códigos de conducta de la FLA y de la empresa.	09/10/2007	Se creó un procedimiento de auditoría y, se planeó aplicarlo en dos semanas.	En curso
Salud y Seguridad				
Artículo 8 de Salud y seguridad: Permisos y Certificados.	La empresa argumentó que por lo reciente del cambio a esa área, no había agua corriente y, a través del drenaje se generaban malos olores. Planteó que con el inicio de operaciones los olores disminuyeron, sin embargo, se instalarían dos extractores para garantizar la calidad del aire.	Área de procesos: 15/10/2007 Área de servicios: 30/09/2007 Medición de la calidad del aire cada 3 meses.	Los extractores en el área de servicios ya están instalados. Los extractores del área de procesos se terminarán de instalar el 10/15. Se realizan pruebas de la calidad del aire, los resultados serán entregados en 11/05.	En curso
Libertad sindical y negociación colectiva				
Derecho a asociarse libremente. (FOA.2)	Para garantizar el principio de FOA en el proceso de inducción: crear un procedimiento y capacitar a la gente necesaria en el departamento de recursos humanos.	09/10/2007		Completado
Derecho a la negociación colectiva / Cumplimiento de Acuerdo de negociación colectiva (FOA.22)	1. Permitir que un delegado sindical forme parte del comité de capacitación para que ayude en el establecimiento de los procedimientos de la comisión. 2. Incluir el derecho a la libertad de asociación conforme a la legislación mexicana en nuestro nuevo contrato.	10/01/2007		Completado

* En la FLA, el código se registra en "otros" de trabajo forzoso.

** En la fuente consultada FOA se refiere a "Freedom of association".

Fuente: Elaboración de los autores con información de: FLA (2012a), en página electrónica citada.

Para que las empresas puedan ser proveedoras de las EMC, deben acatar “voluntariamente” y de inmediato los códigos de conducta que marca la FLA, ya que de no hacerlo está en riesgo su permanencia en la cadenas de abastecimiento de la multinacional y el prestigio de esta última. Si la multinacional no elimina la proveedora corre el riesgo de perder su acreditación ante la FLA. En el caso estudiado la proveedora atendió inmediatamente los problemas referidos a la libertad sindical y negociación colectiva, mientras que los vinculados con trabajo forzoso, salud y seguridad estaban en proceso de solución.

En ocasiones, los problemas que presentan las EMC o sus proveedoras, no resultan de las auditorias que realiza la FLA o las organizaciones de monitoreo acreditadas ante ella¹²; sino de las denuncias que hacen los trabajadores en la internet. La FLA pone a disposición de los trabajadores, sindicatos y sociedad en general la información sobre el Procedimiento de Quejas de Terceros en su página electrónica¹³ para denunciar malas prácticas laborales. El formato para elaborar las quejas también se encuentra en la página de la FLA¹⁴ (ver imágenes 1 y 2).

Este medio de denuncia se creó como una garantía para que se reporten los casos de incumplimiento de códigos de conducta laboral, por ejemplo, el no reconocimiento de organizaciones sindicales, el despido injustificado de trabajadores, la falta de programas de educación y capacitación para los trabajadores. El objetivo es que una vez investigados, se corrijan.

¹² Dos de los más importantes organizaciones de monitoreo acreditadas para México ante la FLA son: Accordia Global Compliance Group, un proveedor de consultoría y monitoreo de la cadena de suministro y, COVERCO (Comisión para la Verificación de Códigos de Conducta), una organización sin fines de lucro que se dedica a proveer información creíble y exacta acerca de condiciones laborales. Información tomada de: FLA (2012b), *Accredited Monitoring Organizations*, el viernes 27 de abril de 2012, página: <http://www.fairlabor.org/blog/entry/fla-accredited-monitoring-organizations>

¹³ La página explica cómo presentar una queja y a quién dirigirla. Información tomada de FLA (2012c), *Procedimiento de Queja de Terceros*, el viernes 27 de abril de 2012, página: http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_factsheet_spanish.pdf

¹⁴ La versión en español de este documento está disponible en la página: http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_form_spanish.pdf

Imagen 1.

FLA: Formulario de queja de terceros. (Páginas 1 y 2)



TODA LA INFORMACIÓN EN ESTE FORMULARIO ES CONFIDENCIAL Y NO SERA COMPARTIDA CON LA GERENCIA DE LA FABRICA

FORMULARIO DE QUEJA DE TERCEROS DE LA FAIR LABOR ASSOCIATION (FLA)

Este formulario es para registrar una queja con la FLA, de un problema laboral o violación del código de conducta en una fábrica de prenda de vestir. Para todas las preguntas, favor de dar la mayor cantidad de información y detalle posible. No es necesario llenar cada punto. Sientase con libertad para enviar cualquier información de apoyo sobre el problema laboral en la fábrica.

Nombre de la Organización (si corresponde) _____

Dirección _____

Número de Teléfono _____

Dirección de Correo Electrónico (si se dispone)

Marque con la letra X la caja si desea que una queja sea confidencial

5. Explique con detalle el problema laboral o violación del código de conducta que ocurrió en la fábrica mencionada, con el mayor detalle posible. Sientase con libertad para anexar cualquier información adicional

6. ¿Cuándo ocurrió el problema? Favor de indicar fechas o periodos de tiempo, si fuera posible

1. Fecha de Hoy _____

2. Información de la Fábrica: _____

Nombre de Fábrica _____

Dirección de la Fábrica _____

Número de Teléfono de la Fábrica _____

3. Ubicación de la Fábrica:

Ciudad o pueblo _____

Estado o Provincia _____

País _____

4. Datos Personales:

Nombre _____

Imagen 2.

FLA: Formulario de queja de terceros. (Páginas 3 y 4)

7. ¿Usted ya reportó este asunto a la fábrica, comprador, autoridad laboral local, sindicato, ONG u otra organización? De ser así ¿Cuál fue el resultado?

10. Su firma _____

11. Su nombre _____

12. Fecha _____

8. [Opcional]

Información de testigo:

¿Existe una persona adicional que presencié, experimentó o conoce el problema laboral indicado en este formulario que la FLA podría contactar? De ser así favor de proveer un(s), nombre(s), teléfono y cualquier otra información de contacto disponible.

Nombre _____

Dirección _____

Número de teléfono _____

Correo electrónico (si se dispone) _____

9. Comentarios adicionales o recomendaciones:

¿Adónde envió este formulario?

Se puede enviar reclamaciones a la FLA por correo, teléfono, fax, correo electrónico o por un sitio Web. Favor de enviar la queja a la atención de:

Jorge Pérez López
Director Ejecutivo
perezlopez@fairlabor.org

Fair Labor ASSOCIATION

1505 22nd estreet. NW

Washington, DC 20037

Tel. -1-202-398-1000

Fax. -1-202-398-9050

www.fairlabor.org

PARA EL USO DE LA FLA UNICAMENTE

Queja Recibido por:

Nombre _____

Firma _____

Fecha _____

Comentarios:

FLA Third Party Complaint Form 3

Fuente: FLA, (2012d), "formulario de queja de terceros de la Fair Labor Association (FLA)", consultada el viernes 27 de abril de 2012, página: http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_form_spanish.pdf

Cuando se presenta una denuncia, la FLA informa a la compañía afiliada, misma que cuenta con 45 días para investigar y resolver el problema. Si al finalizar el plazo no lo ha resuelto, la FLA interviene mediante un tercero independiente que investiga los reclamos y recomienda medidas correctivas. La FLA permanece atenta al desarrollo de los acontecimientos y verifica que los problemas se solucionen.

Es interesante señalar que la multinacional Crocs ya no aparece en la lista de acreditadas ante la FLA en 2012. Su último informe data de 2009 y se refiere a sus prácticas laborales en China. La auditoria aplicada a su proveedora identificó problemas laborales en materia de salarios, compensaciones y tiempo extra, específicamente, inconsistencias entre registros y pago realizado.

Comentarios finales

Los múltiples cambios que se han presentado en la economía en los últimos años han implicado una gran cantidad de retos a la sociedad en general y a las empresas en particular. Estas últimas, para su permanencia y crecimiento han llevado a cabo cambios en su estructura organizacional y en la forma de interactuar con el entorno; sus estrategias se han adaptado y modificado de acuerdo a los retos y a las necesidades imperantes. Como resultado de ello, no obstante los problemas y las crisis económicas que se han presentado, las más grandes empresas han crecido aún más, teniendo una presencia cada vez mayor a nivel mundial. Este crecimiento, sin embargo, no se ha traducido necesariamente en beneficios para los trabajadores, para la sociedad y el medio ambiente. En efecto, se vive hoy en día la creciente precarización del trabajo, la disminución de la calidad de vida de sociedad y, en el caso del medio ambiente, su deterioro por la falta de atención y el uso de tecnologías no sustentables. Aunado a lo anterior, en algunos casos, la falta de una conducta ética en las empresas que se traduce en casos de corrupción y soborno.

Ante esta situación, grupos organizados de la sociedad –ONG nacionales e internacionales, grupos de consumidores éticos, universidades, entre otros– han demandado a las empresas acciones de responsabilidad social. Ante esa presión, las empresas han incorporado a sus estrategias de permanencia y crecimiento, acciones que buscan, además de cumplir con las expectativas de la sociedad, la obtención de beneficios y legitimación que les permita operar sin problemas y acercarse al mercado de los consumidores éticos.

Así, las prácticas de RSC están motivadas, entre otros factores, por la legitimación de las empresas, la obtención de beneficios considerando las demandas de la sociedad, el acceso a los mercados de los consumidores éticos. Estas prácticas les facilitan diversos trámites legales, comerciales y financieros, así como acceder a financiamientos especiales, deducciones fiscales, premios y reconocimiento social. Las prácticas sociales, laborales y ambientales responsables son de adopción voluntaria y se implementan con frecuencia mediante la adopción de códigos de ética de certificaciones internacionales y domésticas.

Dado que hasta 2012 no existe una norma que certifique la responsabilidad social corporativa, las empresas buscan certificaciones parciales. Las normas ISO 9001 y 14001 han perdido credibilidad entre los consumidores éticos, las ONG y las empresas de menor tamaño que buscan certificarse ya que plantean que existe influencia de las EM en el diseño e implementación de las normas. También mencionan que esas certificaciones se han convertido en barreras de entrada para empresas con diferentes capacidades tecnológicas, sin importar que sus procesos y productos sean de buena calidad y respetuosos del entorno social, laboral y ambiental. Ante la pérdida de legitimidad social de las normas ISO, las EMC (incluidas sus

proveedoras) buscan obtener, además de esas certificaciones, las acreditaciones de otras organizaciones como la FLA en materia laboral.

Mientras que en los países desarrollados las EMC enfrentan la presión de consumidores y ONG, que demandan que los procesos de fabricación de calzado se realicen en condiciones sociales, laborales y ambientales responsables, en México todavía no se cuenta con una organización significativa de consumidores locales que exija el cumplimiento de las normas de RSC en la industria del calzado; la organización colectiva en ese sentido es limitada. La explicación a esta situación requiere ser investigada.

En este estudio se detectó que las principales EMC establecidas en México (directamente o mediante sus proveedoras), cumplen con normas de calidad y de respeto al medio ambiente en sus procesos de producción; todas están certificadas por las normas ISO 9000 y 14001. Adicionalmente llevan a cabo acciones de RSC en materia laboral, lo que se documentó mediante su afiliación, acreditación y re-acreditación en la FLA.

La FLA acredita la adopción voluntaria de códigos de conducta laboral éticos entre sus empresas afiliadas mediante la evaluación y el seguimiento para corroborar el cumplimiento de los códigos y refrendar, en su caso, la acreditación de las empresas. Ofrece un sitio en internet para la denuncia de malas prácticas laborales respetando la confidencialidad del denunciante.

En México, la estrategia de afiliación y adopción de los códigos de conducta de la FLA, ha sido adoptada por las empresas nacionales filiales o proveedoras de las EMC. Estas prácticas, en general, no han sido secundadas por las grandes empresas de capital privado nacional que están fuera de esas cadenas de valor globales. Una posible explicación de esa conducta es que atienden principalmente al mercado local y les es suficiente con obtener certificaciones como, por ejemplo, la de "Modelo de responsabilidad socio laboral" instrumentado por el Gobierno del Estado de Guanajuato.

Puede afirmarse que la RSC constituye una fuente de ventaja competitiva en el corto plazo y de permanencia en el largo plazo. La RSC ejerce en las empresas que implementan estas prácticas, beneficios, prestigio e imagen, confianza de clientes y proveedores; motivación y lealtad del personal; incremento de la calidad. Con ello esperan que repercuta en un aumento en sus ventas, mayor rentabilidad, reputación internacional y aceptación de la comunidad a sus productos.

Bibliografía

- Adidas (2009). *Adidas Group, Sustainability, Awards and Recognition*, consultado el 3 de junio de 2009, disponible en: http://www.adidas-group.com/en/sustainability/awards_and_recognition/default.asp#Top%20Employer
- Carrillo, G. y Pomar, S. (2008). "Desarrollo de ventajas competitivas desde la responsabilidad social. Un estudio de caso", Año 3, Núm. 41, Revista *Ide@s Concyteg*, Guanajuato, México.
- Comisión de la Comunidad Europea (2001). *El Libro Verde*, Bruselas
- — (2006). *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas*, Bruselas.
- De La Garza, M.T. (2007). "Responsabilidad Social Corporativa en México" Año 2, Núm. 23, Revista *Ide@s Concyteg*, Guanajuato, México.
- FLA (2007a) *2007 Annual Report*, consultado el 23 de mayo de 2009, disponible en: http://www.fairlabor.org/images/WhatWeDo/2007_annualpublicreport.pdf
- — (2009). "*Home*", consultado el 19 de mayo de 2009, disponible en: <http://www.fairlabor.org/>
- — (2012a). *Transparency*, consultado el 25 de abril de 2012, disponible en: <http://www.fairlabor.org/transparency/tracking-charts>
- — (2012b). *Accredited Monitoring Organizations*, el viernes 27 de abril de 2012, página: <http://www.fairlabor.org/blog/entry/fla-accredited-monitoring-organizations>
- — (2012c). *Procedimiento de Queja de Terceros*, el viernes 27 de abril de 2012, página: http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_factsheet_spanish.pdf
- — (2012d). "Formulario de queja de terceros de la Fair Labor Association (FLA)", consultada el viernes 27 de abril de 2012, página: http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_form_spanish.pdf
- ISO (2009a). *About ISO*, consultado el 20 de julio de 2009, disponible en: <http://www.iso.org/iso/abou.htm>

- — (2009b). *Whats different about iso-9001 and iso-14001*, consultado el 20 de julio de 2009, disponible en: http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_Whats-different-about-iso-9001-and-iso-14001.htm

- — (2011). *Discovering ISO 26000*, consultado el 16 de septiembre de 2011, disponible en: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm

- García, A. y Hernández, J. (2010). "Responsabilidad Social Corporativa: el caso de algunas empresas de la industria del calzado en Guanajuato" en *Estrategias empresariales en la industria basadas en el conocimiento*, SINNCO, León Guanajuato, México.

- Greaves, P. (2006). *Empresarios Mexicanos ante la Responsabilidad Social*, Serie Análisis del Desarrollo, Universidad Iberoamericana, México.

- López, A. y Contreras, R (2010). "El concepto de responsabilidad social y empresarial desde diversos enfoques teóricos" Año 5, Núm. 58, *Revista Ide@s Concyteg*.

- Martínez, Simón, Argüero (2003). *La acción social de la empresa*, Fundación Rafael del Pino, Prentice Hall, Madrid España.

- Meza, M. (2008). "RSE Urge medir resultados", *Revista Mundo Ejecutivo*, octubre, México.

- Moreno, A., Uriarte, L.M., Mataix, C. (2010). "Decisiones responsables: la dimensión ética de la RSE desde la estrategia " en *La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado*, Universidad Antonio Nebrija –Santander, Madrid.

- Nike (2009). *Company, Overview, Awards & Recognition*, consultado el 20 de mayo de 2009, disponible en: http://www.nikebiz.com/company_overview/awards_recognition.html

- Puma (2005/2006). *Sustainability Report 2005/2006*, consultado el 20 de mayo de 2009, disponible en: <http://about.puma.com/EN/6/>

- UNRISD (2002). *Promoting Socially Responsible Business in Developing Countries: The Potential and Limits of Voluntary Initiatives*, Conference News, UNRISD/CN/02/1, consultado el 3 de Junio de 2009, disponible en: [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/E50235E822256630C1256EEE003A02F3/\\$file/cn07s.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/E50235E822256630C1256EEE003A02F3/$file/cn07s.pdf)

- Zehle, W. (2006). "Negocios con ética", Revista *Ejecutivos en Finanzas*, mayo, México.

Fe de erratas

175

A nuestros estimados lectores:

Por una omisión en la edición del número 27 de nuestra revista faltó incluir el nombre de la autora de la reseña del libro “Emprendimiento: dimensiones sociales y culturas en las Mipymes” de los autores Rubén Molina Sánchez, Ricardo Contreras Soto y Alejandra López Salazar que apareció en la pp. 189. Dicha reseña fue elaborada por la Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís a quien no se le dio crédito por dicho trabajo.

Fe de erratas

177

A nuestros estimados lectores:

Por una omisión en la edición del número 27 de nuestra revista se da a conocer los correos electrónicos correctos del Dr. Diego René González Miranda, autor del artículo La programación neurolingüística: un modelo contemporáneo de alienación dentro de las organizaciones, pp. 149.

e-mail: dgonzal8@eafit.edu.co diegogonzalesm@gmail.com

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA XOCHIMILCO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA
REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

CONVOCATORIA

El Comité Editorial de la Revista Administración y Organizaciones convoca a los (las) investigadores(as) y profesionales de las Ciencias Económico-Administrativas, Sociales y Humanidades a enviar propuestas de artículos para ser publicados en el Número 30 coordinado por Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, correspondiente al Primer Semestre de 2013 de esta revista, dedicado al tema:

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Debido a la diversidad de los múltiples niveles de análisis de la estrategia: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional; y a la diversidad de formas de entender el término estrategia, desde un proceso netamente cognitivo hasta un plan altamente formalizado, ésta se caracteriza por una ambigüedad conceptual que enriquece su comprensión. De esta manera, la propuesta analítica de diversos significados del término estrategia que den cuenta de sus múltiples manifestaciones administrativas y organizacionales, representan aportes fundamentales a la construcción conceptual del Pensamiento Estratégico.

Las perspectivas de estudio de la estrategia más desarrolladas son la administrativa y la organizacional; la primera tiene que ver con el énfasis en los modelos administrativos tendientes a prescribir mejores formas de llevar a cabo el proceso estratégico para mejorar el desempeño de las organizaciones y la segunda tiene que ver con el análisis de las múltiples relaciones que la estrategia mantiene con diversos componentes organizacionales como lo son las relaciones de poder, las expresiones culturales, los procesos de institucionalización, los procesos de aprendizaje e innovación, entre otros. Sin embargo, también existen otras perspectivas de estudio de la estrategia, las cuales se derivan de disciplinas como la ingeniería, la economía, la psicología, la ciencia política –e incluso la milicia–, entre otras. Por ello, las propuestas teórico-pragmáticas del estudio de la estrategia desde diversas perspectivas disciplinarias abonan de igual manera a la construcción del campo de estudio del Pensamiento Estratégico.

La literatura que da cuenta de la realidad organizacional en México en los campos de la Administración y las Organizaciones, es insuficiente. La importancia de escritos que describan y analicen la complejidad de los procesos decisorios en general, y del proceso estratégico en particular, a luz de realidades concretas o de estudios de caso, es fundamental tanto para la conformación de materiales didácticos que nutran la enseñanza de la administración en el contexto mexicano, como para el avance de la disciplina de la Administración y el avance de los saberes sobre las organizaciones. Es por ello que se convoca a presentar trabajos que aporten al campo de estudio del Pensamiento Estratégico, a partir de las siguientes líneas temáticas:

1. Análisis conceptual del Pensamiento Estratégico
2. El Pensamiento Estratégico en la Administración y en el Análisis Organizacional
 - a. Alcances y límites de la planeación y administración estratégicas
 - b. Desempeño, cambio organizacional y estrategia
 - c. Análisis cultural, vida simbólica y estrategia
 - d. Relaciones de poder, conflicto, control y estrategia
 - e. Institución, instituciones, procesos de institucionalización y estrategia
 - f. Aprendizaje, conocimiento, innovación y estrategia
3. El Pensamiento Estratégico en las Ciencias Sociales, en las Ciencias Básicas y en la Ingeniería
4. Análisis de experiencias del proceso estratégico (estudios de caso y/o resultados de investigación empírica)

Los artículos deberán inscribirse en la temática antes esbozada en esta convocatoria y en cualquier enfoque relacionado con ella y deberán enviarse al correo electrónico de la rayouamx@yahoo.com.mx y a rayo@correo.xoc.uam.mx, a más tardar el día 31 de enero de 2013. Asimismo, los artículos deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:

- Ser inéditos.
- Tener una extensión mínima de 15 cuartillas y máxima de 30, incluyendo cuadros, gráficas o figuras; a doble espacio, 28 renglones y 68 golpes por línea, letra Arial 12 puntos.
- Presentarse en Word 97-2000.
- Estar escritos en español.
- Incluir un resumen en español y su traducción al inglés (abstract) de ½ cuartilla cada uno de ellos.
- Incluir, al final del resumen, las palabras clave que describen temática abordada en el trabajo.

- Incluir dentro del texto las citas bibliográficas, presentando entre paréntesis el apellido paterno del autor y el año de la publicación. Encaso de citas textuales precisa la página como sigue: (Guillén, 1991: 56).
- Presentar las notas a pie de página.
- Poner título, numerar en sistema arábigo e indicar la fuente de los cuadros, gráficas y figura que acompañen al texto. Presentarlos en blanco y negro suficientemente contrastado y con letra legible.
- Presentar al final del texto las referencias bibliográficas en formato Harvard.
- Anexar una ficha que contenga los siguientes datos del autor (es): nombre completo, institución a la que está adscrito, áreas de investigación de su especialidad, correo electrónico y teléfonos donde se le pueda localizar.