

Año 6 Núm. 12

Administración y Organizaciones



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Rector General: Dr. Luis Mier y Terán Casanueva

Secretario General: Dr. Ricardo Solís Rosales

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA XOCHIMILCO

Rector de la Unidad: M. en C. Norberto Manjarrez Álvarez

Secretario General: Dr. Cuauhtémoc Pérez Llanas

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Director: Dr. Arturo Anguiano Orozco

Secretaria Académica: Lic. Iris Santacruz Fabila

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

Jefa: M. en A. Ma. Magdalena Saleme Aguilar

DIRECTOR DE LA REVISTA

Lic. Felipe de Jesús Martínez Álvarez

COMITÉ EDITORIAL

Salvador Andrade Romo

Ricardo A. Estrada García

Margarita Fernández Ruvalcaba

Anahí Gallardo Velázquez

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Germán S. Monroy Alvarado

Ma. Magdalena Saleme Aguilar

Pedro Solís Pérez

Diseño de Portada

María Carmina García de León

Impresión:

www.mercadografico.com

El propósito general de la revista **Administración y Organizaciones** es proveer, al investigador y al administrador interesado en su mejor práctica, los últimos temas de discusión académica, así como las herramientas y la información necesaria para su desarrollo en las organizaciones. Los artículos se seleccionan cuando discuten nuevas aproximaciones conceptuales, metodologías, 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 de Estrategia y Gestión de las Organizaciones, Departamento de Producción Económica, D. S. C. H.

Certificado de Licitud de Título: 11320 Certificado de Licitud de contenido: 7923

Certificado de reserva de derechos al uso exclusivo del título NO. 04-1999-072617054100-102.

Distribuidor: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Calz. del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, 04960 - México, D. F.

Teléfonos: (55) 54•83•71•00, 54•83•75•66 Fax: 54•83•72•35

fjmaral@correo.xoc.uam.mx <http://inmani.cueyatl.uam.mx>

Junio 2004

Año 6 Número 12

Tiraje: 500 ejemplares

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.

C O N T E N I D O

| | |
|---|----------|
| De las Redes de Conocimiento, de los Mercados Emergentes, de la Cultura Organizacional, de los Tiempos de Trabajo y Recreación y de los Disfuncionamientos de las PyMES..... | 5 |
| FELIPE DE JESÚS MARTÍNEZ ÁLVAREZ | |

Administración



| | |
|--|-----------|
| Diseño y Arquitectura de Redes Formales de Conocimiento..... | 9 |
| BLANCA ELVIRA LÓPEZ VILLARREAL PEDRO CONSTANTINO SOLÍS PÉREZ | |
| Mercados Emergentes en México: Elementos en Común y una mirada al Futuro..... | 25 |
| ANTONIO E. ZARUR OSORIO | |
| Tendencias Culturales de las Organizaciones. Una Perspectiva desde las Nuevas Interpretaciones sobre los Géneros..... | 43 |
| RAFAEL MONTESINOS | |
| Tiempo de Recreación. Descanso, Diversión y Desarrollo Personal en una Entidad Mexicana..... | 63 |
| ALEJANDRO ESPINOSA YÁÑEZ | |

Organizaciones



| | |
|--|-----------|
| Disfuncionamientos en Tres PyMES Mexicanas | 81 |
| HILDA TERESA RAMÍREZ ALCÁNTARA KARINA MARTÍNEZ CONTRERAS ELENA SALCEDO VÁZQUEZ | |

De las Redes de Conocimiento, de los Mercados Emergentes, de la Cultura Organizacional, de los Tiempos de Trabajo y Recreación y de los Disfuncionamientos de las PyMES

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

5

Dentro de las nuevas corrientes del pensamiento administrativo se han hecho aportaciones importantes para entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, en las que se inscriben conceptos como los de redes de conocimiento, mercados emergentes, tiempos de trabajo y recreación, disfuncionamientos organizacionales, entre otros.

Para un administrador o dirigente de empresas u organizaciones, es fundamental estar al tanto de esas reflexiones que en este número de nuestra revista nos proponen los autores que la integran.

En primer lugar, el artículo que presentan Blanca Elvira López Villarreal y Pedro Constantino Solís Pérez, nos hace reflexionar acerca de la importancia de identificar cómo se construye el conocimiento en una organización; es decir, cómo, a partir de una serie de postulados teóricos, éstos se convierten en paradigmas para propiciar la construcción de redes que conviertan los conocimientos individuales en conocimientos colectivos, para lograr un mejor desarrollo de las organizaciones.

Pero no se limitan a ese simple hecho, sino que intervienen en el concepto de “economía y gestión del conocimiento”, que hacen de éste un bien económico que, entendido como inversión, puede incrementar la productividad, acelerar el retorno de las inversiones, estimular métodos más eficientes de organización de la producción, utilizar de manera más eficiente la información, entre otros aspectos.

Aportan igualmente precisiones sobre la concepción del “capital intangible”, que lo refieren al conjunto de competencias básicas distintivas de carácter personal, tecnológico u organizacional, cuya combinación conforma una competencia esencial para crear y sostener una ventaja competitiva.

Sobre las redes formales de conocimiento, nos muestran que éstas son un conjunto de nodos, ligas, relaciones y flujos, con intensidades y características particulares.

Otra aportación importante que nos brindan, es la tipología de las redes de conocimiento, que las clasifican en: informales, de información, abiertas y de desarrollo, a partir de dos dimensiones: la orientación estratégica y operacional, y el diseño formal o informal de las mismas.

Después nos hablan de los parámetros de los diseños y arquitectura de las redes formales de conocimiento, centrándose en los diseños de puestos, superestructura, enlaces laterales, y sistema de toma de decisiones.

Son igualmente importantes sus contribuciones sobre los parámetros estratégicos, los parámetros estructurales y los parámetros socio-culturales, que nos invitan a profundizar más sobre este aspecto atractivo de cómo se construyen las redes de conocimiento dentro de las organizaciones, trasladables a la comunidad y a la familia.

Lo que Antonio Zarur nos ofrece, es igualmente enriquecedor: el observar que en un mercado muy competido, hay sectores inatendidos, o mercados emergentes; la observación que él hace de cubrir necesidades de productos y servicios a la creciente comunidad gay, no deja de sorprendernos, no sólo por la novedad de su abordamiento, sino por lo oportuno que es observar con amplitud de miras esos y otros mercados emergentes, como la publicidad de los actores políticos, que se ha convertido en un mercado emergente para

ablandar conciencias o conseguir consensos. En su artículo, Zarur nos advierte sobre la necesidad de observar los retos y las oportunidades que nos ofrece el medio en el que nos desenvolvemos; el identificar la satisfacción y desarrollo de nuevos mercados: los emergentes; el potencial que ellos ofrecen para el desarrollo de las organizaciones; el tener respuestas estratégicas, y el tener en cuenta la tecnología, entre otros aspectos.

Muchísimos otros factores afectan a la administración de las organizaciones, los que necesariamente influyen en su desempeño: las culturas organizacionales que se dan entre los géneros masculino y femenino.

En ese sentido, Rafael Montesinos nos presenta una tendencia cultural en la administración de las organizaciones, desde una perspectiva de géneros, en la que trata de demostrar que la condición de hombre o mujer, en el ambiente laboral, influye en el desempeño de las empresas.

Es interesante que al inicio de su propuesta, sobre los dilemas del cambio, acuda a las teorías del aprendizaje organizacional que promueven Nonaka y Takeuchi, para confirmar que la “tropicalización” de las teorías; es decir, su adecuación a las condiciones particulares de una región, pueden ser más objetivas para comprender el aprendizaje organizacional, que lo cifra en tres tipos de acciones: la primera, que llama “madurez organizacional”, la inscribe en la lógica esencial del diagnóstico que busca encontrar contradicciones estructurales y operativas; la segunda, que la nombra “capital humano”, en la que destaca la

potencialidad del mismo para revalorizar su papel dentro de las organizaciones y entender la presencia del liderazgo autoritario, para aceptarlo o combatirlo; y, la tercera que la denomina como “estrategia de comunicación”, en la que propone vencer la resistencia de los diferentes actores ante los procesos de cambio organizacional..

En este artículo, Montesinos trata de decirnos que en la actualidad, en la administración de las organizaciones existen todavía atavismos que limitan el acceso de las mujeres a puestos de toma de decisiones estratégicas, tácticas u operativas, porque, como dice una de sus referentes, Griselda Martínez, puede que “no prive la razón”.

Otro aspecto muy importante, es el relativo al tiempo de trabajo y al de no trabajo, que este último tiene muchas acepciones: tiempos muertos, holgazanería, flojera, desidia, etc., pero que no han sido del todo comprendidos en la administración de las organizaciones.

Alejandro Espinosa, sin referirse necesariamente a la Administración o a las Organizaciones, como tema central de esta revista, nos plantea desde sus indagaciones una propuesta sobre cómo las empresas deberían entender el comportamiento y las actitudes de sus trabajadores; esto es, si atienden a la utilización del tiempo –laboral y extralaboral-, para satisfacer sus necesidades primarias, o para lograr su realización personal.

Inicia su planteamiento con una frase de Sartre, que afirma que: “la verdad de un hombre es la naturaleza de su trabajo

y es su salario”; en este pensamiento se encierra un conjunto de ideas o estereotipos que de alguna manera influyen en el comportamiento de las personas y, por ende, de los trabajadores.

Aun cuando las experiencias que nos comparte están referidas a un espacio geográfico de la República Mexicana, Aguascalientes, afirma el autor que sus conclusiones pueden generalizarse al resto del país.

Afirma que el trabajo sigue ocupando un lugar central en el conjunto de actividades sociales; tenerlo o no marca diferencias importantes, así como se destacan también los distintos tipos de trabajo y las condiciones en que se desenvuelven.

Hace igualmente propuestas que invitan a la reflexión, como las indagaciones que hizo sobre si se tiene, o tenemos claro en qué condiciones se desenvuelve el tiempo libre; si distinguimos lo que es el tiempo laboral del extralaboral; si sabemos reconocer el tiempo libre, pero, lo mejor: si sabemos aprovecharlo.

Considero que los planteamientos de Espinosa, llevados al campo de la administración de las organizaciones, nos daría una mejor perspectiva de cómo tratar a los trabajadores, para que sientan en el desempeño de sus actividades no solamente la satisfacción de sus necesidades primarias, sino su realización como persona.

La aportación que hace Espinosa a nuestra revista, se extiende hasta considerar a la familia, no como un eslabón

en la cadena productiva, sino como un pilar de la productividad, si manejamos adecuadamente el concepto de tiempo libre, que puede ser recreativo, de descanso, de diversión, o de desarrollo personal.

Por último, en el apartado de “Organizaciones”, Hilda Ramírez presenta los resultados de una investigación

modular realizada por sus alumnas, que los dictaminadores consideraron interesante publicar, no precisamente por su contenido, como lo manifiestan en sus dictámenes, sino como una muestra e invitación a que los alumnos se interesen por participar en diversos foros, que después les den la posibilidad de difundir sus experiencias.

Diseño y Arquitectura de Redes Formales de Conocimiento

Blanca Elvira López Villarreal*

Pedro Constantino Solís Pérez*



RESUMEN

En este trabajo se realiza un análisis de las redes formales de conocimiento a partir de la arquitectura de sus parámetros de diseño, destacando la interrelación entre los parámetros de diseño estratégico, estructural y sociocultural con respecto al rendimiento del capital intangible expresado como capital humano, capital tecnológico y capital organizacional. Para destacar la lógica de la construcción arquitectónica de los parámetros de diseño de las redes formales de conocimiento se utiliza la metodología de grafos.

*Profesores investigadores del Departamento de Economía de la UAM-I

ABSTRACT

This work includes an analysis of the formal nets of knowledge from the architecture of their parameters of design, pointing out the interrelation between the parameters of strategic, structural and socio-cultural design regarding the efficiency of intangible capital expressed as human capital, technological capital and organizational capital. The methodology of graphics is used to point out the logic of the architectural construction of the parameters of design of the formal nets of knowledge.

Palabras clave: Redes formales de conocimiento, economía del conocimiento, capital intangible, diseño estratégico, diseño estructural, diseño socio-cultural.

Keywords: Formal nets of knowledge, knowledge economy, intangible capital, strategic design, structural design, socio-cultural design.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se realiza un análisis de las redes formales de conocimiento a partir de la arquitectura de sus parámetros de diseño, destacando la interrelación entre los parámetros de diseño estratégico, estructural y sociocultural con respecto al rendimiento del capital intangible expresado como capital humano, capital tecnológico y capital organizacional. Para destacar la lógica de la construcción arquitectónica de los parámetros de diseño de las redes formales de conocimiento se utiliza la metodología de grafos.

I. ECONOMÍA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El concepto de *economía del conocimiento* comienza a ser utilizado en la década de los noventa cuando se observa una mayor dependencia de las economías desarrolladas con respecto a la producción, distribución y uso del conocimiento, una expansión continua de las industrias del conocimiento, y un aumento significativo del porcentaje de trabajadores altamente calificados en el empleo total (Foray, 2000). En este sentido, la economía del conocimiento es más una constatación empírica sobre las tendencias de largo plazo que muestran la importancia que adquiere el *conocimiento como bien económico*, que una disciplina económica con un cuerpo teórico suficientemente desarrollado¹.

1. Los ejes principales de la economía del conocimiento

Estas nuevas tendencias plantean situaciones que inducen a revisar las teorías y los modelos económicos. Como ejemplos de las características particulares del conocimiento como bien económico, la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE, 1996: 11) señala las siguientes:

- a) las *inversiones en conocimiento* pueden incrementar la productividad de los demás factores de la producción y transformarlos en nuevos productos y procesos;
- b) el conocimiento incrementa el *retorno de las inversiones*, convirtiéndose con ello en la clave para un desarrollo económico de largo plazo;
- c) la acumulación de conocimiento estimula *métodos más eficientes de organización de la producción*, así como nuevos y mejorados productos y servicios;
- d) el *conocimiento y la información tienden a ser abundantes*, lo escaso es la capacidad para usarlos de manera significativa; y
- e) algunos tipos de conocimiento pueden ser *fácilmente reproducidos y distribuidos* a bajo costo a un amplio conjunto de usuarios, pero otros no pueden ser transferidos a menos que se establezcan intrincados *vínculos en términos de redes y relaciones de aprendizaje* o invirtiendo considerables recursos en la *codificación y transformación* de la información.

Una economía fundada sobre el conocimiento tiene como uno de los ejes principales la difusión de las *nuevas*

¹ Como campo disciplinario en formación, la economía del conocimiento tiene como objeto de estudio al conocimiento como bien económico y a sus propiedades, así como a “las condiciones históricas, las tecnologías y las instituciones que determinan su tratamiento y manipulación en una economía descentralizada” (Foray, 2000: 6).

tecnologías de información y comunicación (NTIC) que han posibilitado un *aumento de productividad* en el tratamiento, almacenaje e intercambio de información, *el desarrollo de nuevas industrias* como la multimedia, el comercio electrónico y los programas electrónicos, y la adopción de *nuevos modelos organizacionales*.

Los demás ejes principales de la economía del conocimiento han sido señalados por Abramovitz y David (1996) para explicar el tipo de cambio tecnológico que aumenta el rendimiento del capital bajo la forma de *educación y formación*, los conocimientos adquiridos gracias a la *inversión en Investigación y Desarrollo (I&D)*, y la creación de *nuevas estructuras administrativas y de organización del trabajo*.

2. El capital intangible y la producción del conocimiento

La capacidad de codificación de los conocimientos explícitos y tácitos está soportada por las NTIC, y la capacidad de producción de conocimiento está en relación de la educación y la formación, la inversión en I&D, y los nuevos modelos organizacionales. La producción de conocimiento se lleva a cabo mediante *configuraciones de redes internas y externas* que las empresas desarrollan con el propósito de incluirse en vínculos intensos de aprendizaje.

Estos ejes principales de la producción de conocimiento tendrán su expresión en lo que se ha denominado el *capital intangible*: material intelectual, conocimiento, innovación, propiedad intelectual o experiencia que puede ser utilizado para crear valor. Para los efectos del presente trabajo, se considera que el capital intangible está integrado por:

- *el capital humano*, que se refiere al conocimiento tácito o explícito de utilidad para la empresa que poseen las personas que se encuentran en la empresa;
- *el capital tecnológico*, que es el conjunto de competencias tecnológicas que otorgan una ventaja competitiva a la empresa; y
- *el capital organizacional*, que es el conjunto de mecanismos estratégicos, estructurales y socioculturales que permiten a la empresa un manejo eficaz y eficiente de los flujos de conocimientos internos y externos de la empresa.

El capital intangible está representado por el conjunto de *competencias básicas distintivas* de carácter personal, tecnológico u organizacional, cuya combinación conforma una *competencia esencial* para crear y sostener una ventaja competitiva (Bueno, 1998). La dirección de la empresa a través de las competencias esenciales permite la creación de una *ventaja competitiva* entendida como el valor agregado que una empresa es capaz de crear para sus clientes.

3. La gestión del conocimiento y las redes de conocimiento

La gestión de conocimiento tiene la finalidad de incrementar el rendimiento del capital intelectual a través de un manejo eficaz y eficiente de los *flujos de conocimiento* que agregan valor a los productos y servicios y crean *las competencias esenciales*. La gestión del conocimiento es de naturaleza distinta a las formas de dirección de las empresas industriales, lo que supone reelaborar las prácticas administrativas y diseñarlas a partir de las competencias de las personas. La creación de conocimiento solamente puede llevarse a cabo

por las personas, en un acto colectivo y comunicacional.

“La gestión del conocimiento se orienta a la identificación, explicitación, retención y valorización de los recursos cognitivos, de las capacidades de aprendizaje y las competencias de la empresa. Esto representa forzosamente un desafío para las empresas, más acostumbradas al control y a la valorización de su capital tangible” (Foray, 2000: 94).

La gestión de conocimiento avanza con dificultades en empresas acostumbradas a las formas tradicionales de gestión de la era industrial. Pero de manera paulatina se han introducido una serie de nuevas prácticas ligadas a la gestión del conocimiento. Algunas de las prácticas más difundidas son las siguientes:

- Definición de las áreas estratégicas donde se debe crear conocimiento para el desarrollo de competencias esenciales.
- Incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación a las empresas y su difusión y uso entre los miembros de la empresa.
- Construcción de capacidades tecnológicas para el almacenaje y la documentación de conocimiento.
- Elaboración de un mapa de conocimiento existente en la empresa a partir de la identificación de la expertez de las personas.
- Construcción y promoción de redes de conocimiento que se inserten en vínculos intensos de aprendizaje.
- Promoción de un ambiente propicio a la colaboración y al compartimiento de conocimiento como forma de incrementar la profesionalización.

Las redes de conocimiento son un instrumento de la

gestión de conocimiento y deben ser consistentes con los demás dispositivos de la gestión del conocimiento y la creación de valor agregado. Las redes son un componente importante de una economía impulsada por el cambio y el aprendizaje continuo. La sociedad del conocimiento es una sociedad de redes donde la capacidad para tener acceso al conocimiento y para estar incluido en relaciones intensas de aprendizaje determina las posiciones económicas y sociales de las empresas y los individuos.

II. LAS REDES FORMALES DE CONOCIMIENTO (RFC)

1. *Las características de las redes de conocimiento*

Una *red* es un conjunto de nodos y de ligas entre esos nodos, donde cada nodo tiene características propias, y cada liga es portadora de flujos de relación de intensidades y características particulares.

- a) *Nodo*. El nodo puede ser un individuo, un grupo, un servicio, un departamento o una empresa en función de la perspectiva y de la escala de análisis.
- b) *Liga*. Las ligas de una red determinan la manera donde los diferentes nodos están relacionados e interactúan entre ellos.
- c) *Relación*. Las relaciones de una red definen el cuadro en el cual los individuos interactúan, definiendo los objetivos comunes, el tipo de asociación y las reglas de funcionamiento.
- d) *Flujos*. Los flujos se definen como el desplazamiento de bienes tangibles e intangibles entre los nodos.

Las redes de conocimiento pueden ser caracterizadas en términos de la fuerza e intensidad con la cual se establecen los vínculos entre los miembros de la red, con los socios o expertos externos, y con los usuarios o directivos encargados de tomar decisiones. Estos vínculos y relaciones definen formas particulares de los flujos de conocimiento que circulan a través de la red para: conocer resultados de investigación; acceder a componentes tecnológicos claves de nuevos productos o procesos; compartir infraestructura necesaria a la creación de conocimientos; o difundir nuevas formas de mercadotecnia y de distribución de productos.

La creación de conocimiento y la innovación tecnológica son el resultado de numerosas interacciones al interior de una comunidad en red con actores o instituciones externos. El diseño de la red define la potencia de distribución de la red y las ligas y las relaciones definen la estrategia a partir del contenido de los flujos que se pasan entre estos circuitos.

Las redes de conocimiento son referidas para denominar a una combinación de personas, usualmente dispersas en lugares geográficamente separados, que hacen uso de tecnologías de información y comunicación para manejar los flujos de conocimientos. Las redes de conocimiento tienen además la característica de ser virtuales por estar íntimamente inmersas en las posibilidades ofrecidas por las NTIC, como si fueran imágenes difusas entre lo real y una aparición. En los ámbitos del ciberespacio las distancias físicas y sociales son redefinidas en otros términos, y por lo tanto también se recomponen las relaciones de autoridad y de poder. Nuevas realidades y nuevas racionalidades económicas, técnicas y socioculturales hacen que las redes virtuales de conocimiento modifiquen los criterios de diseño

de las organizaciones burocráticas.

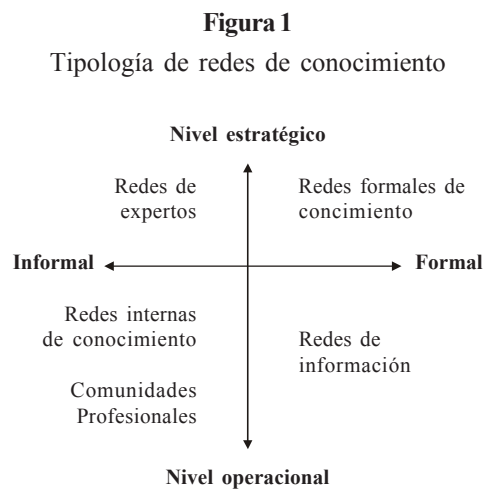
2. Una tipología de redes de conocimiento

El Instituto Internacional de Desarrollo Sustentable (IISD) y el Centro de Investigación de Desarrollo Internacional (IDRC) realizaron en Canadá hacia finales de los años noventa un estudio sobre las experiencias canadienses sobre redes de conocimiento. En el estudio referido establecen una tipología de redes de conocimiento que es la siguiente (Clark, 1998: 1):

- *Redes informales*, las cuales son numerosas, y aparecen y desaparecen, pero que juegan un papel importante en la creación de conocimiento.
- *Redes de informaciones*, que son redes del tipo de las redes de bibliotecas universitarias, que proporcionan acceso a la información pero no crean nuevo conocimiento.
- *Redes abiertas*, que tienen una temática bien definida, se construyen para llevar a cabo investigación y generar conocimiento, tienen una constitución formal, y la participación se realiza mediante invitación.
- *Redes de desarrollo*, son redes con temáticas bien definidas y criterios de participación cuidadosamente definidos, y existen para crear conocimiento y acelerar la aplicación de ese conocimiento al desarrollo económico y social, con constituciones formales y un gobierno estrecho.

En este trabajo se plantea una tipología de redes conocimientos tomando en cuenta el estudio referido, pero definiendo las distintas formas de redes a partir de dos

dimensiones; a) entre la orientación estratégica y la orientación operacional de las redes; y b) entre el diseño informal o el diseño formal de las redes.



En la figura 1 se muestran estas dos dimensiones, donde la orientación estratégica está en función del grado en que las redes se incluyen en las áreas estratégicas de desarrollo de largo plazo de la empresa y lo operacional se mide por el grado en que las redes se orientan al conocimiento cotidiano de las actividades de la empresa. El grado de formalidad estará definido por el establecimiento de objetivos, políticas, programas de trabajos, definición de conocimientos estratégicos para la empresa y procedimientos rigurosos de selección de los miembros de la red. Lo informal será definido por el grado en que existen una libre asociación a la red, una autonomía en la definición de los propósitos de la red y una menor permanencia.

Los tipos de redes de conocimiento de las empresas que son considerados en esta tipología son los siguientes (Creech, 2001: 5-6):

- *Redes de conocimiento interno.* Para maximizar la aplicación del conocimiento individual a los objetivos de la organización, estas redes evolucionan a través del mapeo temático de la expertise dentro de la organización, y de ambientes propicios para compartir el conocimiento;
- *Comunidades de práctica profesional.* Con el deseo de reforzar competencias personales, estas redes informales y voluntarias se conforman con dos o más individuos, en espacios de conversación e intercambio de información que guían al posible desarrollo de nuevas ideas y procesos;
- *Redes de expertos.* Para promocionar estratégicamente hallazgos de investigación hacia instituciones seleccionadas como claves, estas redes reúnen bajo invitación, a expertos reconocidos de un campo en reuniones e interacción electrónica regulares;
- *Redes de información.* Para dar acceso a información proporcionada por los miembros de la red, estas redes abiertas vinculan usuarios (individuos u organizaciones) de manera electrónica en información usualmente ordenada por contenido temático;
- *Redes de conocimiento formales.* Con el propósito de impactar en los individuos o en los grupos de tomadores de decisión, estas redes formales apoyadas institucionalmente reúnen expertos en temáticas específicas y comprometidos con objetivos y programas de trabajo bien definidos sujetos a evaluación.

3. Las redes formales de conocimiento

Las redes formales de conocimientos planteadas en la figura 1, son el tipo de redes que puede mantenerse con una formalización importante de sus parámetros estratégicos,

estructurales y socioculturales de la empresa para darle mayor permanencia en el tiempo y orientarlas hacia la codificación de un conocimiento que permita agregar valor a los productos y bienes, contribuyendo al desarrollo de competencias esenciales, así como al mejoramiento de la profesionalización de los miembros de la empresa.

Estas capacidades de las redes formales de conocimiento (RFC) son referidas por Clark (1998: 11) a partir de algunas características de dichas redes:

- i. La red existe para crear y diseminar nuevo conocimiento², el cual es puesto a la disposición de usuarios y tomadores de decisión tan rápido como sea posible.
- ii. La red está estructurada y opera para maximizar la tasa a la cual un nuevo conocimiento es descubierto.
- iii. La red debe proporcionar beneficios claros, reconocibles y directos para todos los participantes en la red.
- iv. La red está formalmente organizada, con una constitución y conformación bien definida, y una estructura de gestión y dirección.
- v. La participación en la red es por una invitación basada en criterios sobre los méritos de los miembros, o por la revisión de pares en proyectos propuestos.
- vi. La red tiene una estrategia de comunicación bien definida.
- vii. La red debe trascender las fronteras de varios sectores.

Estas características serán utilizadas en el apartado siguiente para diseñar la arquitectura de redes formales de conocimiento que operan de manera virtual al interior de las empresas.

III. Diseño y arquitectura de las RFC

1. Los parámetros del diseño y la arquitectura de las RFC

Los *modelos de redes formales de conocimiento* son configuraciones organizacionales diseñadas para facilitar los procesos colectivos de aprendizaje. Un modelo organizacional de red de conocimiento es una representación que integra los fundamentos teóricos y los mecanismos de operación de las formas de interacción social necesarias para una eficaz y eficiente producción, transmisión y transferencia de conocimiento.

El diseño de las organizaciones corresponde a un trabajo de estructuración que contempla aspectos formales e informales utilizado por las empresas para dividir y coordinar el trabajo a fin de establecer pautas estables de comportamiento, a través de nueve parámetros de diseño, agrupados de la siguiente manera (Mintzberg, 1991: 97):

- *diseño de puestos*: especialización, formalización y adoctrinamiento;
- *diseño de la superestructura*: agrupación de unidades y tamaño de la unidad;
- *diseño de enlaces laterales*: sistemas de planificación y control y dispositivos de enlace; y
- *diseño del sistema de toma de decisiones*: descentralización vertical y descentralización horizontal.

Más recientemente y de manera metafórica, la

² La red no existe solamente para proporcionar acceso al conocimiento existente, ni retiene el conocimiento nuevo para uso exclusivo de la red.

arquitectura de las organizaciones comprende la estructura formal, el diseño de las prácticas laborales y la naturaleza de la organización informal, así como los procesos de selección, socialización y perfeccionamiento de las personas (Nadler, 1992).

El diseño debe de crear una arquitectura que permita a la organización ejecutar sus diversas estrategias y realizar las tareas requeridas (perspectiva de estrategias/tareas), y por otro lado, debe considerar el modo en que la arquitectura se adaptará a los individuos que trabajan en la organización (perspectiva socio-cultural) (Nadler y Tushman, 1992)

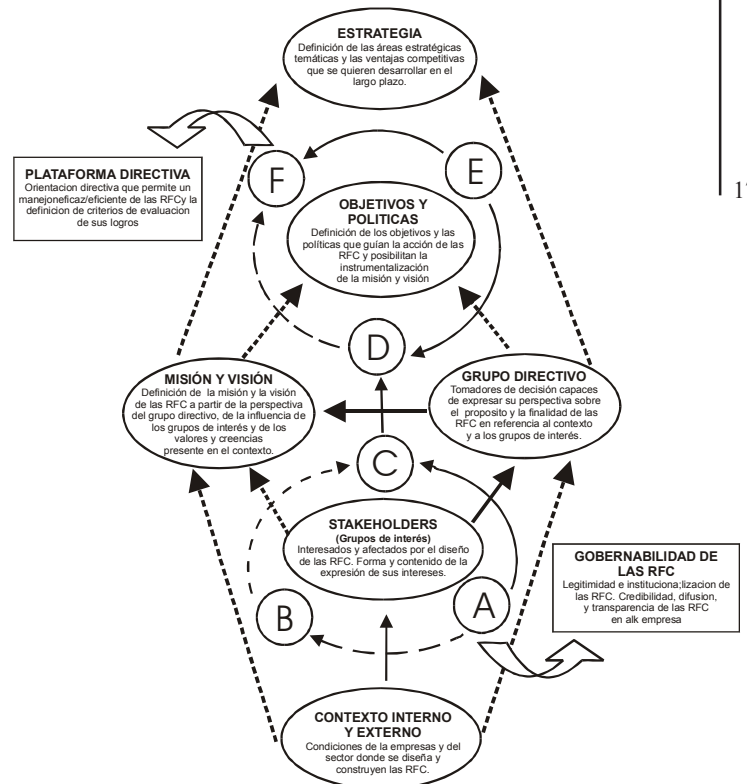
Para el diseño y la arquitectura de redes formales de conocimiento (RFC) se retoma el concepto de parámetros de diseño y de arquitectura organizacional. En este sentido, serán utilizados dieciocho parámetros específicos en la modelación de redes de conocimiento divididos en tres categorías de parámetros: estratégicos, estructurales y socio-culturales.

Para la representación de los parámetros de diseño será utilizada teoría de grafos para plantear las interrelaciones en los parámetros y el significado de tales interrelaciones.

2. Los parámetros estratégicos

Los parámetros de diseño estratégico de las redes formales de conocimiento se dividen en dos ejes principales que son la gobernabilidad de las redes y la plataforma directiva. En la Figura 2 se muestran estos dos ejes que definen dos áreas de síntesis distintas del grafo de los parámetros estratégicos.

Figura 2
PARÁMETROS DE DISEÑO ESTRATÉGICO DE LAS REDES FORMALES DE CONOCIMIENTO (RFC)
-condiciones de operación-



La gobernabilidad de las redes. La gobernabilidad representa el compromiso institucional que se establece en la empresa y que proporciona *legitimidad* y *credibilidad* a las redes formales de conocimiento y a los miembros que las integran. La gobernabilidad se construye a partir del contexto interno y externo donde operan las RFC, de los grupos de interés de la empresa implicados por la creación de las redes y por las perspectivas del grupo directivo de la empresa sobre la

finalidad de las redes. La gobernabilidad es alcanzada a través de la *rendición de cuentas* no solamente entre los miembros de la red, sino frente a la empresa cuyos intereses institucionales están incluidos en la finalidad de las redes y de los grupos de interés implicados por las redes. Otra forma de expresar la gobernabilidad es a través de la *continuidad en el largo plazo* de las redes, por lo que se requiere también un compromiso institucional que perdure en el tiempo. Finalmente el compromiso institucional de la empresa se manifiesta en *proporcionar los recursos financieros* necesarios a su operación y la *difusión de sus actividades y resultados*. Los parámetros incluidos son:

- *el contexto interno y externo*, que definen las variables contextuales internas y externas donde se diseñan y construyen las RFC;
- *los grupos de interés*, que representa a los implicados por el diseño de las RFC, así como de la forma y el contenido de la expresión de sus intereses; y
- *el grupo directivo*, que representan a los tomadores de decisión capaces de expresar su perspectiva sobre el propósito y la finalidad de las RFC en referencia al contexto y a los grupos de interés.

La plataforma directiva. Esta plataforma representa la expresión de la gobernabilidad en formas instrumentales de operación orientadas a una gestión o *management* eficaz y eficiente de las redes y la definición de criterios de evaluación de sus actividades y resultados. La plataforma directiva se construye a partir de la síntesis de sus parámetros de diseño estratégicos expresados en la determinación de misión y visión, de los objetivos y políticas, y de la estrategia de las redes.

- *misión y visión*, que es la expresión de la perspectiva del grupo directivo, de la influencia de los grupos de interés, y de los valores y creencias presentes en el contexto;
- *objetivos y políticas*, los cuales guían la acción de las RFC y posibilitan la instrumentalización de la misión y la visión; y
- *estrategia*, definición de las áreas estratégicas de conocimiento que permiten el desarrollo de competencias esenciales y la construcción de ventajas competitivas.

3. Los parámetros estructurales

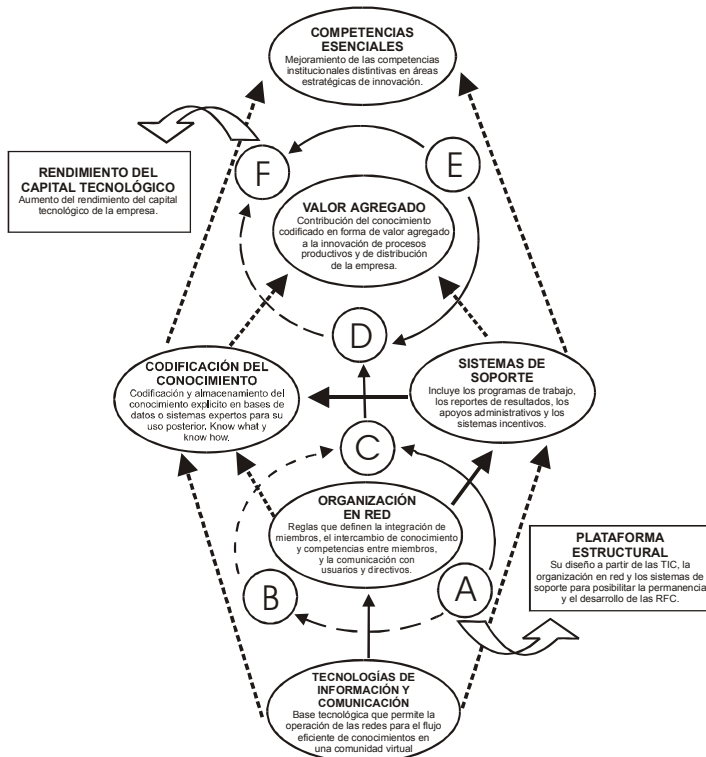
Los parámetros del diseño estructural de las redes formales de conocimiento se dividen en dos ejes principales que son la plataforma estructural de las redes y el rendimiento del capital tecnológico. En la Figura 3 se muestran estos dos ejes que definen dos áreas de síntesis distintas del grafo de los parámetros estructurales.

La plataforma estructural. La plataforma estructural representa la formalización de comportamientos y la definición de reglas que den permanencia, continuidad y soporte a las redes formales de conocimiento. La plataforma estructural se construye a partir de la síntesis de sus parámetros de diseño estructurales representados por las tecnologías de información y comunicación (TIC), la organización en red y los sistemas de soporte:

- *las tecnologías de información y comunicación*, base tecnológica que permite la operación de las redes para el flujo eficiente de conocimientos en una comunidad virtual;

Figura 3

PARÁMETROS DE DISEÑO ESTRUCTURAL DE LAS
REDES FORMALES DE CONOCIMIENTO (RFC)
-condiciones de operación-



- *la organización en red*, reglas que definen la integración de los miembros, el intercambio de conocimientos y competencias entre los miembros, y la comunicación con usuarios y tomadores de decisión;
- *los sistemas de soporte*, incluyen programas de trabajo, los reportes de resultados, los apoyos administrativos y los sistemas de incentivos.

El rendimiento del capital tecnológico. Este eje expresa el aumento del rendimiento del capital tecnológico de la empresa. El rendimiento del capital tecnológico se realiza a través de la síntesis de los parámetros de codificación del conocimiento, de valor agregado y de las competencias esenciales.

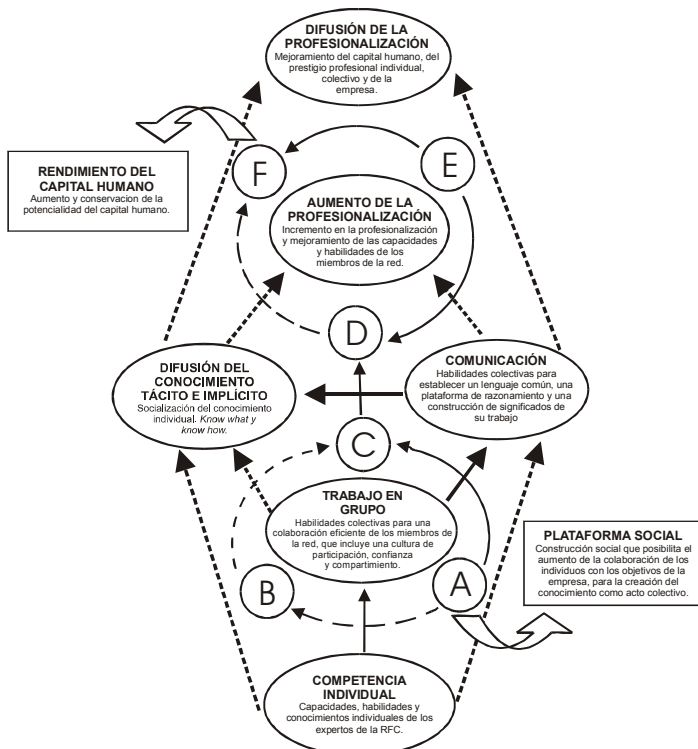
19

- *la codificación del conocimiento*, representa el almacenamiento del conocimiento explícito en bases de datos o sistemas expertos para su uso posterior, incluyendo el saber qué y el saber cómo;
- *valor agregado*, contribución del conocimiento codificado en forma de valor agregado a la innovación de procesos productivos y de distribución de la empresa;
- *competencias esenciales*, este parámetro representa el mejoramiento de las competencias institucionales distintivas en áreas estratégicas de innovación.

4. Los parámetros socio-culturales

Los parámetros de diseño socio-cultural de las redes formales de conocimiento se dividen en dos ejes principales que son la plataforma social de las redes y el rendimiento del capital humano. En la Figura 4 se muestran estos dos ejes que definen dos áreas de síntesis distintas del grafo de los parámetros socioculturales.

Figura 4
PARÁMETROS DE DISEÑO SOCIO-CULTURAL DE LAS
REDES FORMALES DE CONOCIMIENTO (RFC)
 -condiciones de operación-



- *la competencia individual*, contempla las capacidades, habilidades y conocimientos individuales de los expertos de las RFC;
- *el trabajo en grupo*, incluye las habilidades colectivas para una colaboración eficiente de los miembros de la red, de la cultura de colaboración, la participación, confianza y disposición a compartir conocimiento;
- *la comunicación*, habilidades colectivas para establecer un lenguaje común, una plataforma de razonamiento y construcción de significados de su trabajo.

El rendimiento del capital humano, este eje expresa el aumento y conservación del rendimiento del capital humano de la empresa. El rendimiento del capital humano se realiza a través de la síntesis de los parámetros de difusión del conocimiento tácito e implícito, el aumento de la profesionalización de los miembros de la red y la difusión de la profesionalización en la empresa.

- *la difusión del conocimiento tácito e implícito*, socialización del conocimiento individual representado por el saber cómo y el saber quién.
- *aumento de la profesionalización*, incremento de la profesionalización de los miembros de la red y del incremento de sus competencias individuales;
- *difusión de la profesionalización*, incremento de la profesionalización de los miembros de la empresa a través de la difusión del conocimiento y de la internalización de los valores del mejoramiento individual.

La plataforma social. Esta plataforma representa la construcción social que posibilita la creación del conocimiento como un acto colectivo y la colaboración de los individuos con los objetivos de la empresa. La plataforma social se construye a partir de la síntesis de sus parámetros de diseño socioculturales representados por la competencia individual, el trabajo en grupo y la comunicación:

Conclusiones

En los apartados anteriores se llevó a cabo un reconocimiento

de los parámetros que definen el diseño de las redes formales de conocimiento, como un instrumento que coadyuva a la gestión del conocimiento en una empresa. La utilización de los grafos para representar la arquitectura de los parámetros de diseño permitió mostrar la lógica de interrelación entre ellos y comprender a las áreas de síntesis como plataformas organizacionales para alcanzar un mejor rendimiento del capital humano y del capital tecnológico, así como la construcción de la gobernabilidad de las redes.

Las redes formales de conocimiento son diseñadas para inscribirse en la racionalidad económica de la empresa, la cual se orienta a incrementar la rentabilidad del capital intangible y a la creación de un conocimiento útil que agregue valor a los productos y servicios de la empresa e impulse el desarrollo de competencias esenciales. Los parámetros de diseño de las redes formales de conocimiento se convierten en los vectores que posibilitan un mayor rendimiento de los capitales organizacional, tecnológico y humano a partir de la gobernabilidad que les otorga a estas redes legitimidad y credibilidad en los contextos interno y externo de la empresa.

Sin embargo estas mismas redes de conocimiento pueden constituirse en instrumentos organizacionales recuperados en otros ámbitos de la sociedad. Las RFC son instrumentos organizacionales desarrollados en el ámbito económico de las empresas que concurren a mercados, pero mediante procesos isomórficos pueden ser recuperados en el ámbito político, científico y de la sociedad civil, adquiriendo con ello otras racionalidades distintas de la económica, y siendo utilizadas para fines y objetivos distintos a la rentabilidad de capitales intangibles.

Finalmente, las RFC representan nuevas formas de organización que surgen en los países desarrollados, incorporados a una economía del conocimiento, y que son transferidos a los países en desarrollo con economías que apenas tratan de alcanzar una modernidad industrial, y con capacidades todavía más limitadas para incorporarse a la llamada era del conocimiento. Las redes formales de conocimiento en este caso son inscritas en empresas cuyas pesadas jerarquías y prácticas administrativas están más colocadas en formas burocráticas y patrimonialistas, y donde las RFC tienen que ser adaptadas a esta situación particular.

BIBLIOGRAFÍA

• Abramovitz M. y David P.A. (1996), "Technological change, intangible investments and growth in the knowledge-based economy: the US historical experience", en Foray et Lundvall (eds), *Employment and Growth in the knowledge-based economy*, OCDE, París.

• Argyris, Chris, 1999, *On organizational learning*, Second Edition, Blackwell Business, Massachusetts.

• Bueno, E. (1998), "El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, nº 164, agosto.

• Clark, Howard, 1998, *Formal Knowledge Networks*, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg.

• Creech, Heather, 2001, *Strategic Intentions: principles for sustainable development knowledge networks*, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg.

• Creech, Heather, 2001, *Form follows function: management and governance of a formal network*, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg.

• Despres, Charles y Daniele Chauvel, 2000, *Knowledge Horizons. The present and the promise of*

knowledge management, Ed. Butterwoth y Heinemann, Oxford.

• Dumez, Hervé y Alain Jeunemaître, 1995, "Savoirs et décisions : réflexions sur le mimetisme stratégique ", en Charue-Duboc, Florence (Dir.), *Des savoirs en Action : contributions de la recherche en gestion*, Éditions L'Harmattan, París.

• Foray, Dominique, 2000, *L'économie de la connaissance*, La Découverte, París

• Gibbons, Michael, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott y Martín Trow, 1997, *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*, Ediciones Pomares-Corredor, Barcelona.

• Harvey, Pierre-Léonard y Gilles Lemire, 2001, *La nouvelle éducation. NTIC, transdisciplinarité et communautaire*, Les Presses de l'Université Laval, Canadá

• Leonard, Dorothy, Sylvia Sensiper, 1998, "The role of tacit knowledge in group innovation", en *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 112

• Nadler, David, Marc Gerstein y Robert Shaw, 1998, *Arquitectura Organizativa. El diseño de la organización cambiante*, Ed. Granica, Barcelona.

• Mintzberg, Henry, 1991, *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Ariel Economía, Barcelona.

- OCDE, 1996, The Knowledge-Based Economy, París
- Senge, Peter M., 1992, La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Ed. Granica, Barcelona, España.

- Sierra Caballero, Francisco. “Teoría de la información y universidad virtual”, 26 de diciembre 2001, publicado en <http://tecnologia.edu.us.es/edutec>.

- Steinmueller W.E., 1999, Networked knowledge and knowledge-based economies, Telematica Institut, Delft, February

Mercados Emergentes en México: Elementos en Común y una mirada al Futuro*

Antonio E. Zarur Osorio¹



RESUMEN

En el presente documento me refiero a una serie de elementos en común que conforman el entorno y propician el surgimiento de los llamados **mercados emergentes**, en particular a la imposición del modelo neoliberal global. Identifico una serie de conceptos que se deben tomar en cuenta para configurar una oportunidad comercial emergente como: oportunidad, necesidad, potencial, respuestas estratégicas, la revolución tecnológica como sustrato de este proceso y me refiero finalmente el futuro como una variable.

Señalo que el **futuro** de los **mercados emergentes** está marcado por el modelo neoliberal global donde los cambios ambientales operados han incidido en el desarrollo de distintas líneas de producción y nuevos grupos de consumidores con necesidades específicas y diferenciadas, dando lugar al surgimiento de nuevos mercados con un potencial interesante en términos comerciales, donde la revolución tecnológica cada vez más compleja, por su misma naturaleza, ha actuado como un estímulo para la aparición de oportunidades lucrativas en el mercado y también de nueva tecnología. En este entendido un mercado emergente es un producto de la evolución de los procesos económicos, sociales y hasta culturales que caracterizan a nuestro tiempo.

*Este es un avance del Proyecto de investigación "El Consumo Rosa en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Núm. de catálogo: 646

¹ Profesor-investigador del Dpto. de Administración. UAM-A.

ABSTRACT

In this document I mention a series of elements in common that conform the environment and pave the way for the arise of the so called emergent markets, in particular to the imposition of the neo-liberal global model. Identify a series of concepts that must be taken into account to configure an emergent commercial opportunity as: opportunity, need, potential, strategic responses, the technological revolution as a layer of this process, and finally I mention the future as a variable.

I also mention that the future of the emergent markets is marked by the neo-liberal model where the environmental changes have affected the development of different lines of production and new groups of consumers with specific and different needs, giving place to the appearance of new markets with an interesting potential in commercial terms, where the technological revolution, more complex every time by its own nature, has acted as a stimulus to the appearance of profitable opportunities in the market and also of new technology. Considering this, an emergent market is the product of the evolution of the economic, social and even cultural processes that characterize our time.

Palabras clave: Mercados emergentes, necesidades emergentes, desarrollo potencial, cultura organizacional.
Keywords: Emergent markets, emergent necessities, potential development, organizational culture.

1.- EL MARCO DE REFERENCIA GENERAL: UN ENTORNO DINÁMICO Y COMPLEJO

En un entorno cambiante, el éxito de los negocios no se produce en forma automática y la subsistencia de las empresas es una tarea sumamente compleja. Los negocios están inmersos en un medio dinámico, donde todo está cambiando y a una velocidad mayor. Las organizaciones y los mercados relativamente estables y protegidos que caracterizaron la mayor parte del siglo veinte, están desapareciendo ante la imposición del modelo neoliberal a nivel a global y otros fenómenos asociados, como la articulación con las tecnologías de la información y comunicación.

El crecimiento de las organizaciones se caracterizó en la mayor parte del siglo XX por largos periodos de relativa calma y fases de desarrollo, donde la sucesión de cada una estaba marcada o era consecuencia de la crisis de la anterior, en un sentido relativamente lineal y generalmente ascendente, que era más o menos fácil predecir y prepararse para el siguiente conflicto en el modelo.

Si bien los mercados tampoco fueron estáticos, es a partir de la década de los ochenta del siglo pasado que se hacen evidentes una serie de cambios que los han revolucionado.

Con la creación de una nueva normatividad para el libre flujo de capitales y mercancías, el nuevo modelo de acumulación ha promovido el acortamiento de los ciclos de realización y satisfacción de los bienes y servicios que se producen en el mercado y ha reducido los periodos de estabilidad característicos en las décadas precedentes, que obliga a las organizaciones a ser más flexibles. Dijo Lester

Thourow (1) en la Expomanagemet 2003, en la ciudad de México, que el mundo está atravesando por un momento crucial, donde se están experimentando cambios profundos que conforman una serie de acontecimientos como que por primera vez en la historia de la humanidad asistimos al surgimiento de una economía verdaderamente global en la que casi cualquier cosa puede producirse en cualquier lugar del mundo y luego venderse en otro.

Las industrias operan hoy en un entorno, señalado por los constantes cambios en los mercados y la tecnología:

- En una dicotomía de cambio y estandarización universal, se están modificando los gustos, cambiando las necesidades de los consumidores y los mercados se fragmentan cada vez más en segmentos diferenciados con necesidades específicas.
- Cambia la tecnología y hoy se vive una revolución sin precedentes que se concentra en los países más desarrollados.
- Los mercados cambian, están interconectados y son cada vez más agresivos y más competidos.
- Se puede hablar de un mercado global articulado.
- Las grandes corporaciones son las principales beneficiarias de estos procesos que les permiten inclusive establecer y desarrollar estrategias basadas en la creación y destrucción de mercados. Son las grandes corporaciones las que pueden generar ventajas competitivas en costos y sinergias de negocios.
- Los fenómenos del entorno y la tecnología han acelerado los tiempos para tomar decisiones que son cada vez más difíciles y arriesgadas.

Todo está cambiando bajo el nuevo orden impuesto desde la metrópoli, hay cambios en el entorno económico, político, social y cultural de las organizaciones, donde la dimensión del cambio es cada vez más global y menos parcializada, y llega a niveles de homogeneidad y detalle nunca antes vistos.

“El Gobierno de Estados Unidos promoverá la certificación de los aeropuertos internacionales, incluidos los de México, buscando homologar los rígidos sistemas de seguridad que reduzcan los riesgos de actos terroristas”

“Marion C. Blakey, encargada de la Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos, comentó que México será de los primeros países en ser certificado”

“... la funcionaria comentó que la idea es crear una red de transporte aéreo que sea eficiente e integrado, libre de riesgos en materia de seguridad y protección”

“abarca todas las áreas, desde las instalaciones de los aeropuertos pasando por aerolíneas, hasta las operaciones mismas, incluida la tecnología que se usa en cada país”

“Buscamos eliminar sistemas aeronáuticos ineficientes que no sólo garanticen calidad en los servicios sino evitar ataques terroristas” (El Universal. 4 junio, 2003).

La implantación del nuevo modelo no ha sido un proceso dúctil y carente de complicaciones, por el contrario. Se trata de un fenómeno que se desarrolla en forma desigual y no está exento de contradicciones y conflictos, que se caracteriza por las desigualdades que genera, y está atravesado

por la estructura de poder que lo promueve, lo que se hace evidente en los datos que proporcionó el mismo Thurow en la citada conferencia magistral, al predecir cómo podrán ser las cosas en las próximas dos décadas con base en información de años recientes: en los últimos veinte años, citó, el crecimiento de los ingresos en Estados Unidos sólo benefició al 20% de la población del nivel económico más alto, mientras que para el resto o no significó nada (el 20% de estratos medios) o bien el mayoritario 60% restante, compuesto por los más pobres, sufrió una disminución en sus ingresos (2). El fenómeno se reproduce de igual manera al interior del grupo mayormente beneficiado, donde los ingresos se concentran a su vez entre los más ricos: Bill Gates, Joseph Ellison Lawrence, Michel Dell y demás. Otra evidencia clara de la naturaleza y el motor que impulsa al nuevo modelo neoliberal está en la reciente invasión a Irak (y en la reconstrucción), por parte de Estados Unidos y la Gran Bretaña que han reconocido públicamente (y con un cinismo que espanta) que la guerra fue por el petróleo que seguramente administrarán las grandes corporaciones petroleras de ambos países: “el país nada sobre un mar de petróleo” (Milenio, 5 junio, 2003).

En este mismo sentido y en una especie de progresión geométrica el impacto de los cambios no ha sido igual para todos (ni para los individuos, ni para las organizaciones, ni para las naciones), y muchas empresas han sucumbido por ineficiencia frente a los imperativos de este nuevo orden que agrava las desigualdades (hasta en la “distribución” de las enfermedades endémicas hay desigualdades).

Hoy es común decir que los tiempos que las empresas viven se caracterizan por situaciones nuevas y hasta desconocidas (3), llenas de oportunidades y riesgos, donde

lo importante es tener sensibilidad para percibir el futuro y los cambios, flexibilidad, creatividad y sobre todo: capacidad de respuesta, pero los tiempos y la dimensión de los cambios del entorno no son iguales para todas, y lo que es cierto para algunas empresas no lo es para todas, por dos razones fundamentales: uno, porque hay enormes diferencias entre ellas - si bien el mercado es global, no es igualmente para todas -, y el sentido del cambio, que está en la esencia del modelo, no juega en la misma dirección y en la misma proporción para todas. No ha sido lo mismo la apertura comercial de México para una empresa grande (las menos) que para las miles de pequeñas y medianas que han desaparecido por obra de ese mismo cambio (tampoco ha sido lo mismo la apertura para México que para EE UU, si no recuérdese las dificultades de Telmex para operar en el mercado yanqui, mientras acá las transnacionales operan ya desde hace años), y dos, las soluciones demandan de un equipo de profesionales preparados y sin ellos difícilmente se tienen soluciones adecuadas.

En este sentido son relativamente pocas las empresas que pueden desarrollarse y mantener una presencia importante en el mercado globalizado, y muchas las que tienen dificultades para sobrevivir en un futuro dominado por el impulso de las nuevas tecnologías, los proyectos de management, la articulación de la producción los mercados y la gestión con las tecnologías de información y comunicación, la imperiosa necesidad de innovar, crear nuevas patentes, identificar y desarrollar segmentos lucrativos, y la creciente incertidumbre en el panorama económico-político global, entre otros.

Hoy se han multiplicado los conocimientos sobre los mecanismos para la gestión de las organizaciones y las técnicas

para asegurar el crecimiento de los negocios, pero esos mismos medios que sirven para ese fin, se relacionan también con la habilidad de los individuos para aprovecharlas y usarlas convenientemente. Un par de datos llama aquí mi atención; en una investigación realizada por Logos Consultores internacionales en torno a la productividad en empresas nacionales: el 72.5 % de los ejecutivos mexicanos analizados carece de una metodología para tomar decisiones y 40.25% de las empresas mexicanas no actualiza su planeación estratégica (en El Universal, 2 junio. 2003).

1.1. Retos y oportunidades

Los mercados cambiantes son de retos pero también de oportunidades, donde los éxitos o el fracaso están relacionados con las capacidades y recursos con que la organización cuenta para integrarse de manera efectiva en estos procesos, además hay que tomar decisiones rápidas, cada vez más arriesgadas y difíciles, en el entendido de que las oportunidades están ahí pero no duran por siempre.

Con los cambios que se vienen operando en el entorno, las organizaciones se han vuelto también más complejas e inestables y están siendo sometidas a una creciente demanda de efectividad por parte de los propietarios y del mercado. Los cambios se suceden constantemente, y la disciplina administrativa ha generado todo un cuerpo de conocimientos para la solución de los problemas, donde la actitud que las empresas asuman frente a los fenómenos del entorno, debe ser la de un *esfuerzo sistemático* por conocerlo e identificar, y desarrollar todo un complejo de respuestas orientadas a alcanzar los objetivos organizacionales, más aún cuando el cambio y las oportunidades ya no son producto de procesos

que evolucionan a un ritmo relativamente lento, estable, y limitado a ciertas áreas (que pudiéramos llamar cambio a retazos) sino todo lo contrario.

Tomar decisiones en entornos cambiantes y con un alto grado de incertidumbre es un proceso complejo: supone trabajar convenientemente la elección, más cuando se trata de productos o segmentos de mercado nuevos, que son de las más arriesgadas porque raramente son claras, más aún cuando se trata de decidir un cambio que rompe con lo establecido, como la decisión de trabajar con el emergente mercado gay en un país como el nuestro, donde no se dispone de la información suficiente para perfilar al segmento y existe una serie de factores culturales (4) que inciden en el fenómeno de manera determinante y que se deben tomar en cuenta. Menor complejidad representa, por ejemplo, el emergente mercado de la consultoría política en México (una mezcla de marketing, comunicación y relaciones públicas) para asesorar a organizaciones y personas, en un país donde los procesos electorales (que se dan abundantemente) están programados y cuentan con jugosos presupuestos asignados (5) que se conocen de antemano.

Para dar respuestas a las interrogantes que originan los cambios, no hay una fórmula mágica diferente de trabajar en ello, con las herramientas desarrolladas. Los procesos de cambio, la rapidez con que se dan y los peligros que representan para las organizaciones han estimulado el desarrollo sistemático de trabajos fundamentales para la solución de los problemas de gestión que se derivan y que permiten hoy respuestas convenientes. La información juega un papel fundamental. Es uno de los valores para las empresas en la toma de decisiones.

Frente a los retos y las oportunidades se requiere

primero que nada de recursos y talento para tomar la iniciativa, evaluar y decidir. La primera responsabilidad corresponde a los administradores del más alto nivel en la definición de una estrategia global a fin de enfrentar los cambios, para que después un equipo especializado proceda a la formulación de los planes estratégicos ligados en forma realista con los factores del medio: las grandes variables macroeconómicas, las necesidades de los consumidores, el mercado y su estructura, la tecnología, los competidores, etcétera.

Conceptos clave en este proceso son: *necesidad y potencial*, ya que de acuerdo con Kotler, una oportunidad comercial es:

“... un aspecto de la necesidad e interés del comprador en el cual hay una alta probabilidad de que una compañía pueda sacar provecho satisfaciendo esa necesidad. El atractivo de la oportunidad de mercado depende de varios factores: la cantidad de compradores potenciales, su poder adquisitivo, su disposición de comprar, etcétera. Una oportunidad... existe cuando un vendedor identifica un grupo de suficiente magnitud cuyas necesidades están insatisfechas” (Kotler, P. 2000: 59)

2.- MERCADOS EMERGENTES: SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y DESARROLLO POTENCIAL

El marco de referencia para los negocios, es un todo complejo general en el que se desplaza la estructura de la sociedad, la economía, la tecnología, las necesidades de los consumidores

que se traducen en demanda en el mercado, la política gubernamental y la naturaleza del modelo global impuesto, en suma todos los factores que están fuera del control de las empresas que viven en constante cambio.

Mirando este ambiente, los cambios futuros de organizaciones pasan por una mayor consideración de las evidencias sobre los fenómenos del mercado, donde lo *emergente* se caracteriza por tratarse de una oportunidad que no esperábamos necesariamente pero que ahí está (aunque no surgió en modo alguno de la noche a la mañana, no son radicales y mucho menos son espontáneos), con una serie de características que la hacen susceptible de ser explotada comercialmente y que son producto de los cambios tecnológicos, sociales, económicos, culturales y/o sociales que se registran en el ambiente global.

Para iniciar el análisis de un mercado emergente, la revisión pasa forzosamente por dos conceptos clave alrededor de los cuales se construyen los mercados: necesidades y ganancias. Los cambios exitosos generalmente vienen de la presión y las empresas para crecer necesitan identificar y crear oportunidades que están en las necesidades no satisfechas de los consumidores.

2.1. Necesidades, un concepto clave

Para trabajar esta parte me voy a ir de la mano de un clásico de la mercadotecnia, Theodore Levitt, ya que los nuevos mercados se consideran a partir de necesidades compartidas, veamos. Hace ya algunos años, más de cuarenta, escribió su ya clásico “Miopía de la Mercadotecnia” (Marketing Miopia. Harvard Business Review, julio-agosto, 1960), donde presenta una serie de hechos que le permiten atribuir el fracaso en el

crecimiento de muchas empresas a errores de dirección en el establecimiento de los planes que, ignorando al entorno, centran su actuación en el producto, en vez de ponerla en el entorno y las necesidades de los clientes: objetivo fatal, remarca.

Centrar los planes y el objetivo de la empresa en el ambiente organizacional y particularmente en las necesidades de los clientes, propone y fundamenta Levitt, para mantener el desarrollo de la organización en un proceso de crecimiento que habrá de potenciar las posibilidades de un producto en el mercado, aún después de haberlo explotado en todas sus posibilidades.

La miopía de la mercadotecnia es el error de ignorar el entorno y definir a un producto, a una industria de manera tan estrecha que todos los esfuerzos se centran en la producción en masa para mejorar e innovar los procesos y reducir los costos, suponiendo que por el solo hecho de mejorar constantemente los productos tienen garantizado el éxito en un mercado que se caracteriza por ser cambiante.

El punto de vista particular de Levitt es que en el inicio de todo proceso está el cliente, el enfoque al cliente y sus necesidades. En este sentido la función de la mercadotecnia refiere a “un esfuerzo estrechamente integrado para descubrir, crear, incitar y satisfacer las necesidades del consumidor. El consumidor está ‘allí afuera’ a quien podemos liberar de su dinero si utilizamos la astucia adecuada” (Levitt, T.:16).

La propuesta contempla a la mercadotecnia como un proceso que excede a la venta, al mero intercambio y va más allá al trabajar con el fenómeno de la satisfacción de las necesidades en forma lucrativa, por supuesto.

La importancia del ensayo de Levitt es fundamental y estriba en que atestigua la necesidad de modificar las

estrategias empresariales, y el creciente interés por una mercadotecnia (hasta entonces aparentemente menospreciada y limitada exclusivamente al fenómeno de las ventas y la publicidad, “hijastro” le llega a llamar, cuando la ubican por debajo de la investigación para la mejora de productos) vinculada con el entorno organizacional y la investigación a fondo de las necesidades humanas.

El trabajo aparece a principios de los años sesenta del siglo XX (y conserva vigencia), en el momento en que se empieza a dar un enorme interés no sólo en la mercadotecnia, sino en los estudios sociales en general y por el papel de las necesidades y los símbolos en la vida humana. De este modo surge el enfoque moderno de la mercadotecnia, la buena mercadotecnia que llama Kotler, “fundamental para el éxito de cualquier organización, sea grande o pequeña, lucrativa o no lucrativa, nacional o global” (Kotler, P.1994: 5).

Las oportunidades de mercado van a determinar la estrategia de una empresa, lo que a su vez tiene validez sobre la estructura de la organización misma, que es la tesis de Chandler: la “estructura sigue a la estrategia” (Dessler: 65) y en este sentido la tarea de organizar supone la definición de que en el principio y el fin de las actividades de la empresa están las necesidades de los consumidores, después la estructura, los procesos y productos y/o servicios para ser atendidas. La tesis de Chandler tiene también ya su tiempo y es discutida y puede que hasta discutible, pero en términos de mi planteamiento tiene la validez que le da haber sido trabajada en empresas con un entorno de mercado explosivo y señalados avances tecnológicos.

2.2. El potencial

Una de las características más importantes para juzgar la

viabilidad comercial de un mercado emergente es su potencial, que entraña la correlación directa entre crecimiento de la tasa de ganancia de la empresa y las posibilidades del mercado que se trate a futuro para ser explotado. Los cambios y las oportunidades no se dan en el vacío, ni se trata de satisfacer necesidades per se, por el sólo hecho de que existan en el mercado. Se requiere que el segmento tenga posibilidades de crecimiento y capacidad de compra a futuro que garantice la inversión y fundamentalmente que represente una tasa de ganancia atractiva.

Ninguna empresa con deseos de obtener ganancias diseñará o comercializará bienes y/o servicios en mercados sin recursos económicos. Los empresarios invierten para ganar y los empleados que contratan para trabajar en sus empresas se ocupan en las actividades que aseguren una tasa de ganancia creciente.

Esto sucede con el emergente mercado gay, ahí está y con un potencial suficiente que garantiza la inversión (ver: Zarur: 82), pero no nos interesan todos los gays, sino sólo aquellos que pueden pagar.

El cambio se planea y la única manera de constatar el potencial de un mercado es estudiarlo y trabajar con él. No es un hecho nuevo reconocer que algunas empresas han dispuesto inversiones sin hacer un análisis previo de cómo impactará, los riesgos, cuándo se recuperarán y de qué forma, o bien reciclando antiguas soluciones para resolver los nuevos problemas. Kast admite inclusive la posibilidad de la “chiripa” en el logro de metas, cuando habla de la *virtud de la vaguedad* en el diseño de objetivos (Kast. 1994: 510) y Mark Brownlow habla de la necesidad de un sexto sentido. Ciertamente los cambios a futuro pueden enfrentarse con intuición y hasta con soluciones ya probadas en otros casos, es más, el cambio es consecuencia de varias acciones algunas

de las cuales no se planean, pero es cierto que para alcanzar los resultados deseados, los cambios a futuro implican algo de perspicacia pero requieren mucho más de información sobre lo que las evidencias (algunas de las cuales pueden reconocerse fácilmente de la vida cotidiana) están sugiriendo, para alcanzar los resultados deseados.

2.3. ¿Cómo sacar provecho de esta situación?

El dilema en un principio es: cambiar o no frente al nuevo escenario, para aterrizar proyectos y justificar inversiones. Para muchas empresas explorar nuevos mercados y aventurarse a la conquista de segmentos desconocidos resulta un episodio inútil, más aún cuando incursionar en un área nueva puede ocasionar mayores problemas que beneficios y peor aún cuando abordar un nuevo segmento implica entrar en conflicto con otras áreas de nuestro interés (el mercado, la producción, etc.). Esta afirmación puede ser particularmente válida cuando se trata del mercado gay.

Frente a este dilema básico, lo primero que hay que hacer es evaluar las alternativas para tomar una decisión, y aquí hay dos caminos: si privilegiamos la estabilidad por encima de todo, sólo habrá que limitarse a hacer cambios necesarios en situaciones críticas y dejar pasar, es decir seguir por donde vamos con las soluciones que ya hemos probado y con el mercado que hemos trabajado. Pero si optamos por la otra alternativa, hay que tener claro que el espectro se abre y los problemas son el común denominador. Algunas áreas de la empresa pueden inclusive dejar de funcionar en forma adecuada por lo que es necesaria una conveniente evaluación para poder proyectar los sistemas a futuro en forma correcta.

Ciertamente muchos estudiosos de los fenómenos del

cambio organizacional en México (y no se diga los muchísimos estudios sobre cultura y psicología del mexicano desde Alfonso Reyes hasta Paz, por ejemplo) suelen reconocer que en el país existe una pobre cultura para hacer empresa, para arriesgarse por caminos no conocidos. Endeavor trabaja con jóvenes empresarios mexicanos en mercados emergentes y admite que “hay una falta de cultura emprendedora en México...buscan que alguien les dé...” (El Universal. 2 junio, 2003) en vez de arriesgarse.

Toda decisión sobre mercados tiene un riesgo, que es susceptible de ser evaluado y debe ser expresado cuantitativamente, pero también existen riesgos subjetivos, como en el caso del mercado gay, y aquí es donde entra la cultura organizacional, la misión, el criterio, los valores, la formación y la actitud del o de los responsables de la decisión.

| Decisión de Mercadotecnia | Riesgo | Pérdida |
|----------------------------------|--|--------------------------|
| Mercados emergentes | Identificar inadecuadamente las necesidades del segmento | Pérdida de la inversión |
| Abordar el emergente mercado gay | Entrar en conflicto con otras áreas de interés y nuestro mercado tradicional | Perder en ambos mercados |

Frente a todo este planteamiento, surgen una serie de preguntas básicas que requieren respuesta: ¿qué hacer?, ¿cómo?, ¿en qué momento?, ¿quién y dónde?

La respuesta a todas estas preguntas y el marco para enfocar los esfuerzos de la empresa, detectar áreas de oportunidad, eliminar amenazas y debilidades, mejorar fortalezas, y desarrollar los programas para lograr los fines, está en la formulación de una estrategia de mercado y los

planes que nos ayuden a formar el futuro del negocio para poder tomar decisiones en medio de la incertidumbre que caracteriza al entorno organizacional, más aún cuando se trata de nuevos mercados donde no existe suficiente claridad y precisión como ya señalé arriba, valiéndome de Drucker.

Literalmente existen decenas de mercados nuevos de bienes y servicios en México que emergen —el de los **gays** y el del creciente número de solteros que viven solos, el de la asesoría mercadológica o **marketing político** aplicado a personas y organizaciones de la política nacional, los asociados a la **ecología** como el llamado ecoturismo, o el de la cosmetología y cirugía **cosmética** entre hombres y antes reservado casi exclusivamente a las mujeres y en general los de la llamada industria de la autoestima (maquillajes, perfumes, píldoras dietéticas, servicios de cuidado de la piel y cabello, etc.) y de manera muy particular los relacionados con **Internet**, más allá de los ya muy conocidos proveedores de bienes y servicios: los que no requieren inventarios, los que pueden crecer con un costo más bajo que otros, y fundamentalmente los que tienen clientes dispuestos y no atendidos, que han experimentado una expansión muy acelerada, mientras que algunos otros pierden terreno, conforme las situaciones del entorno afectan las posibilidades de desarrollo de distintas empresas, líneas de productos y segmentos del mercado.

2.4. Respuestas estratégicas

Los nuevos enfoques en el estudio de las organizaciones ponen particular énfasis en considerar a la empresa como un sistema en constante interacción con su medio ambiente (dinámico y cambiante), con una base tecnológica en el que su

sobrevivencia no es posible sin ofrecer un bien o un servicio que cubra una necesidad específica en el mercado y la primera función de los administradores, con base en ello, es buscar los mejores resultados de acuerdo con los recursos de que dispongan.

En este sentido hay que rescatar dos elementos clave para el planteamiento que viene a continuación: es fundamental para una empresa con vocación por **mercados emergentes** la satisfacción de las necesidades (que ya abordé) como un medio para lograr su fin último que es ganar, y el segundo punto se refiere a los recursos, ya que todo sistema debe contar como supuesto básico con los recursos suficientes para producir y mantener una demanda continua y creciente de mercancías que produzcan el máximo de ganancias, también creciente, para continuar el ciclo.

Además de lo anterior hay que considerar el contexto que sigue cambiando, caracterizado por un mercado cada vez más globalizado, competido y agresivo, donde son las grandes empresas las principales beneficiarias que lo controlan y dominan (6). Muchas empresas en nuestro país carecen de una política de segmentación de mercados (de identificación y satisfacción por tanto que las vincule con los **mercados emergentes**) y no es porque no quieran, sino porque no pueden actuar ahí. No hay que olvidar que en México hay una estructura industrial diversa, contradictoria y desigual, donde las empresas micro, pequeñas y medianas conforman la abrumadora mayoría, mientras que las grandes, que controlan el mercado, representan un mínimo porcentaje del total. Las diferencias son tales que aún entre las mismas grandes hay algunas que dominan, para ejemplo están las empresas de la familia Slim, que controla ocho de las emisoras más importantes de la Bolsa Mexicana de Valores al punto

de que representan el 40% del valor total del mercado.

Los negocios pequeños no tienen recursos tecnológicos, ni financieros, ni humanos, ni de mercado para ampliarlo y acrecentar su tasa de ganancia en algún segmento que ya esté siendo trabajado o que se encuentre en estado latente o **emergente**, su única alternativa para explotar son los llamados mercados marginales que a las demás empresas no les interesan por el escaso atractivo comercial que representan, o se trata de mercados ligados a la economía informal.

“Ante el creciente desempleo y la falta de oportunidades, el número de mexicanos que encuentran cabida en la economía informal sigue creciendo. Al primer trimestre de este año (2003) se calcula que 10.65 millones de trabajadores mexicanos se encontraban en esa situación”

De acuerdo con la primera Encuesta Nacional de Empleo Trimestral, que elaboró el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI), 26.2% del total del personal ocupado en el país labora en el sector no estructurado de la economía informal”. (El Universal. 22 mayo, 2003).

Si bien, hay otros inhibidores para la participación de empresas como los derivados de sistemas de distribución rígidos, modelos de consumo complejos o la existencia de una serie de condiciones históricas y de **cultura** (7) que las limitan. Sin embargo las empresas con capacidad de elección dada su naturaleza, tamaño y alcance, si estarán en

condiciones de desarrollar una **estrategia** global y de mercado. El éxito de la empresa está en parte en la adecuada construcción de este marco básico para la toma de decisiones.

La responsabilidad de arranque corresponde a los profesionales de la gestión de empresas, para quienes es particularmente importante el diseño de las estrategias que proporcionen el marco para la formación del futuro de la empresa, desarrollar los planes y programas necesarios para lograr los objetivos organizacionales, y para la toma de decisiones que permitan satisfacer debidamente las necesidades de los consumidores y detectar las áreas de oportunidad lucrativa.

En este sentido (de la satisfacción de necesidades y oportunidades comerciales) hay tres posibles puntos de vista para enfocar la estrategia empresarial y de mercado que tiene que ver con el tamaño, los recursos, el alcance, la naturaleza de la empresa de que se trate, su mercado y fundamentalmente el entorno en que está inmersa:

- Reactiva
- Anticipadora, y
- Formadora del mercado.

De acuerdo con los tres niveles de rendimiento de marketing descritos por Philip Kotler, los posibles puntos para enfocar la estrategia giran en torno a las necesidades de los consumidores, y los podríamos caracterizar así:

- Reactiva: El modelo refiere a la función más tradicional de la mercadotecnia, e implica dos fases secuenciales: identificar y satisfacer necesidades ya existentes y su evolución en el mercado.

- Anticipadora: El modelo implica descubrir necesidades no percibidas. Es especialmente útil para reconocer necesidades con un potencial comercial, que están soterradas y no han sido atendidas, pero que son susceptibles de explotación comercial. Supone el desarrollo de formas muy creativas para conquistar a esos nuevos clientes en mercados cada vez más fragmentados.
- Formadora del Mercado: este modelo difiere de los anteriores en un punto: crea nuevas necesidades a través de una forma distinta de hacer las cosas, en cuyo punto de partida está la creación y destrucción del valor de uso de manera acelerada para los clientes, a partir de la investigación y el desarrollo tecnológico. La innovación tecnológica es una de las claves que permiten a las empresas abrir nuevos mercados hasta ahora intocados, pues de alguna manera éstos van a ser obra de éstas. El modelo es especialmente útil para empresas de gran magnitud que pueden influir sobre el medio ambiente.

3.- LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA

Los cambios del orden tecnológico son los que han tenido y seguramente tendrán un impacto mayor en las empresas que buscan a los **mercados emergentes**, como también importantes son las transformaciones experimentadas en la cultura de la sociedad y las empresas (para el emergente mercado gay, particularmente), y por supuesto las económicas, políticas y sociales en general que están en la base del nuevo modelo global. Los cambios tecnológicos han afectado las oportunidades de las empresas y a las empresas mismas en la búsqueda y desarrollo de nuevas oportunidades comerciales, donde uno de los pilares que

articula todo este proceso es el desarrollo de tecnologías, en el entendido de que la innovación tecnológica mejora las posibilidades de una empresa para satisfacer necesidades y solucionar problemas.

En México, el uso de nuevas tecnologías es un problema multifactorial que tiene que ver con el origen de los avances, que se concentran fundamentalmente en los países desarrollados, y ahí en las grandes corporaciones; aquí hay un problema de costo, además de que la mayor parte de las empresas exitosas de México tienden a no ser tecnológicas y, por otra parte, la evidente falta de inversión en investigación y desarrollo.

La economía global está basada en la productividad generada por conocimientos e información, dice Castells (Castells, M. 2000) y agrega: Esta economía tiene una base tecnológica. Esa base tecnológica es de información y comunicación con base microelectrónica y tiene una forma central de organización cada vez mayor que es Internet. Internet no es una tecnología, es una forma de organización de la actividad. Este es un punto que habremos de retomar cuando nos refiramos ya en otro documento al **mercado emergente gay** en México de manera específica. La clave del desarrollo de nuevos mercados, productos y servicios está pues en estas áreas vinculadas con las nuevas tecnologías de la información y comunicación, el mercado mismo y la investigación científica.

La exposición de este problema tiene diversas vertientes, y hasta ahora me he referido a un modelo donde se propicia la investigación efectiva para la mejora o creación, pero ésta no es la única vía para que un negocio pueda contar con nuevos productos en el mercado, existe también la compra de marcas y patentes.

3.1. Investigación y desarrollo

Éste sin duda es un proceso complejo, desigual y contradictorio, particularmente en la era de la globalización, donde el desarrollo e innovación de productos se ha concentrado en las grandes corporaciones transnacionales (particularmente de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea), principales beneficiarias del modelo neoliberal, que se han extendido a los países periféricos para transferir sus productos y esquemas de consumo asociados, y también para investigar, atraídos por los sueldos que se pagan a los equipos científicos que son relativamente bajos, además de vincularlo a la explotación de los recursos locales.

En la búsqueda de una tasa de ganancias creciente, la innovación es el motor y una necesidad imperiosa para esas empresas que son rivales por naturaleza, pero para las que el avance tecnológico también está operando en el otro sentido, al favorecer las fusiones de grandes conglomerados -para hacerlos más rentables al reducir estructuras y costos derivados de personal excesivo o espacios físicos ya innecesarios- y actualmente se están aliando, en un proceso de concentración creciente, para crear nuevas patentes y productos que explotarán comercialmente, como ha sucedido en la industria automotriz, electrónica o de tecnología de información.

Existe una correlación entre cambio tecnológico y desarrollo de la empresa; Es así que el cambio tecnológico puede vivirse desde dos situaciones opuestas que coexisten: la que lo propicia, trabajando en la investigación y desarrollo de nuevos productos; y la de las otras, las empresas tributarias de aquellas, que tienen que ajustarse a los cambios dictados desde la vanguardia con los costos económicos, políticos y de mercado que ello implica.

El desarrollo tecnológico no es una consecuencia inevitable, ni un producto espontáneo, más bien es la parte de un proceso que tiene una explicación histórica. Es propiciado por las empresas que invierten en este activo y que generalmente son las que controlan los mercados.

En México hay una pobre política de Estado y en las empresas privadas locales no hay preocupación en la investigación y desarrollo con fines comerciales, lo que ha incidido en la vulnerabilidad de la economía mexicana que es cada vez menos competitiva en un entorno donde los que dominan se mueven en sentido contrario. Mientras Microsoft invirtió alrededor de 200 millones de dólares sólo en el desarrollo del sistema operativo Windows Server 2003 (El Universal. 19 mayo, 2003) en México sólo se invierte el 0.4% del PIB en investigación, alrededor de 2 mil millones según datos de José Antonio de la Peña, Presidente de la Academia Mexicana de Ciencias:

“Entre los países del mundo; México ocupa uno de los primeros diez primeros lugares por el volumen de su producción económica. Sin embargo no llega al lugar 40 en lo que se refiere a su competitividad industrial y está todavía más abajo en lo que se refiere a la inversión en ciencia y tecnología”

“El país sigue invirtiendo en ciencia y tecnología lo mismo que hace 20 años, es decir, menos del 0.4 por ciento del producto interno bruto, lo que significa un gasto de 20 dólares anuales por habitante en ciencia, mientras que en Estados Unidos -nuestro principal socio comercial- se gastan más de 800 dólares al año y en Brasil 60”

“La falta de interés de las empresas en la investigación, que se refleja en un patético número de 200 patentes concedidas a mexicanos cada año, que representa menos del cinco por ciento de las otorgadas a empresas extranjeras en México” (La Jornada. 13 Febrero, 2003).

Éste es sin duda un problema endémico nacional, pues buscando datos de hace 20 años, a los que hace referencia José Antonio de la Peña, la situación era más que reveladora, según leo en lo expuesto por el doctor Guillermo Soberón, secretario de Salud entonces:

“En México, explicó el doctor Soberón, de 1970 a 1980 el gasto en investigación científica y tecnológica pasó de 52 a 316 millones de dólares”

“Agregó que como consecuencia de la crisis económica se frenó el crecimiento a partir de 1981, y ya en 1985 el gasto total estos estudios de investigación fue de 432 millones de dólares, lo que representa un total del 0.6 por ciento del producto interno bruto” (Excélsior. 3 Diciembre, 1986).

Es decir que hace 20 años se invertía en ciencia y tecnología el 0.6 por ciento del PIB y 20 años después el 0.4%.

A todo esto hay que agregar que, según datos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (La Jornada. 30 junio, 2003), de la totalidad de las empresas en México

únicamente treinta invierten en investigación para el desarrollo de nuevos productos y tecnología aplicada y por otro lado existe una abrumadora mayoría que no investigan, ni desarrollan productos propios y tampoco invierten en tecnología, y está confinada a la producción de baja calidad y condenada, de alguna manera, a la desaparición.

Frente a este complejo panorama que no se agota aquí, quiero concluir el texto señalando que el **futuro** de los **mercados emergentes** está marcado por el modelo neoliberal global donde los cambios ambientales operados han incidido en el desarrollo de distintas líneas de producción y nuevos grupos de consumidores con necesidades específicas y diferenciadas, dando lugar al surgimiento de nuevos mercados con un potencial interesante en términos comerciales, donde la revolución tecnológica cada vez más compleja, por su misma naturaleza, ha actuado como un estímulo para la aparición de oportunidades lucrativas en el mercado y también de nueva tecnología. En este entendido un mercado emergente es un producto de la evolución de los procesos económicos, sociales y hasta culturales que caracterizan a nuestro tiempo. Con la administración republicana de Bush en los Estados Unidos se ha dado un poderoso impulso a los ejes sobre los que se construye el nuevo modelo global, tal como se observa con la invasión a Irak, tras la cual se han empujado los procesos de privatización de infraestructura, poniéndola en manos de las poderosas corporaciones estadounidenses (Bechtel Inc.)

Bajo estas premisas básicas es posible aventurar, en el entendido de que hay empresas que tienen mayores posibilidades de cambio que otras, que con base en un análisis objetivo sustentado en la investigación del segmento de que se trate, las posibilidades de éxito de una empresa en un

mercado emergente son relativamente optimistas, esto sin perder de vista que los mercados en desarrollo son más riesgosos, donde hay que tomar en cuenta:

- Los recursos con que se cuenta
- Un programa sensible de oportunidades y de investigación
- La capacidad y el alcance de la empresa de que se trate
- Se puede ir lejos con flexibilidad, pero también hay límites. La flexibilidad es un problema de grado
- La definición de una estrategia adecuada para la elaboración de los planes para lograr los objetivos establecidos
- Las nuevas oportunidades comerciales se originan en los cambios que ocurren en el medio ambiente
- Vigilar y evaluar nuestras decisiones

Para concluir y de acuerdo con Toffler (El Independiente, 5 junio, 2003), el futuro para México (él se refiere a América Latina en general) será difícil pues no nos estamos preparando a conciencia para los cambios que se están dando y los que están por venir, y tampoco estamos atendiendo a la revolución tecnológica que está en el sustrato de todo este proceso mundial.

NOTAS

(1) Lester Thurow es uno de los estudiosos más importantes sobre globalización. Participó en Expomanagement 2003 en el centro Banamex de la Ciudad de México, con la Conferencia magistral “El Futuro del Capitalismo”, en la que presentó la información que aquí retomo.

(2) “Alrededor de 3 mil millones de personas, la mitad de la población mundial, vive en la pobreza al tener ingresos de menos de dos dólares diarios. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) presentó cifras que muestran que el desempleo está en el punto más elevado, al registrarse 180 millones de personas sin trabajo en el mundo, una tendencia que va al alza”.

“El documento pone en evidencia que la pobreza no se limita a los países en desarrollo. Más del 10% de la población de las 20 naciones más industrializadas vive con menos de la mitad del salario promedio en sus países”

“La OIT resalta que la pobreza evoluciona diferente en las regiones del mundo”

“En los últimos 40 años la brecha de ingresos entre los más ricos y los más pobres se ha ensanchado. En el informe indica que mientras en 1960 era de 30 a 1, en 1999 llegó a ser de 74 a 1” (El Independiente. 7 junio.2003).

(3) Es el caso de las nuevas enfermedades epidémicas como el Síndrome Agudo Respiratorio que está afectando a algunas industrias, en particular la aviación, pero veamos: “La finlandesa Nokia advirtió el martes que las ventas de su unidad de aparatos portátiles, su negocio principal, podrían ser menores de lo previsto en el segundo semestre por la debilidad del dólar y de la economía, y también por el impacto del virus del Síndrome Agudo Severo (SARS)”. (Milenio. 11 junio, 2003).

(4) A muchos profesionales de la administración les resulta verdaderamente imposible entender que hay factores culturales que inciden en decisiones administrativas vinculadas con el marketing, más aún cuando el tema en cuestión es el segmento de mercado homosexual. Suelen alegar alegremente que ese “es tema de la psicología o de la

psiquiatría”. Si es así les daría la razón, pero no. El mercado gay está inmerso en un entorno cultural donde lo masculino y lo femenino están asociados a la heterosexualidad, mientras lo gay aparece como una desviación construida como perversa, y que hasta hace un tiempo era castigada y hoy sigue siendo rechazada en algunos segmentos de la población.

(5) Tan sólo en las elecciones locales en el Estado de México, un par de partidos se gastaron 69 millones de pesos. “Según indicadores del Grupo Visión Marketing Integrado, la coalición PRI-PVEM ha utilizado dicha suma sólo en spots de televisión. El PAN ha gastado 11 millones 390 mil pesos, y el PRD 1 millón 215 mil pesos. En total, hasta el 22 de enero, los partidos políticos habían invertido 142 millones 807 mil pesos” (Milenio, 31 enero. 2003). Todo esto en unas elecciones locales intermedias, mientras que a nivel nacional:

“El Proceso electoral de julio –de 2003- significará recursos por 60 millones de dólares para las compañías de medios de comunicación, estimó Estándar & Poor’s en un

reporte sectorial para América Latina” (El Universal, 2 junio. 2003).

El CIDE ha ofrecido diplomados en mercadotecnia electoral

(6) “Las 53,000 empresas multinacionales y sus 415,000 subsidiarias organizan, en estos momentos, el 25% del producto interno bruto mundial en términos de producción, representan más o menos en 75% del comercio internacional incluyendo un 40% del comercio mundial que se realiza al interior de estas firmas y de sus empresas subsidiarias” (Castells, M. 2000: 2)

(7) “ La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, en la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuáles opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, qué tipo se seleccionan a fin de trabajar para y dentro de la empresa y prácticamente cómo se hace todo allí” (Goodstein, Notan y Pfeiffer. 1998: 21)

BIBLIOGRAFÍA

• Dessler G. Organización y Administración. Prentice Hall. México.1988.

• Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. Planeación Estratégica Aplicada. Ed Mc GrawHill. Santa Fe de Bogotá. 1998.

• Kotler, P. y Armstrong. Mercadotecnia. Prentice Hall. México.1994.

• Kotler, P. El Marketing según Kotler. Paidós Empresa. Buenos Aires. 2000.

• Levitt, T. Miopía en la Mercadotecnia, en Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Ed. Publicaciones Ejecutivas de México. México. 1972.

Publicaciones Periódicas

• Castells, Manuel. (2000), La Ciudad en la nueva economía, en La Factoría, www.lafactoriaweb.com/articulos

• Zarur Osorio, Antonio. (2001), “Una Oportunidad Comercial Emergente: El Mercado Gay”, en Gestion y estartegia, Enero-junio, UAM-A

Tendencias Culturales de las Organizaciones. Una Perspectiva desde las Nuevas Interpretaciones sobre los Géneros

Rafael Montesinos*



RESUMEN

Las *teorías del aprendizaje organizacional* se han constituido en los referentes obligados en los procesos de intervención que persiguen la transformación de las estructuras, de las prácticas, de las costumbres, de los propios procesos de trabajo, pues hoy los directivos requieren no solamente desarrollar capacidades para seguir puntualmente los cambios de su entorno, sino conocer la complejidad de su propia organización. El conocimiento general de las organizaciones así como la comprensión de la problemática que sus miembros enfrentan dentro y fuera de las misma, son fundamentales para *reinventar a las empresas*.

* Profesor-investigador, Área *Trabajo y actores sociales*, Depto. de Sociología, UAM-I

ABSTRACT

The theories of organizational learning have become the customary references in the processes of intervention that pursue the transformation of the structures, practices, customs and the work processes themselves, since nowadays managers require not only to develop capacities to follow the changes of their environment, but to know the complexity of their own organization. The general knowledge of the organizations as well as the comprehension of the problems that their members face in and out are fundamental to reinvent the companies.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, madurez organizacional, cultura organizacional, liderazgo autoritario, capital humano, género masculino y femenino.

Keywords: Organizational learning, organizational maturity, organizational culture, authoritarian leadership, human capital, masculine and feminine genders.

*La convivencia humana no es, en modo alguno,
armónica...Las sociedades no poseen
estructuras que podamos ver, oír
o palpar directamente en el espacio...
están abiertas en la esfera temporal, esto es,
abiertas hacia el pasado y el futuro
(Elias, 1990: 27)*

*...quisiera extenderme en un comentario casual
que me hizo Rose una tarde sobre lo que ocurría
cada vez que en la agencia despedían a uno de los
hombres de negro.
“Había gente haciendo cola fuera , llegaban cientos de
currículos,
chicos que nos imploraban que les diéramos una
oportunidad,
aunque sólo fuera la oportunidad de entrevistarlos”
(Sennett, 2000: 92).*

*La empresa con ultralogros debe considerar
a los hombres como su principal baza...
Todos los signos que reflejan el desprecio de los hombres
y la falta de confianza deben ser combatidos,
el dinamismo económico será de rostro humano o no será
(Lipovietsky, 1994: 270).*

*...reconocer que es imposible construir una organización
inteligente
a partir de hogares destrozados y relaciones personales
tensas.
El conflicto entre el trabajo y la familia no se relaciona
sólo con el tiempo sino con otros valores. Todos los
hábitos que
un ejecutivo aprende en una organización autoritaria
son exactamente los hábitos que lo transforman en padre
inefícaz.
(Senge, 1990:386).*

PLANTEAMIENTO GENERAL

La crisis que el capitalismo vive desde los años sesenta ha propiciado la redefinición de las estrategias empresariales, mismas que poco a poco fueron reflejando la preocupación tanto de propietarios como de líderes organizacionales respecto de la dinámica de los cambios. Cada vez era más evidente que las organizaciones a la zaga en el rápido cambio que imponía un mercado internacional, se definían a partir de la emergencia de nuevas potencias económicas, como es el caso de la economía japonesa que progresivamente adquiría mayor presencia a nivel internacional, y particularmente al interior del mercado norteamericano, la “potencia económica por excelencia”.

Mientras las organizaciones se preocuparon por generar un nuevo planteamiento que permitiera revertir las formas autoritarias que se instalaron como formas paradigmáticas de la gestión a partir de los principios tayloristas y fordistas, la administración de los recursos constituyó uno de los principales ejes que ofrecían las organizaciones como respuesta a sus dinámicos entornos. Los retos que estaba imponiendo el éxito del *modelo toyota*, cifrado en una fluida comunicación entre los directivos y los trabajadores exaltando el compromiso de éstos con los objetivos de las empresas, propició que los líderes anglosajones y, particularmente los norteamericanos, buscaran descifrar las fórmulas que les permitiera nuevamente tomar la vanguardia en los modelos de gestión laboral.

Desde las altas cúpulas de las estructuras administrativas se hacían mayores esfuerzos por reconstruir o reinventar a las organizaciones a partir de generar una nueva identidad de las empresas, constituida por el conjunto de

sus miembros, pues la etapa autoritaria había generado un distanciamiento cuyo efecto hoy, bajo la lógica de una incertidumbre respecto al ambiente y al futuro inmediato, había de resolverse para mejorar las capacidades de adaptación de la organización ante los embates del cambio que imponía la nueva lógica del mercado. De esa forma comenzaron a revalorarse los recursos humanos hasta considerárseles como una de las formas del capital más importante de la inversión. Desde esos momentos se generó una nueva perspectiva del papel que habría de jugar en la lógica del racionalismo administrativo impuesto en las primeras décadas del siglo XX, pues anteriormente, había sido excluido de la toma de decisiones, al grado de crear una suerte de distanciamiento entre directivos y trabajadores, entre los intereses de los miembros y los objetivos de la empresa.

Más tarde, con la evolución de esa perspectiva que cifraba su atención en el desarrollo del *capital humano*, se sumó una gruesa tendencia que, poco a poco, se fue constituyendo en el nuevo paradigma de la gestión de fin y principio de siglo: *las teorías del aprendizaje organizacional* sustentadas en la lógica esencial de la sociología y la antropología, pues los aspectos culturales fueron cada vez más importantes para construir una nueva identidad empresarial sustentada en la colectividad. Ni los beneficios que dejó la innovación tecnológica ni la competencia individualista que mantuvo el modelo anglosajón, fue necesario para enfrentar mercados cada vez más inciertos ni el desarrollar las capacidades organizacionales para responder al cambio.

El reto que enfrentaron las empresas giró, entonces, en torno al conflicto individuo-empresa, al restablecimiento de la confianza que ganara el compromiso de la colectividad

y venciera las viejas resistencias de los miembros excluidos para pasar a nuevas formas de liderazgo y participación. En ese contexto, surgieron múltiples interpretaciones tendientes a resolver la problemática organizacional, desde planteamientos que abren el espacio organizacional a disciplinas de las ciencias sociales como la filosofía, intentos esotérico que buscan exorcizar a las empresas, hasta enfoques más concretos que pretendieron resolver los conflictos generados por la presencia de los géneros, así como la confrontación entre la familia y la empresa.

El liderazgo autoritario va dejando de ser un referente en la definición de las estrategias organizacionales para enfrentar el cambio, pero el dilema sigue siendo cómo construir los puentes que permitan el reencuentro entre los miembros de las empresas e instituciones. En las próximas líneas se intentará abordar esta perspectiva desde interpretaciones sociológicas que atienden las implicaciones del conflicto que se reproduce al interior de las organizaciones, en general, y particularmente los que responden a la convivencia entre los géneros y las cuestiones de carácter estrictamente cultural.

LOS DILEMAS DEL CAMBIO

Las teorías del aprendizaje organizacional se han constituido en los referentes obligados en los procesos de intervención que persiguen la transformación de las estructuras, de las prácticas, de las costumbres, de los propios procesos de trabajo, pues hoy los directivos requieren no solamente desarrollar capacidades para seguir puntualmente los cambios de su entorno, sino conocer la complejidad de su propia organización. El conocimiento general de las organizaciones

así como la comprensión de la problemática que sus miembros enfrentan dentro y fuera de las misma, son fundamentales para *reinventar a las empresas* (Nonaka y Takeuchi, 1994). Ya no se trata de copiar los modelos o teorías provenientes de otros países, pues cada vez existe mayor convencimiento respecto de las limitaciones de aplicar mecánicamente modelos de intervención ajenos a la cultura donde se inscriben las organizaciones, la “tropicalización” de las teorías innovadoras de la gestión como la llaman algunos, sino de garantizar la objetividad de las posibles evaluaciones sobre las condiciones generales de las organizaciones, así como atender las cuestiones culturales más significativas para propiciar la participación del conjunto de la comunidad que la conforma (Buzan, Dottino e Israel, 1999).

En esa perspectiva, el *aprendizaje organizacional* se cifra fundamentalmente en tres tipos de acciones: una, tendiente a ubicar la etapa de *madurez organizacional* en la que se encuentra la empresa o institución; otra, dirigida a evaluar las capacidades reales y potenciales del *capital humano*, y la última, abocada a definir una estrategia comunicacional que supere el conflicto de las etapas autoritarias que heredó el paradigma taylorista-fordista.

La primera perspectiva, *etapa de la madurez organizacional*, se inscribe en la lógica esencial del *diagnóstico* que busca, de manera general, detectar las contradicciones estructurales, por ejemplo, la discontinuidad en el proceso productivo, en la falta de sincronía entre compras-almacén-producción, en la asincronía al interior de la estructura propiamente administrativa, la efectividad de la tecnología utilizada en los diversos procesos organizacionales, la productividad, etc. Se trata de obtener

la información necesaria para tomar las decisiones de la manera más racional, de generar el conocimiento sobre la organización misma que permita evaluar las capacidades reales para avanzar a una etapa de desarrollo más efectiva para impactar al mercado. Los diagnósticos periódicos constituyen la base para generar información sobre nuestro sistema y su entorno, que posteriormente dotará a los directivos de los referentes necesarios para determinar el rumbo que lleva la organización, los desafíos que impone constantemente el mercado, las estrategias a seguir para persistir en el tiempo incrementando la capacidad de intercambio con el entorno (Montesinos y Martínez V., 2000).

El objetivo es inducir un *proceso de aprendizaje* sustentado en el conocimiento de la empresa misma, en la cual se defina la etapa de madurez organizacional en que se encuentra respecto a la *visión que se tiene hacia el futuro*. La imagen que la colectividad crea de la organización misma en el *proceso de aprendizaje*, es una perspectiva de la organización ideal que interacciona armónicamente con el entorno. Los diagnósticos posibilitan el conocimiento que requiere la gestión moderna, genera información para la toma racional de las decisiones, propicia la experiencia, y ésta concreta la madurez organizacional que hace posible la *reorientación permanente* de la organización.

Evidentemente el principal contingente para la generación de un *proceso de aprendizaje organizacional* son las resistencias “naturales” que los diferentes actores de la empresa anteponen a las iniciativas y esfuerzos impulsadas por los líderes.

En la segunda perspectiva, la del *capital humano*, se pone particular interés al papel jugado por unos recursos humanos desvalorizados en la etapa autoritaria de la gestión

científica. El *diagnóstico* será orientado hacia la evaluación de las capacidades reales de los recursos humanos, partiendo de la idea que las habilidades aprovechadas por la organización tienen un carácter restringido por la orientación que el *liderazgo autoritario* impuso a la participación de los trabajadores. Las necesidades de innovación que hoy requieren todo tipo de organización han obligado a las empresas a revalorar a sus recursos humanos, viendo que éstos constituyen la parte más importante del capital. Los retos que impone actualmente el mercado exige la presencia de un *capital humano* decidido a participar activamente en la resolución de los problemas que enfrenta la empresa, para lo cual habrá de revertir la actitud pasiva y la falta de compromiso que provocó el *liderazgo autoritario*.

En esta línea se observa la atención que actualmente se pone a la coexistencia entre los géneros, a los conflictos personales que se originan por la interacción entre los miembros de una organización cuya composición, en cuanto al aspecto genérico, hoy aparece, si no equilibrada, al menos con una importante presencia del género femenino. De hecho, la perspectiva de intervención organizacional se cifra en una interpretación cultural desde la cual se captan los valores, las costumbres, las prácticas, las percepciones, las expectativas y las críticas que tienen los miembros respecto de la organización y su compañeros; las formas de ejercer el poder, los canales de comunicación, los conflictos subyacentes en la interacción entre los géneros, las representaciones más significativas para unos y otras, pero sobre todo, considera el gran potencial productivo y creativo del *capital humano*, sin descuidar lo que corresponde al *factor femenino*.

Podríamos decir que el objetivo de esta perspectiva es hacer del *capital humano* (del conjunto de los miembros

de la organización, ya no sólo de los directivos) *el motor del cambio cultural que propiciará el proceso de aprendizaje en su trayectoria hasta alcanzar una madurez organizacional más efectiva en su aproximación a la visión que se ha creado sobre la empresa y su entorno.*

En la última perspectiva, se trata de superar la resistencia que los diferentes actores oponen a la iniciativa por impulsar un proceso de cambio que haga de la acción organizacional, un acto verdaderamente racional que conjunte los esfuerzos, como una comunidad que comparte un objetivo común, como una unidad lo suficientemente resistente a los riesgos del cambio, condición que sólo es posible si todos los miembros se asumen como parte de la organización, si todos tienen el compromiso necesario para enfrentar escenarios marcados por la incertidumbre, pero sobre todo, si la organización reconoce en sus miembros la capacidad de decidir.

En general, se trata de reconocer que el *liderazgo autoritario* provocó el distanciamiento entre directivos, cuadros medios y trabajadores y empleados, por lo cual el principal objetivo de una estrategia de cambio es combatir la *desconfianza* que los actores subordinados tienen respecto de toda iniciativa de sus superiores. Se trata de generar la comunicación que requiere la promoción de una nueva identidad organizacional cifrada en el reconocimiento de todos sus miembros, de una actitud de respeto, sobre todo de los directivos hacia los subordinados, de generar las condiciones para dialogar, negociar los intercambios organización-individuo para propiciar el compromiso colectivo con la nueva ruta trazada en el destino de la empresa.

Desde esa perspectiva, obvio, la principal causa del

conflicto son las percepciones que unos actores tienen de otros, por ejemplo, el abuso del poder que se expresaba a partir de actitudes de desprecio respecto de la iniciativa o creatividad que todos puedan tener. La comunicación, entonces, constituye la punta de lanza del *proceso de aprendizaje organizacional*. El desafío lo constituye el diseño de una estrategia de comunicación dirigida a hacer público el interés de la organización por cambiar sus prácticas, sus viejos principios y valores que definen las formas de interacción entre sus miembros, y la necesidad de que todos se asuman como parte de la empresa o institución. Así que el primer paso del líder del cambio sea el *generar confianza*, la credibilidad en el discurso que necesariamente acompaña toda iniciativa (no se trata sólo de una orden que se ha de cumplir al pie de la letra) debe garantizar la contundencia necesaria para desbloquear la *cultura del desprecio proveniente del liderazgo autoritario*. El conflicto que causa en los subordinados la actitud prepotente por parte de quien detenta el poder, se constituye en la primer causa de la *resistencia al cambio*. La falta de compromiso de los miembros de la organización más allá de lo formalmente establecido es una resistencia insoslayable a vencer, por lo cual se hace urgente crear las condiciones para que la comunidad crea en el discurso renovador que promueve el cambio.

EL INDIVIDUO, LA ORGANIZACIÓN Y LA CULTURA

Parece absurdo pero es obvia la tendencia de la organización moderna, anglosajona sobre todo, a constituirse en un campo de desencuentro entre el individuo y la colectividad que supone toda empresa o institución. Visiblemente

contradictorio porque el trabajo es la acción humana más importante, no sólo por lo que corresponde a la reproducción material de la sociedad sino porque constituye, quizás, el marco más importante de la interacción social. No es gratuito que después de la identidad genérica, la laboral sea las más importante, situación que hoy ha alcanzado mayor relieve a partir de la fuerte crisis económica que priva en el mundo y que es constantemente amenazado por una variable que antes no era considerada como obligatoria en los modelos interpretativos: *el desempleo*. No obstante la importancia implícita a la identidad laboral que tienen los individuos, hombres o mujeres, existen muy pocos trabajos de investigación que permitan resolver la problemática que se desprende de los espacios laborales, desde los cuales el individuo construye su personalidad a partir del *status quo* que le concede su pertenencia a una organización. Evidentemente, este reconocimiento que tiene la sociedad respecto a cada uno de sus miembros, no necesariamente atiende el significado económico explícito en la remuneración con lo cual se paga el trabajo desempeñado. Al respecto Elias, señala:

De acuerdo con su función, cada una de estas personas tiene o tenía unos ingresos, elevados o bajos, de los que vive o vivía; y cada vez que sale a la calle esa función y esos ingresos van con él, quizás a la vista, quizás ocultos. No puede escapar de ellos a su capricho. No puede, aunque lo desee, cambiar simplemente de una función a otra (Elias, 1990: 28).

Esa es la preocupación que ven algunos respecto de los

cambios que tiene la economía y su efecto negativo en las empresas y, por tanto en los empleos, esto es, en las estructuras objetivas de la sociedad contemporánea. Si el trabajo se desvaloriza, lo que en esencia se desvaloriza es el papel que juega el ser humano en el concierto social (Tofler, 1980).

Por su parte, Elias considera que las tendencias de la sociedad contemporánea han provocado una suerte de ruptura entre el individuo y la sociedad, lo que necesariamente se reproduce en la lógica de intercambio que acontece concretamente al ubicar a un individuo en una organización. El intercambio que supone socialmente la relación entre el individuo y la sociedad, idealmente no tendría por qué provocar conflicto en alguna de las partes, sin embargo, lo que encontramos es una especie de *pareja de opuestos* (Elias, 1990), por lo cual la presunta armonía que supone la relación individuo-sociedad no resulta tan inmediata como pareciera ser. Esto obedece, según Elias, a lo siguiente:

...la sociedad es entendida bien como un mero cúmulo, como una coexistencia acumulativa y, por tanto, carente de estructura, de personas particulares, bien como objeto que de manera un tanto inexplicable, existe más allá de las personas particulares (Elias, 1990).

Es decir, como si el individuo, hombre o mujer, tuviera un papel secundario en relación al que tiene la sociedad o cualquier tipo de organización que es la mejor expresión de su representación. Se trata de una perspectiva desde la cual el individuo no es lo sustancial, como si lo organizacional definiera a la cultura, como si los intereses individuales se

colmaran por el solo hecho de pertenecer a una empresa o institución. Crozier y Friedberg nos confirman tal interpretación al reconocer que al interior de las organizaciones acontecen conflictos existentes entre los intereses de la empresa y los intereses de los miembros que la constituyen, de tal forma que ellos sugieren la negociación entre las partes para buscar un posible equilibrio entre una y otra posición (Crozier et Friedberg, 1977).

En ese sentido, la iniciativa del cambio estructural en las organizaciones habría de considerar el *abismo insondable entre individuo y sociedad*, y no como el *liderazgo organizacional autoritario*, que o bien mantiene una percepción de desprecio respecto de los subordinados o considera que los miembros de la empresa se encuentran lo suficientemente satisfechos, como para eludir trastornos y tensiones entre las partes (Elias, 1990: 23).

La cuestión es reconocer que independientemente de las tendencias que va imponiendo la modernidad, la crisis económica agrava todavía el distanciamiento entre el individuo y la organización. Por ejemplo, esa contradicción puede ser claramente captada en la interpretación que hace Sennett sobre el efecto negativo que las condiciones actuales del trabajo, por ende de las organizaciones, ha generado en la personalidad de los individuos. Se refiere a las nuevas estrategias que las organizaciones intentan introducir al interior de sus estructuras para enfrentar la incertidumbre que impone el mercado, centradas en una actitud flexible por parte de todos sus miembros. La desconfianza que priva en los subordinados respecto de las decisiones que los directivos toman para hacer más eficiente a la empresa, está fundamentada en la experiencia en cuanto a los resultados de las *estrategias de reingeniería*, cuyo efecto inmediato es

el despido, las sobrecargas de trabajo y, en general, un conjunto de presiones que se antepone a la autonomía de los trabajadores (Sennett, 2000).

El principio de la *flexibilidad*, uno de los principales caballos de batalla de la *neogestión* como la llama Lipovietsky (1994), se expresa en el imaginario de los subordinados, y en amplios sectores de los cuadros directivos, como sinónimo de incertidumbre. La crisis económica y las secuelas que deja a partir de las estrategias que los líderes organizacionales diseñan para mantener los niveles de ganancia, sin costo para el capital, ha generado una *cultura del miedo*, que inhibe la creatividad que hoy exige la innovación como punta de lanza de la competitividad. En palabras de ese autor: *no se puede pedir al personal que innove o mejore la calidad a la vez que se mantiene una jerarquía rígida, un clima de desconfianza y de falta de respeto hacia los hombres* (Lipovietsky, 1994: 274). Así que los *procesos de aprendizaje organizacional* han de girar en torno de la capacidad comunicativa de los líderes promotores del cambio para generar la credibilidad, en un proceso de cambio que resulte benéfico no sólo para la empresa sino para cada uno de sus miembros, pues de otra manera, el renovado discurso empresarial sólo provocará tímidas respuestas por parte de la mayor parte de los miembros de la organización, como insiste Lipovietsky: *el himno a la transparencia, al respeto, a la división de las responsabilidades no impide en absoluto la reconducción de las prácticas del secreto y del desprecio hacia los otros* (Lipovietsky, 1994: 280). El discurso posmoralista del cambio, como bien señala, acentúa el deseo, sobre todo de los subordinados, de ser tratados como personas dignas de respeto, de tal forma que la humillación cada vez se torna más intolerante, por lo cual la contradicción entre

el discurso y los hechos constituye el primer dilema de los promotores del cambio.

En ese sentido, la *corrosión del carácter* al que hace referencia Sennett, es el malestar que causa la superficialidad del pretendido cambio, a partir del cual desde las altas jerarquías se pretende abandonar las formas despóticas del ejercicio del poder, delegando la autoridad hacia la base de la pirámide jerárquica, pretendiendo hacer de cada miembro de la organización un líder con iniciativa y disposición hacia las necesidades de la empresa. La incertidumbre en esta etapa de *alto riesgo* aparece en la perspectiva personal de cada miembro de la organización, a partir de un sentimiento de inestabilidad en el trabajo que le provoca emociones encontradas de quien se sabe en el desamparo de la solidaridad de los otros. La incertidumbre llega por todos lados conteniendo la libertad que, en todo caso, es el origen de la innovación que hoy exige la organización a todos sus miembros, ya sea que se trate de la información externa que sugiere un mercado de trabajo cada vez más restringido, o de las impresiones que le deja la misma organización a partir de la dislocación del poder, que pretende cargar de mayores responsabilidades a los subalternos. Como bien sugiere Sennett:

La falta de confianza también puede crearla el ejercicio flexible del poder...durante los años de reducción de plantilla, IBM transmitió una gran falta de confianza a los empleados que sobrevivieron diciéndoles que ahora estaban solos, que ya no eran los hijos de la empresa. Estamos ante un potente doble mensaje: todos estamos remando juntos en la crisis; y , por el

otro lado, si no te cuidas tú, prescindiremos de ti (Sennett, 2000: 149).

Como se puede observar, este ambiente de contingencia que, poco a poco, se reproduce en el imaginario colectivo de las organizaciones, si bien constituyen la causa de la depresión de los individuos, hombres y mujeres, la diferencia de lo que pasa en países desarrollados y los subdesarrollados, son abismales. En los primeros provocarán la erosión del carácter, como lo sugiere Sennett, pero en los nuestros son la causa de la denigración humana a la que se someten los individuos en un mercado caracterizado por una cultura empresarial falta de compromiso con su sociedad, y un claro desprecio hacia los empleados a los que se despiden a la menor disminución de las ganancias (Montesinos y Martínez V., 1998).

Se trata de una cuestión circular en la cual la cultura de las sociedades en las que se inscriben las organizaciones son determinantes, quizás, sobre la propia cultura que ellas mismas generan, y que en muchas ocasiones entra en total contradicción con los principios y valores de las sociedades a las que pertenecen los individuos. De tal manera que dicho elemento externo habrá de considerarse como una cuestión estratégica en el diseño de promoción de los *procesos de aprendizaje organizacional que promueven el cambio*.

En el caso particular de México, no solamente se reproducen las contradicciones que genera la crisis, sobre todo en la influencia que tiene sobre la conducción de las organizaciones, sino de esa estructura sociocultural que proyecta al mexicano a partir de una conducta subordinada, falta de iniciativa (Bartra; 2002), y por tanto, carente de la creatividad que hoy exigen los cambios en el entorno. Este

perfil del mexicano nos proyecta a un trabajador poco alentador para las necesidades que hoy enfrentan las empresas, y que en mucho expresan las actitudes despóticas de los empresarios mexicanos (Montesinos, 1995^a). En todo caso, ya no solamente se trata del liderazgo autoritario heredado por el taylorismo-fordismo, sino de una cultura empresarial cifrada en una actitud de superioridad de los propietarios y directivos de las empresas respecto de los trabajadores, a quienes asocian con todos los rasgos negativos que puede tener un trabajador: carente de criterio (tonto), flojo y conformista.

Evidentemente, ante una profunda crisis como la que viven países como los nuestros, el discurso promotor del cambio cae en un espacio donde el interlocutor percibe a sus superiores como personas déspotas, que les desprecian y que no son dignas de confianza alguna, además de saber de antemano que ese discurso es el precedente de una estrategia de recorte de personal, de tal forma que el despido y la profunda crisis económica que vive el país emergen como razones que justifican la incertidumbre, la desconfianza y el miedo al fracaso que significa caer en el desempleo. Se trata de un fracaso ante la sociedad que valora a sus individuos a partir del papel que juegan en las estructuras productivas.

La competencia por los puestos en las organizaciones crea un ambiente hostil de enemistad, o al menos de falta de solidaridad, donde la dignidad de los individuos está en juego pues de su trabajo depende la imagen que pueda proyectar en su entorno social. Este es el terreno en el que se reproducen las identidades genéricas y la interrelación entre los mismos, y en ese sentido se dirigen las próximas líneas.

LA ORGANIZACIÓN COMO CAMPO DE BATALLA ENTRE LOS GÉNEROS

El trabajo (remunerado) fue y es la principal fuente del poder masculino, de tal manera que cuando la mujer se incorpora al mercado de trabajo, su independencia económica constituyó la base para crearse como un sujeto social, liberada de la dependencia hacia el hombre y en vías de constituirse en un sujeto adueñado de su porvenir. El trabajo, por tanto, es la función social que permitió a las mujeres revalorarse a partir de una nueva identidad genérica, que la alejaba del estereotipo de la mujer tradicional: dependiente y subordinada a la voluntad masculina.

Como señala Martínez V., *la mujer conquistó el espacio público*. En el mercado de trabajo se observó una presencia horizontal del trabajo femenino, y conforme fue formándose profesionalmente a partir de una carrera universitaria, se apropió poco a poco de uno de los rasgos resguardados para los hombres: *la razón*. Y evidentemente, las nuevas identidades femeninas que superaban a la Tradición se mostraron a la sociedad, precisamente, a partir del papel que jugaron las mujeres en los espacios organizacionales. Esta mujer moderna consolidó su imagen a través de su desempeño profesional que muchas veces la condujo hasta las esferas más altas del poder (Martínez V., 2001).

Sin embargo esta *conquista* ha provocado, evidentemente, muchos conflictos en la relación entre los géneros, pues la transformación de los espacios sociales, la *proyección de las nuevas identidades femeninas* que fueron surgiendo al calor del cambio cultural que se tradujo en la desarticulación de la *familia nuclear*, generó y todavía genera, el rechazo tanto de los hombres, como de muchas mujeres que siguen atadas mentalmente a la Tradición.

La presencia femenina en las organizaciones, públicas, privadas y civiles, fue vista culturalmente como una invasión a los espacios resguardados para los varones, el espacio público comenzó a verse contaminado conforme la mujer hacía su paso más visible en las organizaciones, pues como bien observa Martínez V., la mujer no aprende todavía a manejar su nuevo rol social, el de la mujer que ha fracturado su vida a partir de reproducirse en dos espacios que anteriormente dotaban de estructuras a la sociedad moderna a partir de la *división sexual del trabajo*. Si bien la mujer ha tenido que participar en el poder, desempeñando cargos de responsabilidad en las organizaciones, todavía no resuelve el mensaje cultural que le envía el pasado, a partir de su papel madre/esposa (Martínez V., 2001). Tal situación la somete a una doble presión: la social y la organizacional; las dos diseñadas desde una perspectiva masculina que, obviamente, contempla el papel correspondiente al rol femenino como una acción que se ha de reproducir en el espacio privado, y por otro, contemplando su inferioridad intelectual, lo que la hace una perfecta extraña en el ámbito organizacional, lugar en el cual “priva la razón”.

Desde una interpretación feminista, estas mujeres que han alcanzado el poder, que participan de igual a igual con el hombre, en una obvia competencia que se promueve desde la lógica organizacional tradicional, entran en un *proceso de masculinización*. Es, por ejemplo, el caso de la interpretación que hace Marina Castañeda, donde no solamente se trata de un proceso cultural mediante el cual la mujer deja un poco de serlo, y comienza a construir su identidad a partir de rasgos atribuidos a los hombres, como es el caso del poder (Castañeda, 2002). Evidentemente se trata de un problema de interpretación en el cual no se advierte

que se trata, más bien, de un problema de conceptualización donde habría de considerarse las formas de ejercer el poder, y no que el poder sea una cuestión socioculturalmente inherente a la figura masculina. Sin embargo, refleja perfectamente bien el conflicto que causa la presencia de una nueva identidad femenina que participa en el poder. Entonces, si este fenómeno provoca diversos tipos de resistencias en los espacios sociales, si las propias mujeres todavía no saben cómo resolver el dilema de una vida que se reproduce a partir de su presencia tanto en el espacio privado como en el público ¿cómo lo viven los hombres? ¿qué efectos tiene en los espacios organizacionales?

En primer lugar, habrá que plantear que la masculinidad, los hombres por tanto, atraviesan por una evidente crisis en la construcción de su identidad, pues son incapaces de comprender cómo proceder en su conducta con el otro género, superando el modelo machista que aprendió de una sociedad tradicional, y una nueva conducta de una masculinidad que apenas se va construyendo, culturalmente hablando (Montesinos, 1995). Evidentemente, son dos los elementos que franquean a dicha crisis: una, la nueva presencia de las mujeres autónomas, en ocasiones con poder, y dos, la dificultad que tiene para mantenerse como proveedor de la familia, por tanto de la pareja, o cuando menos, mantenerse con “éxito” en el mercado laboral lo que le garantizaría mínimamente ser autosuficiente.

Lógicamente, la presencia de mujeres que ya han accedido al poder es una de las principales causas de la crisis de la masculinidad, pues ya no se trata de reconocer que la mujer es igual a los varones en términos de habilidades y capacidades que requieren las organizaciones, sino que en muchos de los casos las mujeres superan a los hombres en

las carreras profesionales. Esta competencia es la que se hace más obvia en el espacio laboral y lo que los varones no saben, muchas de las veces, es cómo manejar situaciones que los coloca en evidencia ante la superioridad femenina (Fisher, 2000).

De tal manera que el rechazo que culturalmente reciben estas exitosas mujeres se traduce en la reproducción de las organizaciones, a partir de un conjunto de bloqueos que se generan al interior de las organizaciones, y éstas son impuestas desde una lógica masculina; esto es, la reproducción de un conjunto de valores, prácticas y expectativas, que son adversas a la presencia de las mujeres y, sobre todo, a su ascenso en las estructuras del poder, condición que refleja la incapacidad de las organizaciones para reconocer las potencialidades de su *capital humano* (en este caso el femenino), ni para modificar las prácticas de un autoritarismo que se refrenda por el predominio masculino en los espacios laborales.

A estos límites que las organizaciones imponen a la carrera de la mujeres, la(o)s especialistas en estudios de género, le han denominado *techo de cristal* (Martínez, V., 2001; Fisher, 2000; Lipovietsky, 1999; Helgesen, 1993) aludiendo a ese conjunto de aspectos subjetivos, invisibles a la simple vista, que impiden la participación de la mujer en el ejercicio del poder. Sin embargo, Martínez V., ha planteado que la misma necesidad que hoy enfrentan las organizaciones está propiciando voltear hacia el importante potencial que tiene la mujer, como profesionista o como trabajadora, reconociendo sus habilidades, y en todo caso, la posibilidad que tienen, por el solo hecho de ser mujeres, culturalmente hablando, para impulsar nuevas formas de liderazgo, un *liderazgo inteligente* basado en el consenso, la

capacidad de escuchar, de dialogar, de servir a los demás; atributos que en la subjetividad le corresponden más a la mujer que al hombre y que, por tanto, pueden propiciar un nuevo ejercicio del poder que abandone las prácticas autoritarias y que propicien al acercamiento entre los miembros de la organización.

Por otra parte, la composición heterosexual de las organizaciones, las dinámicas que se construyen a partir de la interacción entre hombres y mujeres, no sólo ha provocado conflictos por las formas en que las empresas tradicionales ejercen el poder, sino que la progresiva presencia de la figura femenina ha dado pie a discutir, también, el papel que juega la sexualidad en el terreno laboral; pues en todo caso, el autoritarismo del poder masculino ha provocado que las organizaciones consideren el acoso y el hostigamiento sexual, como un problema social que se recrea en los espacios organizacionales (Martínez V., 2002). El primero tiene que ver con la posición de poder que predominantemente tienen los hombres dentro de las estructuras jerárquicas, y el segundo, con la protección que brinda la organización tradicional a los hombres para hostigarlas. En los dos casos es una cuestión de *doble moral*, en la cual observamos un discurso institucional, esto es, normativo, que define las reglas del juego, así como las formas de interacción entre los miembros y los actores organizacionales; y otra, la práctica que se sustenta en una perspectiva machista de las relaciones de los géneros, por lo cual, uno de los principales conflictos que se reproducen al interior de las organizaciones a partir de las relaciones entre los géneros, es la *cuestión de considerar a la mujer como un objeto sexual*, lo que puede dar “derecho”, bajo la complicidad de una cultura machista, de presionar, sugerir o evocar imágenes que aludan a la sexualidad.

Sin embargo, es importante considerar la vinculación entre lo que acontece tanto en el entorno como en la organización, lo que obliga a reconocer que el avance democrático así como la creación de diversas instituciones encargadas de proteger los derechos humanos de los individuos, han favorecido la resolución de estas conflictivas al interior de las organizaciones. Cada vez se debate y reflexiona en torno a cuestiones correspondientes a la sexualidad, y se pone en tela de juicio los problemas de *acoso y hostigamiento sexual*.

Evidentemente, la disposición de los dos géneros será indispensable para superar la guerra generada en el espacio organizacional, el reconocimiento como iguales será fundamental para crear una cultura laboral suscrita en el respeto por la integridad de la persona, condición indispensable para el despegue dinámico de un *proceso de aprendizaje organizacional que beneficie a la organización y a sus miembros, tanto a hombres como a mujeres*.

Empresa vs. familia

En uno de los libros más influyentes dentro de las corrientes de las teorías sobre el cambio organizacional en la última década del siglo XX, se plantea que dentro de los diferentes aspectos que habrán de transformarse, se encuentran los *modelos mentales* que, precisamente, reproducen las prácticas de los *liderazgos autoritarios* que provocaron la ruptura interna que hoy sufren las organizaciones (Senge, 1990).

En una de las vertientes tratadas por Senge, se encuentra el problema del conflicto que provoca en los ejecutivos el tiempo laboral que dedica a la organización y

el tiempo que concede a la familia. Se trata del conflicto espacio público-espacio privado, a partir del cual los miembros de la organización, sobre todo los ejecutivos, abandonan su vida familiar provocando un conflicto en su entorno privado. El desequilibrio que este desajuste provoca trae como consecuencia una conducta emocionalmente conflictiva que impide un mejor rendimiento de los ejecutivos. El desastre que se genera en su relación con sus hijos, así como con su pareja, por el poco tiempo que dedica a la familia, provoca un bajo rendimiento en el trabajo y una interacción neurótica en su entorno laboral. En ese sentido van las palabras de Senge:

Los esfuerzos laborales se convierten en una cómoda excusa para evitar la angustia de regresar a un hogar donde aguardan una cónyuge desdichada e hijos problemáticos. Al pasar menos tiempo en el hogar, el "éxito familiar disminuye aún más, generando aún menos deseo de tiempo familiar" (Senge, 1990:382).

Esta situación es recreada bajo la lógica de las organizaciones tradicionales que consideran la entrega de sus cuadros ejecutivos, como un acto irremplazable en la demostración de la lealtad a la empresa. La organización le exige al individuo el máximo tiempo de dedicación, sacrificando el tiempo familiar. Sin embargo, hoy existe la necesidad de reconocer los intereses y necesidades de los individuos por, como ya lo señalaban Crozier y Friedberg, las contradicciones irreparables que genera la imposición de los tiempos y metas de la empresa. Esa es una de las primeras expresiones que requiere la organización: saber observar,

escuchar, comprender la complejidad de sus propias estructuras, así como su composición colectiva-individual (Crozier et Friedberg, 1994)

Esta problemática sugiere que el *liderazgo autoritario* de las organizaciones tradicionales está construido a partir de sociedades patriarcales, cuya lógica responde a los roles sociales asignados a los géneros, destacando el perfil asignado al masculino, que en su calidad de proveedor ha de reservar una parte importante de su proyecto de vida a la realización profesional. De hecho, el éxito que se atribuye también a los varones, pende de su trayectoria en el trabajo a pesar de las limitaciones que la organización imponga a otros ámbitos de su vida social y afectiva. El caso más patético es, entonces, para las mujeres que han escalado las altas esferas jerárquicas, pues al situarse en un espacio social diseñado propiamente para hombres que encuentran su realización personal dejándose absorber por los tiempos de la empresa, entran en conflicto por verse en la necesidad de decidir entre la carrera profesional y su vida familiar. Éstas son de las principales conclusiones que han arrojado las investigaciones que sobre ejecutivas ha realizado Griselda Martínez V. (2001^a; 1995;1993), durante más de una década.

Por otra parte, cabe destacar el tipo de *modelo de autoridad* que se reproduce tanto en las organizaciones tradicionales como en las familias de tipo conservador, girando en torno a la imagen paterna. Se trata de la *figura autoritaria del poder*, de tal forma que la transformación de la organización debe presuponer la redefinición de los valores que la guía, y en tal proceso crear un nuevo modelo de liderazgo de corte consensual, cuya figura se asemejaría al perfil de una nueva masculinidad que rechaza el autoritarismo y valora como igual a los seres que los rodean, ya sea la

pareja o los hijos. Así la eficiencia de un *líder inteligente corresponde con las cualidades de una nueva figura paterna: el padre afectivo*.

Es por ello que la integridad de los miembros en todas las dimensiones de su vida social, parecen ser ahora del interés de las organizaciones que han iniciado su *proceso de aprendizaje*. La conciliación entre el espacio laboral y el familiar, se vuelve un desafío en la definición de los tiempos y las prácticas mediante los cuales se reproducen las organizaciones. Por lo tanto, la implementación racional de una política dirigida a la administración de los tiempos, puede liberar de muchas e importantes presiones a los cuadros directivos, quienes, se supone, al encontrar el equilibrio entre dichos espacios mejorará su disposición y eficiencia ante los retos que le impone el trabajo. Este es uno de los más importantes aspectos que la organización deberá comprender para negociarlo con sus miembros: la empresa respalda el desarrollo de sus empleados esperando la correspondencia en términos de su cabal compromiso.

De otra forma, la continuación de una vida neurótica irremediablemente cercenará la capacidad creativa de los miembros de la organización, y por tanto, de la empresa o institución misma. No es posible pensar en el desarrollo de la organización sin considerar el desarrollo integral de los individuos que la componen, tanto de hombres como de mujeres, tanto de los cuadros ejecutivos como de los empleados y trabajadores.

A manera de conclusiones

El primer aspecto que habría de destacarse, es que sobre los procesos de aprendizaje pesa la desconfianza generada entre

los subordinados, a casi un siglo de gestión científica fundada en el *liderazgo autoritario*. De tal manera que el gran objetivo a alcanzar, sea el restablecimiento de la comunicación entre las partes que haga posible el diálogo y la negociación sobre los costos y beneficios que habrá de dejar el cambio estructural.

Entonces, el cambio no será posible si la nueva visión de la organización no es compartida por el conjunto de la organización; sin esa perspectiva compartida sería imposible generar el compromiso que requieren los escenarios de incertidumbre y riesgo que constantemente enfrentan las organizaciones. Para ello será necesario alcanzar la consistencia entre un discurso renovador, que alienta la cooperación y el compromiso, y los hechos, pues la desconfianza con que los subordinados perciben la conducta de los líderes de la organización constituyen la principal fuente de resistencia ante el cambio.

Si bien el espacio laboral es un espacio en el cual se reproducen las contradicciones sociales, en la medida que giran en torno a relaciones de poder, la estrategia de cambio debe centrar sus acciones a combatir las expresiones autoritarias y despóticas en el ejercicio del poder, ya que la actitud que generan es la de una enmascarada falta de compromiso que aparece a partir de que los diferentes actores de la organización aceptan, sin discutir, las políticas de reinención de la empresa como órdenes explícitas.

Los requerimientos que tienen hoy las organizaciones de contar con *líderes inteligentes* (consensuales) coincide con la demanda social, particularmente la proveniente del espacio laboral, de ver surgir una nueva figura paterna: *el padre afectivo*, expresión de la nueva cultura organizacional y las nuevas expresiones de los géneros que ven surgir una

nueva masculinidad.

Existe también, una suerte de sincronía entre dos ámbitos de la cultura; por una parte, la cultura que se reproduce al interior de las organizaciones que hoy están visiblemente preocupadas por revalorar la interacción social, y la parte de la cultura correspondiente a la interacción entre los géneros. Se trata de un cambio que se viene impulsando tanto al interior de las organizaciones como en su entorno, pero en la medida que las transformaciones de los roles genéricos, tanto los femeninos como los masculinos se dan simultáneamente en los dos espacios, estamos ante la oportunidad de generar los puentes de comunicación necesarios para restablecer la comunicación y, con ello, el reencuentro entre los géneros.

El equilibrio entre el trabajo y la familia tendrá que ser un reto para las organizaciones, si en realidad pretenden obtener en el mediano plazo, mediante su *proceso de aprendizaje*, líderes inteligentes lo suficientemente capaces para garantizar que la empresa sabe ver, escuchar, analizar y negociar con sus miembros, de tal manera que se vea beneficiada la empresa así como cada uno de sus miembros. Esa será la única vía exitosa para adaptarse a los dinámicos cambios que impone el entorno.

Además, ante la imperiosa necesidad de las organizaciones para revalorar a su *capital humano*, necesariamente se reconocerán las habilidades y los méritos alcanzados por las mujeres en su desempeño como trabajadoras, empleadas o ejecutivas, al mismo tiempo que se ponderará en su verdadera dimensión las habilidades y méritos masculinos. La evaluación racional de estas dos expresiones organizacionales permitirá construir un espacio social definido por la igualdad entre los individuos, esa nueva

perspectiva erradicará el ámbito laboral como un campo de batalla en el cual, en lugar de solidaridad, descubre un espacio social que vive una suerte de *guerra entre los géneros*.

Así, el *proceso de aprendizaje* será benéfico para la organización y los individuos, por tanto, para la colectividad y la relación que establecen hombres y mujeres.

Inevitablemente, el conocimiento generado en dicho proceso propiciará la presencia de individuos libres, creativos y propositivos para el cambio y la construcción de una sociedad realmente solidaria y comprometida con sus miembros.

Bibliografía

- Badinter, Elisabeth (2003) *Fausse route*, Odile Jacob, Paris.
- Bonet, Joana (2003) *Hombres. Material sensible*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Buzan, T., Dottino, T. Y Israel, Richard (1999) *La inteligencia del Líder*, Deusto, Madrid.
- Castañeda, Marina (2002) *El machismo invisible*, Grijalbo, México.
- Crozier, Michel (1994) “Le problème de l’action collective. L’éducation du regard” dans Francis Pavé (direction) *L’analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, Seuil, Paris.
- Crozier, Michel et Tilliette, Bruno (1995) *La crise de l’intelligence. Essai sur l’impissance des élites à se réformer*, InterEditions, Paris.
- Crozier, Michel et Friedberg, Erhard (1994) *L’entreprise à l’écoute. Apprendre le management post-industriel*, Seuil, Paris.
- — (1977) *l’acteur et le système. Les contraintes de l’action collective*, Seuil, Paris.
- Eibl-Eibesfeldt, Irenäus (1996) *La sociedad de la desconfianza. Polémica para un futuro mejor*, Herder, Barcelona.
- Elias, Norbert (1990) *La sociedad de los individuos*, Península, Barcelona.
- — (1990a) *Compromiso y distanciamiento*, Península, Barcelona.
- Fisher, Helen (2000) *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*, Taurus, Madrid.
- Giddens, Anthony (1997) *Modernidad e identidad del yo*, Península, Barcelona.
- — (1995) *La transformación de la intimidad. Sexualidad, amor y erotismo en las sociedades modernas*, Cátedra, Madrid.
- — (1991) *Sociología*, Alianza Universidad, Madrid.
- Goffman, Erving (2002) *L’arrangement des sexes*, La dispute, Paris.
- — (1989) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Amorrortu, Argentina.
- — (1970) *Estigma. La identidad deteriorada*, Amorrortu, Argentina.
- Helgesen, Sally (1993) *La ventaja de ser mujer*, Granica, Argentina.
- Lipovietsky, Gilles (1999) *La tercera mujer*, Anagrama, Barcelona.

- — (1994) *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Anagrama, Barcelona.
- — (1986) *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*, Anagrama, Barcelona.
- Luhmann, Niklas (1998) *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*, Trotta, Madrid.
- — (1997) *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, UIA/Anthropos, Barcelona.
- — (1996) *Confianza*, UIA/Anthropos, Barcelona.
- — (1990) *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, Paidós, Barcelona.
- Martínez, V., Griselda (2002) “Violencia masculina. De las fantasías sexuales al acoso sexual”, Revista *El Cotidiano*, núm. 113, UAM-A, México.
- — (2001) “Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios del poder” en Dalia Barrera (compiladora) *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, PIEM/Colmex, México.
- — (2001^a) “Los límites del poder femenino”, Revista *Casa del Tiempo*, febrero, UAM, México.
- — (2001^a) “Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios del poder” en Dalia Barrera (compiladora) *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, Colegio de México, México.
- — (1995) “Los retos de las mujeres ejecutivas ante los nuevos liderazgos”, Revista *Nueva Sociedad*, núm. 135, enero-febrero, Venezuela.
- — (1993) “La mujer en el proceso de modernización en México”, Revista *El Cotidiano*, núm. 53, UAM-A, México.
- Montesinos, Rafael (2002) *Las rutas de la masculinidad. Ensayos sobre el cambio cultural y el mundo moderno*, Gedisa, Barcelona.
- — (2002^a) “La masculinidad ante una nueva era”, Revista *El Cotidiano*, núm. 113, UAM-A, México.
- — (2000) “La masculinidad. La cultura y las tendencias genéricas en el México contemporáneo”, Revista *Casa del Tiempo*, febrero, UAM, México.
- — (1996) “Vida cotidiana, familia y masculinidad”, Revista *Sociológica*, núm.31, mayo-agosto, UAM-A, México
- — (1995) “Cambio cultural y crisis en la identidad mexicana”, Revista *El Cotidiano*, núm. 68, UAM-A, México.
- — (1995^a) “Mitos y miserias de la cultura empresarial”, Revista *El Cotidiano*, núm. 73, noviembre-diciembre, UAM-A, México,

- Montesinos, Rafael y Martínez V., Griselda (2000) “El aprendizaje sistémico”, Revista *Administración y organizaciones*, núm. 3, noviembre, UAM-X, México.
- — (1998) “Límites y alcances de la cultura laboral en la dimensión empresarial” en Rocío Guadarrama (coordinadora) *Cultura y Trabajo en México. Estereotipos, Prácticas y representaciones*, JP/UAM-I/FES, México.
- Moscovici, Serge (2003) “Notas hacia una descripción de la representación social”, Revista *Psic. Soc.*, núm. 2, enero-junio, México.
- Naisbitt, John y Aburdene, Patricia (1998) *Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*, Norma, México.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999) *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford, México.
- Salas, Carmen (2003) *Dime con quién trabajas y te diré con quién te acuestas*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Schön, D.A. (1994) “Quelques questions à propos du concept d’apprentissage organisationnel” dans Francis Pavé (direction) *L’analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, Seuil, Paris.
- Senge, Peter M. (1990) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, México.
- Sennet, Richard (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- Tofler, Alvin (1980) *la 3ème vague*, Denöel, Paris.

Tiempo de Recreación. Descanso, Diversión y Desarrollo Personal en una Entidad Mexicana¹

(Para mamá en su memoria)

Alejandro Espinosa Yáñez²



RESUMEN

El tiempo libre está subordinado al tiempo de trabajo. Éste llena de contenidos al hombre. Si como indica Sartre, «...la verdad de un hombre es la naturaleza de su trabajo y es su salario», la revuelta obrera por disminuir el tiempo de trabajo apuntaba a la necesidad del descanso –como una razón simple de vida-, así como a la modificación de condiciones materiales de existencia que abrieran otros posibles (tiempo para leer, para jugar con los hijos, para amar, para descubrir lo que antes no se veía). En el campo de las ciencias humanas, esta es una discusión que debe abordarse, sin prejuicios ni ideologías que reediten las discusiones de fines del siglo XIX sobre la simulación laboral. En contra de las escisiones, así como el trabajo y los ingresos deben pensarse no solamente en relación con lo económico sino también con lo social, el tiempo libre asimismo puede ser una fuente de recuperación física, de sublimación y autoestima.

¹ En este trabajo se presenta una parte de un informe de investigación realizado para el gobierno estatal de Aguascalientes: *La pobreza y sus manifestaciones en Aguascalientes. Estudio-diagnóstico del déficit social*. Los resultados que se exponen son producto de trabajo etnográfico y de la Encuesta de Déficit Social aplicada en el conjunto de la entidad. El trabajo de campo se realizó a fines del año 2000 y comienzos del 2001. Agradezco ampliamente la colaboración de la Lic. Gabriela Mijangos, colega y amiga con la que he realizado otras indagaciones, en la elaboración de este documento.

² Profesor de los Departamentos de Producción Económica y de Relaciones Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco. Integrante del Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical, AC.

ABSTRACT

Free time is subordinated to work time. This fills men with contents. If like Sartre said, "...the truth of a man is the nature of his work and his salary", the worker's revolt to diminish work time aimed to the necessity of rest –as a simple reason of life-, and to the modification of the material conditions of existence to open another possibilities (time to read, to play with the kids, to love, to discover what before was out of sight). In the field of human sciences, this is a discussion that has to be tackled without prejudices nor ideologies that reedit the discussions of the last part of the nineteenth century about the work simulation. Against the breakages, the work and incomes must be presented not only regarding the economic aspect, but also regarding the social aspect, free time itself can be a source of physical recuperation, sublimation and self esteem.

Palabras clave: Tiempo laboral, tiempo libre, recreación, ocio.

Keywords: Wok time, free time, recreation, leisure.

Pensamos con Sartre en un aspecto fundamental en la vida moderna: "...la verdad de un hombre es la naturaleza de su trabajo y es su salario. Pero la define en la medida en que la supera constantemente con su práctica (en una democracia popular, al hacer trabajo clandestino, por ejemplo, o al hacerse 'activista', o resistiendo sordamente a la elevación de las normas; en una sociedad capitalista afiliándose al sindicato, votando a favor de la huelga, etc.). Ahora bien, esa superación no es concebible sino como una relación de la existencia con sus posibles. Además, decir lo que 'es' de un hombre, es decir al mismo tiempo lo que puede, y recíprocamente; las condiciones materiales de su existencia circunscriben el campo de sus posibles (su trabajo es demasiado duro, está demasiado cansado para tener una actividad sindical o política). El campo de los posibles es así el fin hacia el cual supera el agente su situación objetiva" (Sartre, 1995: 78-79). Los tiempos de trabajo y el extralaboral tienen estos componentes de conflicto; no hay determinaciones, aunque llenar predominantemente de contenido laboral el tiempo se constituye en un género de guardián que puede obstaculizar e inhibir la acción social para cambiar las cosas. A esta problemática vale agregar la reflexión sobre la pérdida de centralidad del trabajo, y su impacto en la sociedad mexicana. Los argumentos que enfatizan que el trabajo ha perdido centralidad³, pensando

en las sociedades con mayor fortaleza económica, se distancian de la realidad que acontece en México, y para los fines concretos de esta exposición, en Aguascalientes. El trabajo sigue ocupando un lugar central en el conjunto de actividades sociales; tenerlo o no marca diferencias importantes, así como se destacan también los distintos tipos de trabajo y las condiciones en que se desenvuelven. De la misma manera, los usos del tiempo no laboral, del tiempo denominado libre, presentan matices en esta entidad, entre sus municipios, así como entre los diferentes grupos sociales. Se habla, aquí, del trabajo como necesidad -tomando distancia del trabajo como reino de la libertad-, así como de la influencia del trabajo en la cosmovisión de los sujetos, bajo el supuesto de que el trabajo produce cosas, entre otras al hombre. Por ello, parte de nuestro interés consiste en explorar: 1) las condiciones en que se desenvuelve el tiempo libre; 2) la distinción entre tiempo laboral y tiempo extralaboral; 3) revisar cuál es la opinión de los pobladores en cuanto al tiempo libre con que cuentan, así como conocer sobre su aprovechamiento; 4) contar con información sobre los costos de acceso al consumo cultural y su frecuencia; 5) el lugar que ocupan en el tiempo libre el descanso, la diversión y el desarrollo personal.

Todo lo anterior nos lleva a un aspecto central: la insuficiencia para personas de escasos recursos, que no se

³ Esta es una discusión que en el medio académico ha ocupado un lugar importante. Un argumento es que el trabajo no es una categoría sociológica clave, ha perdido capacidad explicativa: "Es justamente esta capacidad global de determinación macrosociológica que corresponde al hecho social del trabajo (asalariado), de la racionalidad social y empresarial que lo gobierna y de sus contradicciones lo que en la actualidad se ha tornado cuestionable desde el punto de vista de la sociología" (Offe, 1992). Pero el relieve apunta, sobre todo, que el problema no se asocia al conflicto de trabajo, sino a la falta de éste, que se concreta en "la imposibilidad de basar en el trabajo la seguridad existencial de la sociedad" (cf. Offe, 1992). A esto se agrega la reflexión sobre la sociedad policéntrica en la que, como su nombre lo indica, ya no hay un solo centro sino múltiples polos que expresan la complejidad social (Ferraro, 1990). En otra dimensión, Méda (1995) subraya que los espacios de la realización económica no son los mejores lugares para estar en conjunto y cooperar, así como de que los lazos sociales no se reducen a lo económico. Sin embargo la importancia del trabajo destaca en las actitudes de los trabajadores -y nos apoyamos en evidencias empíricas (Espinosa, 2000)-, en la forma en que se piensan a sí mismos (lo que soy, lo que puedo ser, todo lo referente a la identidad virtual y la identidad real).

asientan en lugares centrales o bien que viven en condiciones periféricas, de opciones para utilizar su tiempo libre en actividades recreativas e incluso de reconocer al tiempo libre y sus usos. El tiempo libre es un derecho humano, que en su filón dominante se expresa como reparador de energías. El tiempo libre, en su dimensión como tiempo apto para el cultivo de la mente y la convivencia con los otros, no es dominante, al ponerse el acento, al menos en la población a la que nos acercamos, en el tiempo para la recuperación y el descanso. En este orden de ideas, apunta González Llaca: “En cuanto al desarrollo personal, es la función menos socorrida por el actual sistema de producción y la más necesaria y deseable para los trabajadores. En ella se incluyen todas las formas de participación política y social, el acceso a la información, las diversas formas de aprendizaje y, a fin de cuentas, todo ejercicio de la cultura” (González Llaca, 1975: 21). En el mismo sentido, Puig y Trilla plantean sobre el desarrollo que “no le suponemos un contenido éticamente positivo. El desarrollo lo vemos como un cambio que implica crecimiento, aprendizaje, socialización o culturalización, pero que no prejuzga que estas modificaciones sean deseadas, deseables o consideradas positivas por el sujeto que las vive o los compañeros o educadores que le rodean. Esto no impide que creamos que el desarrollo que debiera posibilitar la actividad de ocio esté dirigido desde una perspectiva ética. Es decir, que la intervención educativa en el tiempo libre debe orientar a quienes la reciban hacia aquello que consideren como positivo y bueno” (Puig y Trilla, 1996, 56). Crítico de esta visión pedagógica, Munné (1985) enfatiza que el problema no estriba en la construcción de un cauce educativo sino en la transformación de la relación que establece el ocio con la producción y el consumo (Lipietz,

1997); por ello su acento en hablar de tiempo libre, más que de ocio.

Cuando pensamos en la recreación como un “problema” a revisar sobre el terreno, fue con una doble intención: de una parte, romper con las posturas mecanicistas que enfatizan lo biológico y soslayan lo social, y por otra parte, ubicar este problema en la franja de los pobladores sujetos al círculo virtuoso de la depreciación individual de los ingresos –condiciones mínimas para la reproducción biológica –afectación al desarrollo intelectual –aminoramiento de las capacidades. Para comprender aún más esta relación retomamos a J. Dumazedier en su definición sobre la recreación, considerando que nos permite explicar la realidad: “conjunto de ocupaciones a las que el individuo puede entregarse con pleno consentimiento, ya sea para descansar, para divertirse, para desarrollar su participación social voluntaria, su información o su formación desinteresada, después de haberse liberado de todas sus obligaciones profesionales, familiares o sociales” (1992: 341). Esto implica entender al tiempo libre como un tiempo de reparación físico y sociocultural, lo que Testa sintetiza al señalar que el ocio es una específica necesidad reproductiva de tipo social (Testa, 1995: 161).

Hay un hecho que debe considerarse y en el que vamos a detenernos con mayor detalle más adelante: la duración de las jornadas de trabajo, su extensión. Esta es una base material de la cual deviene la posibilidad de contar o no con tiempo libre. Se trata, asimismo, de un problema que no afecta solamente a los trabajadores con mayores obligaciones familiares, sino también a su descendencia.

En lo que hace a los gastos en recreación, es contundente un resultado: 49% de la población entrevistada

indica no hacer ningún gasto en esta materia. Esto incluso se puede elevar al 61%, al agregarse a los que no contaron con información para contestar o su respuesta fue ambigua. Vale precisar que los gastos destinados a recreación no pueden considerarse aparte de los gastos generales para la reproducción, y que todo gasto implica una ordenación y jerarquía material. Hasta donde sus posibilidades alcanzan, en los hogares hay una elección racional del gasto, proceso en el cual lo referido al gasto en diversión ocupa un segundo rango⁴, no porque no sea importante para los sujetos sino por la ordenación y jerarquía (de acuerdo a la relación necesidades-posibilidades) a que nos hemos referido. Ahora bien, considerando las respuestas de un pequeño segmento que gasta hasta 3 mil pesos al mes en materia de recreación, el promedio por vivienda era de 345.69 pesos. Su impacto a nivel individual se reduce aún más. Se incluyó a las personas que informaron gastar 2 ó 3 mil pesos, bajo el supuesto de creer lo que se contesta. No obstante, se hicieron las revisiones de los cuestionarios en particular, confrontándolo con los ingresos, y en general los casos se presentaban como consistentes. Empero, quitando a este pequeño segmento, por la desproporción que implica el revisar en su totalidad al conjunto de gastos, el promedio por vivienda de los pobladores que declararon tener gastos en materia de recreación se va a los 312 pesos al mes⁵, lo que nos deja ver

el gasto realmente existente. El que en el 49% de las viviendas se señala expresamente que no hay gasto en esta materia, indica que los ingresos percibidos no son suficientes para encarar las necesidades, aparte de que se pueden presentar como gastos ocultos (se paga la luz, pero cuánto de este gasto corresponde al consumo del televisor o la radio, por ejemplo). Sin embargo, si solamente se considera a los que contestaron destinar parte de los ingresos a actividades culturales y recreativas, el gasto en esta inversión es significativo, al situarse por debajo de una tercera parte de un salario mínimo en la entidad. Una consideración de esta naturaleza fue realizada hace casi 30 años, por González Llaca, cuando precisaba: “En 1972-1973, cuando en la capital mexicana el salario mínimo era de \$ 1,140 al mes, el 10% se gastaba en actividades de tiempo libre. Dato revelador de que este tipo de gastos, en nuestro país, es considerado indispensable y no superfluo” (González Llaca, 1975: 69).

El consumo cultural nos abre un universo de comprensión, y nos indica asimismo lo que hemos denominado segregación cultural. El acceso al cine es elocuente en ese sentido. En la información sobre la gente que ha ido al cine encontramos que en un periodo de 2 años 4 meses la gente fue al cine en familia en dos ocasiones. Por el contrario, la fuerza de la distancia a una expresión cultural moderna se aprecia en un 74.57% que indicó no haber ido nunca al cine en familia⁶.

⁴ Por ejemplo, en la evidencia empírica recabada destaca que el uso del autobús público para salir de paseo se ubica en importancia después del uso del gasto en autobús para ir a trabajar, a las actividades escolares y para hacer compras. A una conclusión similar llega E. Nivón, cuando plantea refiriéndose a una organización social en la ciudad de México: “existe en la localidad mayor interés por la diversión doméstica que por la que requiere movilidad urbana. El habitante de la Uscovi está poco dispuesto a usar la ciudad para necesidades no directamente relacionadas con el trabajo, la educación y el abasto. Contribuye a ello la lejanía y la presión de los bajos salarios” (Nivón, 1993: 153).

⁵ Considerando que el salario mínimo diario en la zona C, al final del 2000, fue de 32.7 pesos, el gasto que se manifestó destinar a recreación ocupó un 31.8% del salario mínimo mensual.

⁶ Por esto mismo, el tránsito del cine al video, como formas de aproximación distintas al denominado séptimo arte, fue vivido parcialmente por esta franja poblacional, lo que expresa en parte la exclusión social. En este mismo sentido, el cine ha sido para muchas franjas poblacionales el espejo donde se vieron reflejados sus sueños, sus fantasías y sus ilusiones; les enseñó formas de comportamiento y los llevó a lugares exóticos. El cine se

En lo que se refiere a los desplazamientos fuera de la entidad, con fines vacacionales, éstos se circunscriben a las entidades más cercanas, con las que puede haber incluso redes familiares que hagan más fácil y menos costosa la salida. Es una pequeña franja de pobladores los que han tomado vacaciones. Hay una explicación, contundente, para este hecho social: en nuestro estudio, de las 2,352 personas con que se contó con información de que trabajaban, 831 señalaron contar con vacaciones pagadas, es decir el 35.33%. De los hombres, el 32.75% cuentan con vacaciones, en tanto que de las mujeres que trabajan, el 41.66% cuenta con esta prestación. De los empleados u obreros, un 49% tiene vacaciones pagadas; sin embargo, de los jornaleros o peones, solamente un 5.4% cuenta con ellas⁷. En el caso de los trabajadores que laboran por su cuenta (independientes, cuentapropistas, etc.), por la naturaleza de las condiciones de trabajo, las vacaciones pagadas no existen.

EL USO DEL TIEMPO LIBRE Y LAS ACTIVIDADES CULTURALES

El tiempo es un mecanismo de ordenación social. Invención humana, puesto que “el individuo no inventa el concepto de tiempo por sí mismo, sino que aprende desde su infancia tanto el concepto de tiempo como la institución social del tiempo que le está unida de manera indisoluble, a ir creciendo en una sociedad a la cual pertenecen ese concepto y esa institución” (Elias, 1989)⁸. Ahora bien, el distinguir entre tiempo de trabajo y tiempo de no trabajo implica darle un peso de importancia al trabajo, como actividad central. La centralidad del trabajo⁹ y del tiempo que se le destina ha generado un discurso cargado de valores acerca del trabajo y de la producción¹⁰. En nuestra entidad, por el peso del cuentapropismo, se ha privilegiado al trabajo por ser una fuente de ingresos, pero esta importancia no tiene el mismo relieve al entender al trabajo como realización personal. En

transformó en el arte propio del siglo XX. Como planteaba D. Bell: “Los adolescentes no sólo gozaban del cine, sino que también era una escuela para ellos. Imitaban a las estrellas de cine, repetían bromas y gestos de las películas, aprendían las sutilezas de la conducta entre los sexos, y de este modo desarrollaban una apariencia de sofisticación” (Bell, 1977: 74). Pero los habitantes de escasos recursos del estado de Aguascalientes no han participado de esta manifestación, sino en muy escasa medida. Ello se debe, de una parte, a la distribución del equipamiento para la recreación y, de la otra, a cuestiones económicas: el costo de una entrada frente a un salario mínimo diario, y lo que implica en gasto si es que se va en familia. No obstante, como indica Rosas Mantecón (1995), no es que no se vean películas, lo que ha disminuido es la práctica social de ir al cine.

⁷ Podríamos señalar que ésta es una situación general, que los obreros o empleados tengan más acceso a vacaciones, mientras que otras franjas de trabajadores acceden a ellas de manera limitada o simplemente no cuentan con vacaciones. J. Dumazedier señala, apoyándose en sus indagaciones, que en Francia, el 65% de los obreros toma vacaciones, frente a un 19% de trabajadores rurales que lo hace (cf. Dumazedier, 1992).

⁸ Con este argumento, de lo que se trata es de distinguir entre tiempo natural y social: “Las actividades crecientemente especializadas y diversificadas de los poblados y las ciudades no podían depender del ciclo natural de día y noche, de orto y ocaso. En cambio, habían de ser más exactamente coordinadas por el tiempo del reloj. Así, el paso intensificado de la urbanización expuso a un número creciente de personal al tiempo mecánico” (cf. Lowe, 1986); en términos semejantes, plantea Elias el problema: “por ejemplo, la bajamar y la pleamar, la frecuencia del pulso propio, el orto y ocaso del sol y la luna podrían ser empleados como instrumentos para que los hombres coordinaran sus actividades entre sí y con los fenómenos extrahumanos...más tarde utilizaron los procesos simbólicos recurrentes en las esferas de los relojes de factura humana” (cf. Elias, 1989)

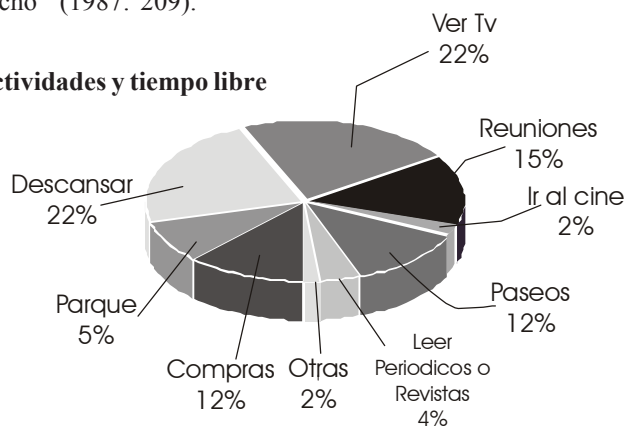
⁹ La importancia del trabajo, que no determinismo, se aprecia en lo planteado por Dumazedier: “La recreación es un tiempo liberado por el trabajo productivo, bajo la acción conjugada del progreso técnico y de las fuerzas sociales, en beneficio de una actividad improductiva del hombre, antes, durante o después de su periodo de producción” (Dumazedier, 1992: 353).

¹⁰ Haciendo anotaciones sobre los vínculos entre economía y cultura, véase a Manríquez D., Miguel, “Economía y cultura: un encuentro inevitable”, *Talleres, creación literaria y plástica*, ICA, Aguascalientes, no. 20, primavera 1996.

el mismo sentido juega el tiempo libre: si se cuenta con éste, es decir fuera de la actividad principal, hay que llenar de contenidos al “tiempo libre” para hacer otras cosas de trabajo, en términos de reproducción de las condiciones sociales.

Por esta complejidad es que se puede afirmar que la percepción del tiempo es subjetiva. No todo el tiempo transcurre de la misma manera ni se percibe igual. Como lo plantean Sivadon y Fernandez-Zoila, el tiempo “no se deja reducir a una concepción única: los tiempos humanos son múltiples, se enriquecen a medida que las culturas se diversifican. La heterogeneidad del tiempo social es un hecho” (1987: 209).

Actividades y tiempo libre



Conforme podemos observar en la gráfica, la población de nuestro estudio dedica su tiempo libre, independientemente de considerar este tiempo como poco, suficiente o excesivo, a dos actividades principalmente, a saber: descansar y ver la televisión, que concentran el 45% de las respuestas¹¹. Por debajo de ellas se manifestaron quienes prefieren asistir a reuniones con amigos y familiares¹² e ir de compras, o de paseo, lo que nos da un 30% de las respuestas. Si lo leemos al revés, lo menos frecuentado es el cine, en 1,258 viviendas, y la débil lectura de periódicos o revistas (como antesala de los libros, lo cual indica su picada aún mayor), en 1,163 viviendas. Por otra parte, al abrirse la pregunta, las respuestas se inclinaron en las actividades coser, tejer y ayudar en el quehacer, lo cual indica la franja real del tiempo libre y la necesidad de volcar la energía en la reproducción de las condiciones de vida¹³. Es importante poner atención en un hecho: el que la televisión se encuentre de manera recurrente en los dormitorios (en un 62%) y en segundo lugar en las salas de la vivienda (28%), nos deja ver el orden de los objetos que se ha dado la sociedad aguascalentense (aunque es pertinente señalar que se trata de un fenómeno general en nuestro país) y la manera en que también se jerarquizan los tiempos para el descanso, la

¹¹ Más allá del descanso, la televisión forma parte de los dispositivos de socialización y amoldamiento. Contribuye pues en la tarea de enseñar modos de comportamiento que resultan convenientes a un grupo social. La educación extraescolar existe, y muchas veces no se le da la importancia que posee. Las formas culturales no surgen únicamente dentro de un grupo social, porque las sociedades modernas viven en intercambios constantes, cada vez más veloces. La televisión representa, entonces, una ventana al mundo que implica nuevos modos de ver y de enfrentarse con las relaciones con los otros. Pero la televisión tiene otras implicaciones. Al traer el mundo a casa, rompe con una división establecida por la modernidad, que se refiere a la separación de los ámbitos de lo público y lo privado. La televisión irrumpe en la domesticidad con el mundo de afuera, no a través del análisis y los comentarios de los miembros de la familia, sino de manera directa. Inserta el mundo público en lo privado, con mucha mayor fuerza de lo que puede hacerlo la radio, puesto que no se tiene que utilizar la imaginación para percibir lo que está ocurriendo en otro lado en el momento en que lo miramos por la pantalla receptora. Deben, entonces, buscarse los espejos donde se están aprendiendo los nuevos lenguajes sociales. La televisión, como hemos visto, influye de manera decisiva en esta nueva comunicación, y no se considera pernicioso su uso, puesto que representa un síntoma de modernidad. Los exiguos salarios de los entrevistados no permiten pensar en una recuperación de público por parte de las salas cinematográficas. Tampoco impulsan a salir a conocer otros lugares. La respuesta deberá incluir una oferta más variada de lo que se puede observar en las pantallas domésticas, pero también una cercanía de alternativas para la recreación de estos sectores de la población.

¹² La importancia de la familia es de primer orden en Aguascalientes. Esto se ha podido comprobar en diferentes trabajos de campo en la entidad (cf. Espinosa, 1998). Asimismo, en la misma lógica, un informante calificado de una empresa mediana ubicada en Ciudad Industrial, en la ciudad de Aguascalientes, apuntaba sobre “nuestro nuevo sistema de calidad que llevamos, el QS9000, es muy importante porque inclusive éste se aplica no nada más aquí sino fuera de aquí, en la casa, con tu familia, con todos, se aplica muy bien y parece que da resultados” (cf. Espinosa, 2000).

¹³ Este aprovechamiento del tiempo “libre” como prolongación de las actividades para la reproducción ya lo habíamos encontrado, en el mismo

diversión y el desarrollo personal. La ubicación del televisor en los dormitorios expresa que se trata de un artefacto que tiene una función principal: proporcionar descanso y diversión; manifiesta a su vez el proceso de transición para dar un acomodo diferente al televisor, como antes lo vivieron las inmensas consolas: de la sala del inmueble, como un objeto que expresaba diversión y estatuto social, a los dormitorios, por su miniaturización y los cambios de percepción en cuanto al estatuto social y la distinción. Cuando se ubica en la sala, se puede comprender como una acción que tiene como finalidad el propiciar la congregación familiar, más allá de los resultados distintos que esta acción puede producir, pues puede congregar a la familia al mismo tiempo que la atomiza. En una reflexión más amplia, nos deja ver una sociedad que está más preocupada por el descanso y la diversión que por el desarrollo personal, lo cual se constituye en un desafío para el quehacer gubernamental, en cuanto a generar los apoyos a prácticas sociales que ensanchen lo ciudadano y la participación social, lo que necesariamente pasa por revisar el tiempo dedicado al trabajo.

Lo arriba enunciado tiene distintas aristas: a) las personas, incluso las que declaran tener mucho tiempo libre, en realidad necesitan tiempos de descanso más prolongados, debido a los ritmos de trabajo, a la insatisfacción con la

actividad y a condiciones de trabajo en las que prima la rutinización¹⁴; b) al ser la televisión un modo pasivo de ocupar el tiempo, en que el sujeto es solamente un receptor de información, no le implica un esfuerzo extra¹⁵ para trasladarse o para comprender el mensaje que está recibiendo (mensaje claramente codificable); c) existen carencias tanto en las ofertas de otro tipo de ocupaciones para el tiempo libre, y una escasa información de las opciones existentes; d) destaca la débil frontera entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre.

TIEMPO LIBRE Y ACTIVIDADES EN FAMILIA

La conformación del tiempo libre ha implicado, por su parte, la precisa sincronización del tiempo de trabajo (Thompson, 1979). Con la noción de tiempo «libre», la convencionalmente aceptada, se ha puesto el énfasis en el tiempo de recuperación y disfrute. Su apropiación supone mecanismos que atienden a un espacio dilatado. En cualesquiera de los sentidos (recuperación y/o disfrute), las demandas por la disminución de la jornada de trabajo han avanzado a la par de la maquinización y su impacto en el acortamiento de la jornada de trabajo. Lo mismo sucede en lo referido a la necesidad biológica de la fuerza de trabajo en recuperarse. No ocurre

sentido, en una reflexión sobre las condiciones de los pobladores rurales del Municipio de Aguascalientes (cf. Espinosa, 1998). Sin embargo, más allá de la prolongación de las actividades de trabajo, es pertinente mirar este problema desde otro ángulo, tal como lo sugiere A. Varagnac: "Se evitarían muchos contrasentidos sobre la noción de recreación si se quisiera reconocer en ella, no el paso a actividades extrañas, sino el regreso a actividades anteriores a nuestras formas modernas de trabajo" (en Dumazedier, 1992: 355).

¹⁴ No está fuera de lugar señalar lo planteado por Ortiz Quesada, cuando apunta: "Una sociedad sana es la que desarrolla las capacidades del hombre; una sociedad insana, la que menosprecia la vida humana" (1991: 67).

¹⁵ Este problema fue planteado hace más de 25 años por González Llaca. Por un lado, confirmando evidencia empírica producida en otros países, el agotamiento físico que produce el amoldamiento al trabajo reglamentado por el tiempo industrial, toma su lugar en la necesidad de contar con tiempo para la recuperación física, como un aspecto prioritario; por otro lado, la ruptura de la monotonía puede tomar distintas vertientes, por ejemplo la pasiva, que se ejemplifica con el disfrute de mirar actividades deportivas, una segunda es aquella en la que, apoyándose en los medios de difusión, se ejercita la imaginación (cf. González Llaca, 1975).

así en la caracterización del tiempo que se destina a la diversión y al desarrollo personal¹⁶.

Es pertinente señalar que uno de los derechos humanos es el disfrute del tiempo libre. Normalmente, ese es el tiempo propicio para realizar actividades deportivas, sociales y culturales. Sin embargo, el tiempo libre realmente existente, por la forma en que nos aproximamos a él, nos deja ver la imbricación con el tiempo que se destina a efectuar trabajos, a las labores domésticas o al cuidado de la salud y al que se emplea para tomar cursos escolarizados.

De acuerdo a la información recabada, la mayoría de las personas, exceptuando las que habitan en Tepezalá, consideran que gozan de suficiente tiempo libre. Ya veíamos que este tiempo es relativo a las actividades que se realicen. Por otra parte, dadas las dificultades para precisar si es suficiente o no el tiempo, un argumento consistente para revisar este problema fue el que se planteó sobre las jornadas extensas de trabajo en la entidad. Agreguemos ahora un segundo problema. Según nuestro trabajo de observación sobre el terreno, en el 15% de las viviendas se detectaron espacios al interior de éstas destinados a la realización de actividades de trabajo. Microespacios laborales que expresan, en su materialización, estrategias de adecuación de los espacios para encarar las necesidades. La vivienda deja de ser el lugar de protección y calor o sombra para recorrer las

fronteras del trabajo al hogar, constituyéndose éste en un espacio multifuncional. Es decir, que al trabajo no remunerado que se realiza en la vivienda como parte de las actividades cotidianas, debe agregarse el que se realiza por ingresos dentro del hogar. Estar en casa, a partir de lo enunciado, no garantiza contar con suficiente tiempo libre.

Entre las personas que perciben como poco el tiempo libre del que disponen se realizan, sin embargo, entre tres y cuatro actividades diferentes durante este tiempo. Las combinaciones preferidas son, como veíamos al principio, descansar y ver la televisión, o ver la televisión y participar en reuniones con amigos y familiares. No se aprecia de manera suficiente, pero está presente, el vínculo de pobladores a actividades culturales que por estar atadas a la tradición no son en muchas ocasiones concebidas como actividades culturales por los propios protagonistas, como es el caso de la autogestión cultural comunitaria a que nos referimos páginas atrás.

En lo que hace al descanso, no es propiamente una actividad, sino el cese de las actividades. Algunos entrevistados, refiriéndose al uso del tiempo libre de sus hijos, lo expresan con mayor claridad: dormir. Dormir, o descansar, significa recuperar las fuerzas, dejar el cuerpo inactivo de manera que pueda regenerar su fuerza, que “rinda” para la siguiente jornada. El cansancio, el agotamiento,

¹⁶ Crítico de la noción de tiempo libre, Lefebvre plantea: “Los lugares de esparcimiento, así como también las nuevas urbes, están disociados de la producción hasta que los espacios de esparcimiento aparezcan desligados del trabajo y libres, cuando, de hecho, están vinculados a los sectores del trabajo dentro del consumo organizado, dentro del consumo estipulado. Esos espacios separados de la producción tienen como función definida estratégicamente o de facto la recuperación. “Esos lugares a los que todo el mundo se esfuerza en proporcionar un aspecto festivo y de libertad, que se adornan con signos que no tienen a la producción y al trabajo como símbolos significativos, esos lugares, precisamente, están estrechamente relacionados en el trabajo productivo. Se trata de un ejemplo típico del espacio a la vez dislocado y unificado. Son precisamente lugares donde se reproducen las relaciones de producción, lo que no excluye sino incluye la reproducción pura y simple de la fuerza de trabajo. Todo esto se puede leer en esos espacios, aun cuando con dificultad, pues el texto y el contexto están emborronados (como un borrador). Lo que se lee con dificultad se puede concebir claramente si se parte del concepto del espacio, por una parte desarticulado y desunido, y, por otra, organizado y unido nuevamente por el poder” (Lefebvre, 1976: 35-36).

devienen en torpeza física, en falta de coordinación fina, entre otros.

En cuanto a la participación en reuniones con familiares y amigos, su práctica expresa la necesidad de regenerar el árbol de las relaciones del grupo: la unión tribal modernizada. La reunión implica una preparación, que se traduce en un trabajo extra para tener derecho a un derroche de tiempo: se coopera con los gastos, se invierte en preparar lo que se comparta en la mesa. Es el permiso que el grupo se otorga a sí mismo para realizar intercambios fuera de lo cotidiano¹⁷.

Respecto a la televisión, es pertinente señalar que su uso se ha estigmatizado por parte de muchos estudiosos de los fenómenos culturales. En una visión extrema, se le contraponen a una cultura libresca, que probablemente nunca existió como tal. Convengamos aquí que se trata posiblemente del ejemplo más acabado de la tendencia mundial de subordinar el tiempo libre al espectáculo, que

no implica la participación activa del espectador. Las vidas “vividitas” en la televisión subliman los deseos y sueños de los espectadores, a la vez que realizan un aprendizaje de formas de comportamiento socialmente aceptables más allá de su grupo. Si analizamos el resto de las actividades, nos encontramos cerca de un callejón sin salida: es dominante en la concepción de las personas a que se refiere nuestro estudio, el que las actividades que se realizan estén articuladas a una noción de utilidad. Sin profundizar en ello, la gran mayoría tiene connotaciones de utilidad ulteriores a su realización¹⁸. Tenemos, sin embargo, en el ensamble de casos, de nuevo una concepción del tiempo libre dirigida de manera abierta por el tiempo de trabajo, como un hecho que presiona al tiempo de recreación.

Veamos en el siguiente cuadro el conjunto de actividades que se realizan en familia y su relación con la forma en que se percibe al tiempo:

¹⁷ Sobre la importancia de los amigos y de la familia, en una indagación sobre la población rural del municipio de Aguascalientes, la familia se presenta en un relieve de importancia y de frecuencia en el uso del tiempo libre de cuatro a uno en relación con los amigos (Espinosa, 1998: 177).

¹⁸ A partir del argumento de que para las sociedades hay tiempos utilitarios (fundamentalmente económicos e institucionales) y tiempos no utilitarios (el tiempo de la fiesta y de los mitos), Sivadon y Fernández-Zoila plantean una idea que está presente en nuestra sociedad: “El tiempo no empleado o mal empleado tal vez no es un tiempo perdido pero a menudo es un tiempo flojo, blando, abierto a todas las escorias y las desviaciones que acaban por situarse fuera de tiempo... mientras que el tiempo de trabajo se ha endurecido en su densidad con aumento de la productividad (cantidad de productos por unidad de tiempo), el tiempo de no trabajo no ha ganado en intensidad paralelamente, como se hubiera podido esperar, para aumentar también cuantitativamente y sobre todo cualitativamente las actividades de este tiempo en forma de actividades lúdicas, culturales y diversiones de toda clase” (1987: 224). En este orden de ideas, el argumento de R. Darhendorf nos ilustra de manera elocuente: “La educación se orientaba como preparación para el mundo del trabajo, el tiempo libre como reposo para afrontar el nuevo trabajo, la pensión como compensación por una vida de trabajo. Además el trabajo no sólo se consideraba necesario para ganarse la vida, sino como un valor en sí mismo. Existía el orgullo por el propio trabajo y por los logros laborales. La pereza era severamente reprochada. Podemos decir que la figura del hombre trabajador representaba el ideal de esta sociedad” (en Zurla, 1989-1990: 115). En su recorrido, el trabajo ha sido ubicado de distinta manera, aunque hay una bisagra en la cual se articulan las distintas posiciones sobre el trabajo: el trabajo como castigo/condena, así como pena/sufrimiento, aunque se cuele el factor necesidad (enraizado en parte en el término “seguridad”) y el de participación, en la dimensión de obra providencia, todas ellas de alguna manera herencia del cristianismo y sus motivaciones (Elhul, 1982).

| Actividades que realiza con su familia por percepción del tiempo libre | | | | |
|--|----------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|
| Total | Actividad | Poco tiempo libre | Suficiente tiempo libre | Mucho tiempo libre |
| 615 | Compras | 226 | 354 | 35 |
| 435 | Parque | 151 | 258 | 26 |
| 1142 | Descansar | 400 | 667 | 75 |
| 1117 | Ver Tv | 410 | 631 | 76 |
| 747 | Reuniones | 273 | 432 | 42 |
| 103 | Ir al cine | 32 | 63 | 8 |
| 612 | Paseos | 184 | 392 | 36 |
| 197 | Leer periódicos o revistas | 62 | 122 | 13 |
| 69 | Otras | 35 | 31 | 3 |
| 5037 | Total | 1773 | 2950 | 314 |

73

En los tres casos, más allá de la subjetividad sobre la suficiencia del tiempo, hay una inclinación por el descanso y situaciones que impliquen un menor gasto de energía. Pero esta forma de acción, que privilegia paradójicamente la inacción, puede explicarse a partir de las propias condiciones del tiempo destinado al trabajo y de las condiciones laborales existentes. En nuestra información, el promedio estatal de la duración de las jornadas de trabajo es de un poco más de 48 horas laboradas por semana, es decir jornadas de trabajo diarias de 8 horas durante seis días de la semana. Esta concentración del tiempo de trabajo, más lo revisado y expuesto en torno a las condiciones laborales en el capítulo dedicado a la cuestión del empleo, así como a las obligaciones

implícitas, en diferentes dimensiones, que los procesos de trabajo demandan, abren un horizonte de comprensión: hay poco tiempo libre y éste se vuelca, dada la importancia del tiempo de trabajo, en procesos de descanso, de tomar distancia de aquello que demande más derrama de energía. Por cierto, vale anotar que en el municipio de Aguascalientes se encuentra, según los resultados del cuestionario, el menor número de horas dedicadas al trabajo con alrededor de 3 horas 15 minutos menos del promedio estatal laborado por semana.

Esta situación del tiempo insuficiente afecta al conjunto social, a las distintas generaciones que conforman la sociedad, no solamente a la población adulta y formalmente

74

responsable de la asignación social de proveer los bienes para la familia¹⁹; en el caso de los menores de edad, por sus vínculos y dependencia de sus padres, o bien porque aún habiéndose incorporado a procesos de trabajo a edad temprana, también viven la historia de las jornadas largas de trabajo y los ingresos reducidos casi al mínimo necesario para la reproducción biológica. En este proceso, la necesidad se impone sobre los deseos y las expectativas, pues las personas con menores recursos económicos deben dedicar más tiempo a buscar una manera de obtener ingresos suficientes para la manutención familiar, lo que limita toda la vigilia a este objetivo, empobreciendo mucho más que la simple carencia económica, estrechando miras y convirtiendo la vida entera en un sacrificio.

Pongamos atención ahora en algunos matices que nos ilustran sobre la relación tiempo libre-actividad. En ese sentido, los que declararon contar con poco tiempo hacen un poco más de vida social en reuniones con amigos y familiares, en una mínima escala. Sin embargo, la atención en actividades como leer periódicos o revistas, así como de ir al cine, se presentan ligeramente por debajo de las personas que indicaron contar con suficiente tiempo o con mucho tiempo. Es muy difícil afirmar que hay una mayor afinidad por la familia en los segmentos que cuentan con menos tiempo. Lo que sí es claro, es que es más barato en general, por ejemplo, hacer una comida con otros miembros de la familia o con amigos, que acudir al cine en familia. Veamos en el siguiente cuadro la distribución de las actividades en correspondencia con la disposición de poco tiempo:

Actividades preferidas por quienes declaran tener poco tiempo libre %

| Dedican su tiempo libre a | % de personas |
|----------------------------|---------------|
| Ver Tv | 23.1 |
| Descansar | 22.6 |
| Reuniones | 15.4 |
| Compras | 12.7 |
| Paseos | 10.4 |
| Parque | 8.5 |
| Leer periódicos o revistas | 3.5 |
| Ir al cine | 1.8 |
| Otras | 2.0 |
| Total | 100.0 |

Pongamos atención ahora, con todo el cuidado que la información demanda, en las personas que indicaron contar con un poco más de tiempo:

Actividades preferidas por quienes declaran tener suficiente tiempo libre %

| Dedican su tiempo libre a | % de personas |
|----------------------------|---------------|
| Leer periódicos o revistas | 4.1 |
| Parque | 8.7 |
| Paseos | 13.2 |
| Reuniones | 14.6 |
| Ir al cine | 2.1 |
| Descansar | 22.6 |
| Compras | 12 |
| Ver T.V. | 21.3 |
| Otras | 1.0 |
| Total | 100.0 |

Como se había apuntado, en las personas a que se refiere el cuadro se privilegia más al descanso y menos a la televisión, apenas se trata de un pálido matiz. Sin embargo, si paralelamente hay una mayor frecuencia de asistencia al cine y, asimismo, una mayor inclinación por la lectura, en una sociedad que sabe leer pero que no ejercita este saber de manera sistemática, se puede afirmar que una condición para el ensanchamiento de la recreación, sobre todo de aquella ligada al desarrollo personal, es contar con más tiempo libre.

Actividad preferida por declarante de mucho tiempo libre %

| Dedican su tiempo libre a | % de personas |
|----------------------------|---------------|
| Descansar | 23.9 |
| Ir al cine | 2.5 |
| Paseos | 11.5 |
| Ver T.V. | 24.2 |
| Compras | 11.1 |
| Parque | 8.3 |
| Reuniones | 13.4 |
| Leer periódicos o revistas | 4.1 |
| Otras | 24.2 |
| Total | 100.0 |

Pongamos ahora atención en solamente cuatro actividades, para apreciar las diferencias, más bien matices (pero siempre importantes), entre las personas que ubican como poco, suficiente o mucho al tiempo libre de que disponen:

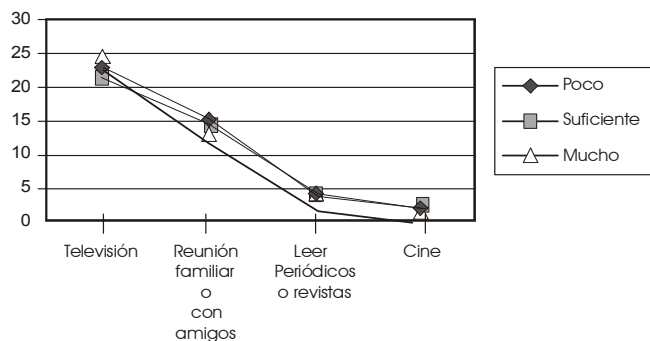
Diversión y desarrollo personal de acuerdo a la disposición de tiempo

| Tiempo | Poco | Suficiente | Mucho |
|-------------------------------|------|------------|-------|
| Televisión | 23.1 | 21.3 | 24.2 |
| Reunión familiar o con amigos | 15.4 | 14.6 | 13.4 |
| Leer periódicos o revistas | 3.5 | 4.1 | 4.1 |
| Cine | 1.8 | 2.1 | 2.5 |

75

Su expresión gráfica nos ilustra sobre los usos jerárquicos del tiempo y la tendencia a la caída en las actividades que pueden implicar desembolsos y más gastos de energía: el descanso y la diversión; en uno de los polos el énfasis está puesto en la reproducción, mientras que en el otro polo se encuentra el espacio del desarrollo personal: el bajo relieve de la creación:

Disposición de Tiempo %



Los medios electrónicos se expresan de manera dominante en el consumo cultural doméstico. La televisión se encuentra en la punta del fenómeno. Observando el mapa estatal respecto a la presencia de los artefactos electrónicos en la entidad, la televisión tiene una presencia mayor (en 90.9% de las viviendas) que la radio (80.4% de presencia). Asociada a la importancia del televisor, y a las distancias y la inversión de tiempo y costos, destaca la presencia de videocaseteras en los distintos municipios de la entidad (en el conjunto municipal asciende al 32.6%). En los municipios con mayor presencia de videocaseteras en las viviendas, los porcentajes van del 26% al 35%. Sin embargo, es en dos municipios donde se aprecia de manera contraria el peso de las videocaseteras: en Pabellón de Arteaga, con un 16.6%, mientras que en San José de Gracia está presente en el 8.33% de las viviendas. Siguiendo en esta lógica, los municipios donde menos fotos se toman (porque sus pobladores no cuentan con cámara fotográfica) son los de Cosío y San José de Gracia, mientras que los municipios de Aguascalientes y Tepezalá es donde más se concentra, proporcionalmente, este aparato. Asimismo, los aparatos telefónicos dentro de las viviendas se concentran en la ciudad de Aguascalientes, en un 33.3%. Los municipios de Asientos, Cosío y San José se encuentran, en tanto, por debajo de los números de la ciudad de Aguascalientes y del promedio estatal. Así, el escenario nos indica que la televisión es hegemónica dentro de los medios, siguiéndole la radio. Una extensión de la televisión se concreta en la videocasetera, lo que deja ver que no se va al cine con frecuencia, pero no por ello se deja de ver películas. En las zonas urbanas más consolidadas se concentran por su existencia material las posibilidades de un mayor consumo cultural socialmente aceptado. Por

ejemplo, para el caso del Municipio de Aguascalientes, la Cámara de Comercio de Aguascalientes (CANACO) informaba de la presencia de 43 cantinas y bares, de 7 billares, de 15 establecimientos para la renta de videocasetes y de 30 plazas para jugar con las famosas “maquinitas”. De hecho en la observación en materia de vivienda y educación ocupó un lugar importante la presencia de maquinitas en el conjunto de la entidad. Según nuestra observación, los establecimientos para jugar con las maquinitas se encontraban ligeramente por debajo en número de los expendios de vinos y licores y con mayor diseminación (por su flexibilidad y escala, pero también por el relieve que han adquirido en los últimos años) que los billares, los parques y los centros deportivos. La información sobre la situación estatal es consistente. En lo que se refiere a la información pormenorizada de los municipios, aquí se debe leer la información con cautela. Sin embargo, son muy sugerentes las diferencias como para dejarlas pasar sin reparar en ellas.

CONSIDERACIONES FINALES

El tiempo libre en nuestra sociedad está subordinado al tiempo de trabajo. El trabajo, así, se presenta como un valor dominante frente al tiempo libre en las tres dimensiones en que lo hemos abordado. Sin embargo, así como el trabajo y los ingresos deben pensarse no solamente en relación con lo económico sino también con lo social, el tiempo libre asimismo puede ser una fuente de recuperación física, de sublimación y autoestima. Comprenderlo desde este ángulo, e intervenir para su fortalecimiento, tendría como efectos la reconstitución cotidiana de las fuerzas y aptitudes, lo cual aseguraría mejores condiciones en la descendencia, así como

una relación respecto del consumo más satisfactoria.

La pertinencia de pensar en el tiempo extralaboral tiene como objeto meterlo en la discusión pública, así como reconocer sus efectos positivos en cuanto a lo que se conceptualiza como compensaciones, y los límites que las jornadas largas y extenuantes provocan en franjas sociales preocupadas cotidianamente por proveerse de los medios para su reproducción, descuidando u olvidando aspectos ligados al desarrollo personal, al ensanchamiento de capacidades y a la posibilidad de ejercer la dimensión del tiempo libre. Es decir, ese conjunto de compensaciones que, retomando un conjunto de discusiones sobre el tiempo libre no necesariamente coincidentes, enfatizan: la importancia de la satisfacción y prestigio que se puede tener, en particular en las personas en las que el trabajo no fomenta el orgullo por la actividad; la necesaria distracción para encarar la vida diaria; la condición material de tener tiempo para ejercicios internos, para el mirarse hacia adentro; el fomento de la sociabilidad; el tiempo para la formación.

Así como en el proceso de trabajo es imposible separar al tiempo de trabajo que se traduce en reproducción, del tiempo que se concreta en riqueza, de la misma manera en el tiempo de no trabajo lo que tiene relación con el descanso, la diversión y el desarrollo se presenta como una tríada que en ocasiones es muy difícil de separar por sus fuertes vínculos. El problema es saber cuánto descanso requiere la fatiga producto del trabajo; cuánta diversión extralaboral hace más soportable la monotonía laboral; cuánto tiempo de energía creadora debe destinarse al desarrollo personal, para poder hablar con autoridad de que se trata de verdad de un desarrollo personal. Lo que sí se puede afirmar es que la evidencia de la demanda de descanso es el factor de más importancia en

el tiempo extralaboral en nuestro estudio.

Frente a los grandes problemas de desocupación, de desafección del trabajo, de salud y educación precarias, pareciera que reflexionar sobre el tiempo libre es una frivolidad. Sin embargo, como indica Munné, “mientras estemos enfrentados con problemas como el hambre y el analfabetismo, la pobreza y la violencia (...) cualquier referencia a una pretendida civilización del ocio es un sarcasmo. No lo es, en cambio, a una sociedad del tiempo libre” (Munné, 1985: 174). Asimismo, con ello intentamos apartarnos del “prejuicio veterinario de que lo que los pobres más necesitan es comida”, como plantean Mary Douglas y Baron Isherwood (García Canclini, 1993: 18).

Pero hay un aspecto muy sugerente en el que debemos reparar, y es la lógica bajo la que se rigen estos habitantes, a partir de su concepción del tiempo libre: los habitantes con menor capacidad de ingresos en nuestra entidad no conciben este tiempo como el que no es económicamente remunerado a cambio de un trabajo, sino como el tiempo que sobra después de hacer actividades útiles para la reproducción familiar y social, ya sea remunerado o se trate de mejoras en el hogar. En este sentido, las actividades recreativas se conciben como “perder el tiempo”, aunque sean necesarias. No se trata tampoco de un fenómeno privativo de los grupos sociales que estudiamos, dada la convención social dominante de castigar la pereza y de resaltar la figura del hombre trabajador como un ideal, recordando el argumento en este sentido de Darhendorf. Entonces, estamos hablando de un imaginario difícil de romper.

La condición periférica física y subjetiva está asociada al relieve del consumo cultural doméstico: no hay que trasladarse para divertirse, lo cual tiene un impacto

todavía difícil de medir en lo que significa socialización, identidad comunitaria y construcción de acción y sentido social. En esta dimensión doméstica destacan: 1) los adultos y la población de la tercera edad platican más; 2) en el caso de los adolescentes, los jóvenes y los adultos, la principal actividad que se apreció dentro de las viviendas fue que estas distintas generaciones realizaban alguna actividad de orden doméstico. Pero donde destaca el relieve, y corresponde a la distribución de roles dominantes dentro de los hogares, es en la población adulta donde de un conjunto de actividades, un 37.35% de esta población se dedicaba al trabajo doméstico. En Rincón de Romos es donde más apreciamos este peso del trabajo doméstico (en 69.2%), mientras que en Pabellón de Arteaga fue en la plaza donde menos pudimos apreciarlo (19.2%); 3) la radio comienza a ser importante en la adolescencia. En la población infantil lo dominante es el juego y posteriormente la televisión; 4) en nuestro estudio, proporcionalmente los que más ven la televisión son los niños y los ancianos, generaciones que a pesar de las distancias temporales se encuentran en la recámaras y en las salas de los hogares aguascalentenses para compartir la señal.

Retomando una línea argumental de Cirese (1987), y dadas las condiciones de concentración de la oferta cultural en el municipio de Aguascalientes, podemos sostener que: 1) existen “dificultades materiales de las comunicaciones”. En este sentido, Safa apunta que “en las zonas con menor equipamiento cultural las personas ven más la televisión; y que en las zonas donde existe una mayor diversificación de

la oferta cultural el televisor es sólo una alternativa más, aunque importante, para pasar el tiempo libre” (Safa, 1993: 115-116); 2) como un hecho objetivo, más allá de las ideas que se tengan sobre el problema, se aprecia una segregación cultural, en la cual los grupos poblacionales periféricos por su condición de ubicación física o por su subjetividad (y ambas articuladas), no tienen un acceso a la oferta cultural, por problemas de desplazamiento, tiempo, costos y disposiciones culturales. Frente a la necesidad moderna de construir condiciones sociales para el fortalecimiento del desarrollo personal, que pasa por el ensanchamiento de lo ciudadano y la participación social, se ha erigido la construcción social del consumidor doméstico. Por ello es pertinente reparar en la calidad del tiempo libre y en su posibilidad de realización como un factor de integración social²⁰; 3) la fuerza de la religiosidad popular, la importancia de las fiestas tradicionales y el relieve de la familia y la escuela son los filtros culturales por los que atraviesa y se confronta la imagen de civilización y modernidad que se plantea en los medios electrónicos.

La distinción del consumo cultural pasa, en un nivel, por los artefactos con los que se cuenta. En un segundo nivel, por los usos de las zonas urbanas con fines de consumo cultural. Frente a la fatiga, el aburrimiento y el automatismo, el descanso y la diversión se han privilegiado por sobre el desarrollo personal. Empero, la falta de dinero, de tiempo y de medios no han hecho de la recreación una realidad social general en Aguascalientes.

²⁰ No se trata de un asunto menor. Por ejemplo, respecto a la fractura en las relaciones vecinales y su impacto en el tiempo libre, la investigadora norteamericana S. Keller también plantea: “Intereses y deseos más diferenciados, así como ritmos de trabajo diferenciados dan como resultado una menor inclinación hacia las relaciones de vecindad indiscriminadas. Esto da también como resultado una cantidad menor de tiempo libre como para el ocio” (1975: 81). Sin embargo, en nuestro trabajo de observación encontramos aspectos que se distancian de los hallazgos de Keller. Por ejemplo, a diferencia de los resultados a los que llega de que en el vecindario norteamericano vale más tener buenas vallas que buenos vecinos, en el caso de Aguascalientes las relaciones vecinales fueron calificadas por los actores urbanos en su mayoría de cordiales, de amistad y solidarias (en conjunto 77%, teniendo un mayor relieve la amistad), frente a posturas agresivas, de indiferencia e individualistas.

BIBLIOGRAFÍA

- Attali, Jacques (1985), *Historias del tiempo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Bell, Daniel (1977), *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Cirese, Alberto (1987), “Cultura hegemónica y culturas subalternas”, en Gilberto Jiménez, *La teoría y el análisis de la cultura*, SEP/UdeG/COMECSO, Guadalajara.
- Dumazedier, Joffre (1992), “Trabajo y recreación”, en Friedmann, Georges y Pierre Naville, *Tratado de sociología del trabajo* (T.II), Fondo de Cultura Económica, México.
- Elias, Norbert (1989), *Sobre el tiempo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Elhul, Jacques (1982), “Variations historiques des motivations au travail”, en Société française du psychologie, *Quelles motivations au travail*, Entreprise moderne d’édition, París.
- Espinosa, Alejandro (1998), *Estudio socioeconómico del área rural del Municipio de Aguascalientes*, Centro de Estudios Sociales del Municipio de Aguascalientes, Presidencia Municipal de Aguascalientes.
- Espinosa, Alejandro (2000), “Escuela, amigos y familia en tres fábricas mexicanas. Notas sobre la identidad y los traslados culturales”, *Congreso de Egresados de la UAM*. Mayo. En prensa.
- Ferraroti, Franco (1990), “Preliminary Remarks on the Policentric Society and the Fate of the Unions”, mimeo. *Congreso Mundial de Sociología*, Madrid.
- García Canclini, Néstor (coord.), (1993) “El consumo cultural y su estudio en México: una propuesta teórica”, *El consumo cultural en México*, CONACULTA, México.
- García Canclini, Néstor y Mabel Piccini (1993), “Culturas de la ciudad de México: símbolos colectivos y usos del espacio urbano”, *El consumo cultural en México*, CONACULTA, México.
- Gasparini, Giovanni (1998), “Temps et travail en Occident”, en Jean-Francois Chanlat, (ed), *L’individu dans l’organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l’Université de Laval/Éditions Eska, Montreal.
- González Llaca, Edmundo (1975), *Alternativas del ocio*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Keller, Suzanne (1975), *El vecindario urbano. Una perspectiva sociológica*, Siglo XXI, México.
- Lefebvre, Henri, *Espacio y política. El derecho a la ciudad II*, Ediciones Península, Historia, Ciencia y Sociedad, No. 128, Barcelona, 1976.

- Lipietz, Alain (1997), *Elegir la audacia. Una alternativa para el siglo XXI*, Trotta, Madrid.
- Lowe, Donald M. (1986), *Historia de la percepción burguesa*, Fondo de Cultura Económica, Breviarios no. 430, México.
- Méda, Dominique (1995), *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, París.
- Munné, Frederic (1985), *Psicosociología del tiempo libre. Un enfoque crítico*, Trillas, México.
- Nivón, Eduardo (1993), “El consumo cultural y los movimientos sociales”, en Néstor García Canclini (coord.), *El consumo cultural en México*, CONACULTA, México.
- Offe, Claus (1992), *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Alianza Universidad, España.
- Ortiz Quesada, Federico (1991), *La medicina está enferma*, LIMUSA-INCO, México.
- Puig Rovira, Josep María y Jaime Trilla (1996), *La pedagogía del ocio*, Laertes/Psicopedagogía, Barcelona.
- Rosas Mantecón, Ana (1995), “Una mirada antropológica al público de cine”, *El Cotidiano*, no. 68, UAM, marzo-abril.
- Safa, Patricia (1993), “Espacio urbano, sectores sociales y consumo cultural en Coyoacán”, en Néstor García Canclini (coord.), *El consumo cultural en México*, CONACULTA, México.
- Sartre, Jean-Paul (1995), *Crítica de la razón dialéctica*, Tomo I, Editorial Losada, Buenos Aires.
- Sivadon, Paul y Adolfo Fernandez-Zoila (1987), *Tiempo de trabajar. Tiempo de vivir. Psicopatología de sus ritmos*, Herder, Barcelona.
- Testa, Mario (1995), *Pensamiento estratégico y lógica de programación (el caso de salud)*, Lugar Editorial, Argentina.
- Thompson, Edward P., *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, Editorial Crítica, España, 1979.
- Zurla, Paolo, “Calidad y cultura del trabajo en los años ochenta”, *Sociología del Trabajo*, no. 8, España, invierno 1989-1990.

Disfuncionamientos en Tres PyMES Mexicanas

Hilda Teresa Ramírez Alcántara¹
Karina Martínez Contreras²
Elena Salcedo Vázquez³



RESUMEN

En la actualidad la problemática de supervivencia, crecimiento y desarrollo que enfrentan las organizaciones mexicanas, principalmente las PyMES se agrava con la globalización. Esta situación, plantea la urgencia de resolver problemas de calidad, productividad, mínimos costos, impacto ambiental, etcétera.

¹ Profesora-investigadora Titular C de tiempo completo en la UAM-X. hiladateres@yahoo.com.mx

² Alumna de la Licenciatura de Administración 11° trimestre en la UAM-X. karimac@hotmail.com

³ Alumna de la Licenciatura de Administración 11° trimestre en la UAM-X. malesva46@yahoo.com.mx

ABSTRACT

Nowadays, the problems to survive, grow and develop that Mexican companies face, mainly the small and medium companies, is aggravated with the globalization. This situation gives raise to the urgency of solving problems of quality, productivity , minimum costs, environmental impact, etcetera.

Palabras clave: Disfuncionamientos, dominios de acción, estructuras, frases testimonio, causas raíces.
Keywords: Dysfunctions, action domains, structures, testimonies. root causes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la problemática de supervivencia, crecimiento y desarrollo que enfrentan las organizaciones mexicanas, principalmente las PyMES se agrava con la globalización. Esta situación, plantea la urgencia de resolver problemas de calidad, productividad, mínimos costos, impacto ambiental, etcétera.

Nuestro objetivo es analizar los disfuncionamientos en tres PyMES mexicanas del sector gráfico: Reflejo Litográfico S.A. de C.V. , Grafiper S.A. de C.V. y Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V.

Este trabajo se inicia con una breve descripción de la metodología de intervención, acción y transformación, conocida con el nombre de modelo socioeconómico desarrollado por el Dr. Henri Savall, que analiza las estructuras y comportamientos en seis dominios de acción: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia, con la finalidad de mejorar el desempeño económico y social de las organizaciones.

Después, se describen las características y la problemática que enfrentan las PyMES en México, y las principales características de la Industria gráfica, con el propósito de tener una visión general de la misma.

A continuación se indican las características generales, disfuncionamientos y sus causas raíces de tres empresas litográficas mexicanas en la ciudad de México que son:

Falta de diseño de estructura formal en la empresa Grafiper S. A. de C.V.

Falta de diseño de estructura formal en la empresa Reflejo Litográfico S. A. de C.V.

Inadecuadas condiciones físicas en el lugar de trabajo, en Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V.

En esta parte se describe de manera sucinta el diagnóstico cualitativo de cada empresa compuesto de frases testimonio, clasificadas en los seis temas antes mencionados; también se escribe lo no dicho en las entrevistas. Las frases testimonio se localizan en el texto como frases escritas entre comillas y letra cursiva. Con base en los resultados del diagnóstico de cada empresa se indicaron los principales disfuncionamientos y sus causas raíces.

Para obtener las frases testimonio se realizaron entrevistas tanto a trabajadores como a directivos de las empresas, estas entrevistas fueron abiertas e individuales, con una duración de entre una y dos horas. Se hicieron 72 entrevistas en total: 32 en la empresa Centro Gráfico Industrial, 10 en Grafiper y 30 en Reflejo Litográfico.

La falta de estructura organizacional formal y de deficiencias en las condiciones físicas del trabajo son resultado de: baja capacidad gerencial, administración empírica, capacidad operativa reducida y la falta de competencias de sus dirigentes que origina un bajo nivel de satisfacción en el trabajo, costos ocultos y reducida rentabilidad de las empresas.

Por último, se proponen ideas para mejorar su desempeño mediante la implementación de planes a corto y largo plazo, formuladas como propuestas concretas en un plan de acciones prioritarias que ayude a mejorar el desempeño de las tres PyMES.

METODOLOGÍA

Este artículo esta basado en el análisis de los resultados de los diagnósticos cualitativos realizados a tres PyMES del giro

litográfico. La metodología empleada en los diagnósticos es el método socioeconómico, desarrollado por el Dr. Henri Savall en 1976 en el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones, que es un método innovador en la conducción y resolución de problemas, y una metodología de intervención, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos.

Uno de los objetivos de la metodología es realizar procesos de investigación-acción para facilitar la innovación a través de la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones.

La metodología requiere como condición necesaria el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia. Es una metodología que conduce, guía y capacita a sus dirigentes y trabajadores de forma sistemática para emprender las acciones necesarias para la solución, mejora, cambio o innovación de sus estructuras y funcionamientos a través del desarrollo del potencial humano y la capacitación en el uso de las herramientas de gestión socioeconómica.

El enfoque socioeconómico requiere de una reflexión estratégica participativa, porque los cuadros dirigentes de las empresas adquieren conciencia de los puntos o aspectos que hay que mejorar a través de acciones estratégicas.

“En principio la teoría socioeconómica se propone constatar que las herramientas de análisis y gestión, no son suficientes para aprovechar las fuentes de energía y de recursos que existen y que están latentes en las empresas como son: los costos-resultados ocultos, que representan en general el equivalente de la masa salarial con cargo a las empresas, y que pueden ser utilizados para mejorar los métodos de

administración y de gestión”. (Savall Henri y Zardet Véronique, presentación sucinta del ISEOR y del método socioeconómico, Mimeo 1999).

La metodología del análisis socioeconómico tiene tres ejes que interactúan entre sí para la solución de problemas y son: el proceso de resolución de problemas, las herramientas y las decisiones políticas.

EL PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El proceso de resolución de problemas consta de cuatro fases: diagnóstico, proyecto, puesta en marcha y evaluación.

- 1 *El diagnóstico* es un proceso que identifica las diferencias entre el funcionamiento buscado y el constatado (disfuncionamientos), así como la evaluación cualitativa, cuantitativa y financiera de alguna de sus formas para disminuir su impacto en el desempeño económico.
- 2 *El proyecto* es elaborado por un grupo de trabajo que se denomina grupo de proyecto y debe ser animado por el responsable del espacio que pretende reducir los disfuncionamientos de los seis dominios de acción: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación estratégica.
- 3 *La puesta en marcha*. La dirección y línea media informan regularmente los avances del proyecto, esta fase es clave ya que requiere la participación colectiva y se divide en: *la preparación de la acción* que consiste en el reordenamiento de las diferentes acciones y su programación y *la acción propiamente dicha* que implica la desagregación de las acciones en tareas específicas y los responsables se comprometen a la realización y

seguimiento de las acciones. En esta parte se determinan y negocian los recursos requeridos así como la identificación de los problemas concretos.

- 4 *La evaluación* es la ponderación del impacto de las acciones realizadas.

LAS HERRAMIENTAS

La aplicación de las herramientas requiere de un proyecto y de la ayuda de la alta gerencia o dirección, y de la puesta en acción de las siguientes herramientas de gestión y animación de equipos que son:

- 1 *El tablero de control de conducción (TCC)*, que muestra claramente las evaluaciones costos-resultados ocultos, así como la curva de medida de los resultados
- 2 *La matriz de competencias (MC)*, que permite graficar las competencias de los equipos y proceder a las acciones de formación integrada para reducir la vulnerabilidad de las competencias y acrecentar las polivalencias de manera apropiada.
- 3 *El plan de acciones prioritarias (PAP)*, que consiste en acciones concretas de los objetivos estratégicos con el fin facilitar la animación de los equipos.
- 4 *Las herramientas de gestión del tiempo (GT)*, que ayudan a delegar de manera eficiente y prioritaria las acciones para evitar el deslizamiento de funciones y de tareas mal asumidas correspondientes a las acciones de mejoramiento y de prevención de los disfuncionamientos.
- 6 *El convenio de colaboración periódicamente renovable (CCPR)*, que es un dispositivo para mejorar los resultados por medio de la negociación y concertación de manera colectiva y en equipo; su finalidad es estimular y alcanzar los objetivos personales y colectivos. El CCPR tiene como

propósito desarrollar la confianza, fortalecer la solidaridad dentro de la empresa y lograr los objetivos personales, cuyas metas son estimular el progreso de cada individuo.

- 6 *El plan de acciones estratégicas internas y externas (PAESINTEXT)*, que clarifica la estrategia de la empresa a mediano plazo, tanto en sus metas externas (clientes, abastecedores, competidores, instituciones...) como en las internas (desde el gerente general hasta el empleado y operario). Se actualiza cada año para integrar la evolución de su entorno externo pertinente y su entorno interno; el personal en realidad va y viene entre el exterior y el interior de la empresa de modo permanente.

85

LAS DECISIONES POLÍTICAS

Este eje incluye las estrategias de: relaciones humanas, elección del sistema de gestión, elección del producto-mercado, cambios organizacionales y de procedimientos y cambios tecnológicos. Las herramientas y las decisiones políticas, y el ciclo de resolución de problemas son un todo donde todos los elementos participan para alcanzar el objetivo común para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES MEXICANAS

Las PyMES mexicanas tienen objetivos a corto plazo, no tienen como prioridad el desarrollo del potencial humano y se caracterizan por:

“El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa. El número de trabajadores empleados

en el negocio crece y va de 11 hasta 250 personas. Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que en ocasiones las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades”.(Méndez, 1996, p.158)

“Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la Población Económicamente Activa PEA). Asimilación y adaptación de tecnología. Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando es necesario). Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y el tipo de cambio. Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas”.(Rodríguez, 1996, p.59).

Además de las características anteriores, también existen factores externos que repercuten en el desarrollo y crecimiento de las PyMES.

FACTORES EXTERNOS

El análisis del medio ambiente externo se divide en factores económicos, sociales, político-legales, y tecnológicos. En el cuadro 1 se enlistan los factores externos más importantes.

| CUADRO 1 FACTORES EXTERNOS DE LAS PyMES | | |
|--|--|--|
| FACTORES | CAUSA | CONSECUENCIA |
| Económicos | Empleo. Actualmente todo el aparato productivo atraviesa por un momento en que la tasa del empleo va en declive. | Las PyMES siguen manteniendo importantes niveles de ocupación laboral ya que representan el 4% del total de unidades económicas establecidas y generan el 30 % de los empleos del país. (De acuerdo con el Sistema de Información Empresarial mexicano SIEM) |
| Legales | Sistema Legal Mexicano. La legislación mexicana no ha podido sentar las bases en materia fiscal, para desarrollar una nueva miscelánea que contribuya a una recaudación más justa y equitativa. (Galván, 2001, p.11) | La mayoría de las PyMES se conducen informalmente debido a las numerosas trabas que presenta el sistema legal mexicano para facilitar su constitución y formalización. |
| Sociales | La proliferación de productos de diversos países en el mercado nacional. Es uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones, ya que con la apertura al comercio internacional se pueden encontrar bienes de los lugares más remotos a precios menores. | Frágil lealtad del consumidor por los productos hechos en México, problema que repercute en el número de clientes y consecuentemente en la rentabilidad de las PyMES. |
| Tecnológicos | La tecnología informática y de maquinaria es necesaria para incrementar la competitividad porque permite a las PyMES que sus bienes y servicios lleguen al cliente, incrementen su productividad, mejoren sus relaciones con los clientes y proveedores, etc. | Para las PyMES el avance tecnológico es algo deseable pero fuera de su alcance debido a sus recursos económicos. Cuentan con maquinaria obsoleta, pocos sistemas de información lo que ocasiona que tengan pocos clientes, porque el producto no llega a tiempo, menos productividad, menos competitividad, etc. |

Fuente: Elaboración propia.

FACTORES INTERNOS

La situación actual interna de las PyMES se caracteriza por tener un panorama poco favorable y presentan serios

disfuncionamientos que les impiden crecer, y el origen es la baja profesionalización de sus directivos en ciencias de

gestión, que en la mayoría de los casos son los dueños, aunado a la cultura de autosuficiencia que los caracteriza. Por ejemplo en las tareas de gestión de las PyMES muestran signos no muy positivos de avance, dando como resultado un bajo desempeño económico y social de estas organizaciones. (Cuadro 2).

Las PyMES se caracterizan por una administración informal, la planeación estratégica es nula lo cual representa una debilidad que las pone en desventaja frente a empresas de mayor tamaño. Además existe una centralización de la autoridad al no delegar responsabilidades y que a su vez no permite una correcta y eficiente planeación, organización y control del trabajo y en consecuencia de su desempeño. Esta situación se agrava por la falta de capacidad y competencias gerenciales de sus dirigentes.

87

| CUADRO 2 FACTORES INTERNOS DE LAS PyMES | | |
|--|---|--|
| FACTORES | CAUSA | CONSECUENCIA |
| Cultura | Las PyMES generalmente presentan un clima de autosuficiencia personal por parte del dueño, o dentro de un ambiente familiar. | Falta de estructura formal de procedimientos. |
| Gestión | Las PyMES tiene una administración empírica, debido a la falta de conocimientos administrativos por parte de los dueños. Carecen de sistemas de planeación, organización, y control eficiente, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de actividades productivas. | El 65% de los problemas de las PyMES es su administración (Secretaría de Economía SE). Existen costos elevados en las actividades de la empresa. No hay control de costos, resulta difícil manejar y determinar eficientemente los recursos de la organización, y su rentabilidad. |
| Mercadotecnia | <i>“Poca importancia a la promoción y publicidad de sus productos. No realizan estudios de mercados. Costosos canales de distribución y fuerza de ventas debido a que el tamaño de sus operaciones no resulta rentable.”</i> (Bermejo, 1997, p.164) | <i>“Los productos de las PyMES no están posicionados en la mente de los consumidores, por lo tanto las ventas no son las óptimas. Dificultad para ubicar nuevos mercados. La distribución de productos se realiza sin intermediarios, lo cual en algunos casos, resulta muy costoso y no abarcan un mercado amplio.”</i> (Bermejo, 1997, p.164) |
| Financiamiento | “Poco acceso a financiamiento. En general los empresarios no cuentan con la información para obtener un financiamiento, además de no cumplir con los requisitos. Financiamiento costoso y escaso” (www.nafin.gob.mx) | Estas empresas se financian a corto plazo paralizando cualquier proyecto de crecimiento que requieren fondos a largo plazo. Casi el 70% de PyMES tienen una vida muy corta, cierran antes de un año |

Fuente: Elaboración propia.

INDUSTRIA GRÁFICA

Las tres PyMES litográficas pertenecen a la Industria Gráfica, sector 34 Papel, Productos de papel, Imprentas y Editoriales que a su vez se divide en dos ramas: la rama 3410 Manufactura de celulosa y productos de papel (la empresa Grafiper se encuentra en esta rama), y la 3420 Imprentas y editoriales (las empresas Centro Gráfico Industrial y Reflejo Gráfico).

Actualmente la industria gráfica tiene 17,000 empresas de las cuales 98% son micro y pequeñas y únicamente 2% son grandes imprentas, equipadas con tecnología de punta.

En el sector 34 se realizan trabajos de encuadernación, diseños gráficos, fotograbado, serigrafía, así como la fabricación de clichés y similares, incluye la producción de papel impreso de todo tipo, títulos financieros, notas de remisión, tarjetas y en general los trabajos de impresión sobre

cartón, cartoncillo, cartulina y otros materiales.

La Industria Gráfica camina al parejo del crecimiento de la economía, donde la competencia da lugar a mejores servicios y más creatividad. Sin embargo, a esta industria le faltan fortalezas para enfrentar la competencia que tienen de Colombia, Argentina y España que cuentan con apoyos para la importación de su producción.

Las empresas de impresión en México, tienen muchos retos para su crecimiento como son: la necesidad de adoptar nueva tecnología, la exportación y la apertura a nuevos mercados. Para contrarrestar dichos retos se necesita mayor cooperación en la industria, más créditos y negociación con los clientes, impresores y proveedores.

Las empresas tratan de alentar el consumo con precios estables apalancándose con los proveedores y ser más eficientes mediante la reducción de los costos de producción e incluso castigan el ya reducido margen de ganancia.

En este contexto las empresas litográficas PyMES se caracterizan por no disponer de capital ni crédito para la adquisición de maquinaria y equipo, cuentan con maquinaria y equipos obsoletos, compran sus insumos a precios más elevados y no tienen capacitación e información que les permitan tomar decisiones adecuadas para incrementar su competencia.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE 3 EMPRESAS LITOGRAFICAS MEXICANAS

El objetivo del presente apartado es describir las características y así tener una visión general de cada empresa. (Cuadro 3).

| CUADRO 3 DATOS GENERALES DE TRES LITOGRAFICAS. | | | |
|---|--|---|---|
| CARACTERÍSTICAS | EMPRESAS | | |
| | Grafiper S.A. de C.V. | Reflejo litográfico S.A. de C.V. | Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V. |
| Giro | Litográficas | Litográficas | Litográficas |
| Capital | Nacional | Nacional | Nacional |
| No. De trabajadores | 15 | 45 | 250 |
| Ubicación | Romero #80, Colonia Américas Unidas Del. Benito Juárez, México D.F., C. P. 03610 | José Antonio Torres #519 Col. Vista Alegre. México D.F | Av. Miguel Ángel de Quevedo #1114 Del. Coyoacán, D.F. |
| Productos | Productos e insumos para las artes gráficas | Todo tipo de impresiones en off set y serigrafía como cajas, etiquetas, posters y catálogos, diseños gráficos, encuadernación y foto grabado. | Libros y revistas, calendarios, agendas, folletos comerciales y etiquetas |
| Año de fundación | 1997 | 1973 | 1953 |

Fuente: Elaboración propia

La empresa Grafiper es una empresa familiar, con poca organización en sus tareas, a pesar de que uno de sus objetivos es tener mayor control sobre las actividades y las personas. Grafiper no tiene diseño de puestos, manuales de procedimientos y métodos, reglamentos, objetivos generales y sólo cuenta con un organigrama como estructura formal; *La empresa Reflejo Litográfico* tampoco tiene estructura formal, a pesar de esto, su participación en el mercado es alto, y su capacidad productiva está en incremento; y *la empresa Centro Gráfico Industrial* está bien posicionada en el mercado, sin embargo, tiene problemas con las condiciones físicas en el lugar de trabajo.

DISFUNCIONAMIENTOS DE TRES EMPRESAS LITOGRAFÍCAS MEXICANAS.

A continuación se presentan los diagnósticos de disfuncionamientos cualitativos sintetizados de las tres empresas litográficas (cuadros 4, 5 y 6), previa presentación del efecto espejo, que permite a los trabajadores de las empresas verse reflejados y tomar conciencia de la existencia de costos ocultos, generados por la regulación de los mismos. Y la alta gerencia debe colaborar e involucrarse en la disminución de disfuncionamientos, y también desencadenar acciones con una orientación estratégica, partiendo de planes de acciones prioritarias y acuerdos de colaboración periódicamente renovables para elaborar planes de acciones prioritarias con la colaboración de los niveles inferiores.

| <p align="center">CUADRO 4. DISFUNCIONAMIENTOS DE LA EMPRESA “GRAFIPER S.A. DE C.V.”</p> | | |
|---|--|---|
| Temas | Ideas clave | Frases testimonio |
| Condiciones de Trabajo | No son óptimas las condiciones físicas del trabajo. | <p>“Mi lugar está bien pero en recepción hace mucho frío”</p> <p>“Se siente como un horno en facturación”</p> <p>“Si pudieran instalar aire acondicionado estaríamos mejor”</p> <p>“Los espacios son muy reducidos”</p> |
| Organización del Trabajo | Las tareas no están bien definidas para cada puesto. | <p>“Se deberían definir las funciones de cada puesto porque unos están más cargados de trabajo que otros”</p> <p>“Algunos departamentos están descompensados. Facturación y compras tienen mucho trabajo”</p> <p>“Creo que debería haber rotación de puestos”</p> <p>“A veces en el sistema no está el material y en el almacén sí está”</p> <p>“Las listas de los precios no están actualizadas”</p> |

| | | |
|---|---|--|
| Gestión del Tiempo | Hay factores perturbadores para realizar el trabajo | <p>“Primero la reunión es en la recepción y luego el cafecito antes de comenzar a trabajar”</p> <p>“Una de las cosas que me molesta son los tiempos muertos”</p> <p>“Se tiende a la flojera”</p> <p>“Cuando la gente ya no tiene nada que hacer sólo se pone a platicar”</p> <p>“La pérdida de tiempo ya es un vicio”</p> |
| Comunicación, Coordinación Concertación | Falta de comunicación entre el personal | <p>“Falta comunicación entre los vendedores y la persona que factura”</p> <p>“Existe una deficiencia en la comunicación”</p> <p>“Hace falta más unión, integración, no es suficiente la que existe”</p> <p>“Falta integración con las personas de almacén, ellos trabajan muy aisladas”</p> <p>“Existe mucho favoritismo para algunas personas”</p> <p>“El problema no es la organización es la gente”</p> |
| Formación Integrada | No hay capacitación | <p>“Tuve que aprender a manejar el computador yo sola”</p> <p>“Primero entré de ayudante y observando aprendí”</p> <p>“A mí me enseñaron sólo cómo entrar al sistema”</p> <p>“Soy mil usos, le enseñé al del almacén a usar la computadora”</p> |
| Aplicación de la Estrategia | Los jefes no ejercen su autoridad | <p>“El jefe es muy buena persona, tanto que abusamos de él”</p> <p>“A veces no le hacemos caso al jefe”</p> |

Fuente: Elaboración propia

| <p align="center">CUADRO 5 DISFUNCIONAMIENTOS DE LA EMPRESA “CENTRO GRÁFICO INDUSTRIAL S. A DE CV.”</p> | | |
|--|---|---|
| Temas | Ideas clave | Frases testimonio |
| Condiciones de Trabajo | Las condiciones físicas son desfavorables | <p>“No tengo espacio suficiente para desempeñar mi trabajo”</p> <p>“Por los solventes uno sale mareado de aquí”</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>"No usamos nada para aguantar el olor"</p> <p>"El olor es molesto por la gasolina"</p> |
| Gestión del Tiempo | No existe un pago justo por las horas extras de trabajo. | "Cuando uno se queda a cubrir horas extras, no las pagan como deben ser" |
| Comunicación, Coordinación Concertación | Falta de comunicación entre el personal | "Si conozco a mis jefes pero casi no tengo trato con ellos" |
| Formación Integrada | Falta capacitación | |

Fuente: Elaboración propia

| | | |
|-----------------------------|-------------------|---|
| | | <p>trabajadores"</p> <p>"La capacitación la recibí en otro lado, aquí nada más me pidieron que supiera manejar la máquina"</p> <p>"Al entrar aquí no te enseñan a hacer las cosas"</p> <p>"Cuando yo entré aquí no recibí capacitación"</p> |
| Aplicación de la Estrategia | No hay motivación | <p>"No hay comisiones"</p> <p>"No hay incentivos"</p> <p>"Nunca tenemos premios de nada"</p> <p>"No hay actividades recreativas"</p> <p>"Ya no se realizan fiestas"</p> |

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 7 se presentan las causas raíz de los disfuncionamientos de las empresas. En Grafiper y Reflejo Litográfico, la causa raíz es la falta de estructura formal, la cual proviene de la carencia de cultura de planeación que tienen la mayoría de los dirigentes de las PyMES mexicanas, que se caracterizan por no delegar responsabilidades y centralizar la toma de decisiones.

En la empresa Centro Gráfico Industrial, la causa raíz de sus principales disfuncionamientos son las inadecuadas condiciones físicas en el lugar de trabajo, que repercuten en la seguridad y salud de los trabajadores y en consecuencia en su desempeño y satisfacción.

| <p align="center">CUADRO 6</p> <p align="center">DISFUNCIONAMIENTOS DE LA EMPRESA "REFLEJO LITOGRAFICO S.A. DE CV."</p> | | |
|--|--|--|
| Temas | Ideas Clave | Frases testimonio |
| Condiciones de Trabajo | Las instalaciones físicas no son las adecuadas | <p>"Hacen falta extinguidores, no hay salida de emergencia y hace falta señalización de la ruta de evacuación"</p> <p>"En algunas áreas de trabajo el espacio es reducido y no hay ventilación"</p> |
| Organización del Trabajo | No están formalizadas las funciones de cada puesto | <p>"No se sabe cuándo se tiene que hacer una cosa u otra"</p> <p>"Ayudo a hacer otras cosas cuando no tengo trabajo"</p> <p>"El jefe inmediato no me enseña porque no sabe"</p> <p>"No me dicen qué tengo que hacer"</p> |
| Comunicación, Coordinación Concertación | No se respetan las líneas de mando | <p>"Si yo me equivoco el doctor se va sobre mí, cuando hay un jefe de taller"</p> <p>"Yo en realidad no soy jefe de taller pero la gente me hace mucho caso"</p> |
| Formación Integrada | No hay capacitación | "Capacitación en la empresa no tuve, he ido aprendiendo de los |

| <p align="center">CUADRO 7</p> <p align="center">CAUSAS RAÍCES DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS</p> | | |
|---|--|--|
| Empresa | Causa raíz | Observaciones |
| Grafiper, S. A de C. V. | Falta de estructura formal | No existe eficiente división del trabajo y coordinación de las tareas. Los límites de las Áreas Funcionales no están definidos. |
| Reflejo Litográfico S. A de C. V. | Falta de estructura formal | No existe eficiente división del trabajo y coordinación de las tareas. |
| Centro Gráfico Industrial S. A de C. V. | Inadecuadas condiciones físicas en el lugar de trabajo | Los empleados no cuentan con las condiciones físicas en el lugar de trabajo. |

Fuente: Elaboración propia.

FALTA DE DISEÑO DE ESTRUCTURA FORMAL EN LAS EMPRESAS GRAFIPER Y REFLEJO LITOGRAFICO

La estructura puede ser formal o informal. *La estructura informal* son reglas no escritas que se van acumulando a lo largo del tiempo y quedan registradas en los usos y costumbres. Ésta es fruto de la evolución de los códigos de conducta, de los valores, las ideas y tradiciones de la organización. *La estructura formal* es un conjunto de reglas escritas en documentos de la organización, construcciones expresamente creadas por los individuos para encarar situaciones específicas y sirve para que todos los miembros de la organización trabajen juntos y alcancen las metas de la mejor manera, además de tener bien comprendido lo que la organización espera de ella.

La estructura se define como “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”.(Mintzberg, 1998, p. 4). La estructura determina el comportamiento de los recursos humanos y viceversa. “*La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia sus elementos sin evaluar las consecuencias en los otros*”.(Mintzberg, 1998, p.4).

Para diseñar la estructura organizacional se parte de la división de las tareas y de la coordinación de las tareas. “Diseñar es un proceso que permite al administrador tomar decisiones y actos que dan lugar a una estructura concreta”. (Gibson,1996, p.535).

La división de tareas se describe formalmente en el diseño de puestos de trabajo, organigramas, manuales de procedimientos y reglamentos que sirven para controlar y

estandarizar comportamientos. Existen cinco mecanismos para la coordinación del trabajo que son: “supervisión directa, ajuste mutuo, estandarización de los procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destrezas” (Mintzberg, 1998, p. 8).

Ajuste mutuo. Se coordina el trabajo a través de comunicación informal. El control del trabajo queda en primera instancia, en manos de quien lo realiza. El éxito de este sistema depende de que los equipos de especialistas se adapten unos a otros.

Supervisión directa. En este sistema se realiza la coordinación por alguien que toma responsabilidades sobre el trabajo de otros, planeando, emitiendo instrucciones, programando tareas, proponiendo y controlando acciones.

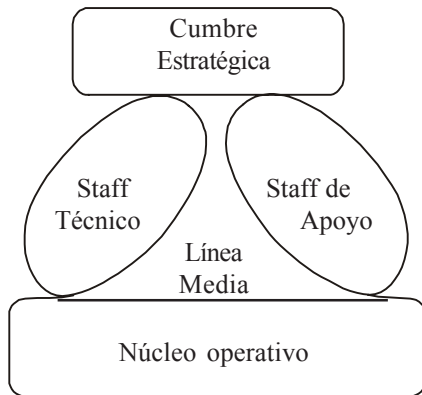
Estandarización de los procesos de trabajo. Se da cuando el contenido del trabajo está especificado y programado.

Las producciones son estandarizadas cuando las dimensiones del producto o del desempeño están especificadas.

Estandarización de destrezas. Cuando algunos trabajos o procesos no pueden ser estandarizados, el control se realiza a través de la educación y entrenamiento sobre valores y estándares éticos de los trabajadores.

Para Henry Mintzberg la estructura organizacional resulta de la combinación de cinco partes básicas: núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media, tecnoestructura y staff de apoyo. (Mintzberg,1998,p.11). Figura 1.

Figura 1
CINCO PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



pero pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar gente para que lo haga.

El Staff de Apoyo son unidades que proveen servicios indirectos.

No todas las organizaciones están configuradas con las cinco partes, depende de los recursos (materiales, monetarios, humanos, tecnológicos, etc.) de cada empresa y sobre todo de sus necesidades. Grafiper por ejemplo consta de cuatro partes: núcleo operativo, cumbre estratégica, línea media y staff de apoyo. Pero le falta tecnoestructura, porque no le asignan a nadie las tareas de planear, diseñar el trabajo, de realizar organigramas, manuales de procedimientos, reglamentos que les ayude a estandarizar el comportamiento y mejorar el funcionamiento de la empresa.

La empresa Reflejo Litográfico también tiene cuatro partes: núcleo operativo con treinta operarios, cumbre estratégica y línea media con dos gerentes: administrativo y ventas y staff técnico. No tienen una persona responsable para realizar planes, manuales de procedimientos, reglamentos, etc.

Las empresas Grafiper y Reflejo Litográfico, tienen una administración empírica y estructura informal que generan disfuncionamientos en la organización.

La teoría dice que la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera cumpla con el mayor rendimiento posible, empero en la práctica no sucede de esta manera. Por ejemplo en la empresa Grafiper S. A. de C.V:

“Se deberían definir las funciones de cada puesto porque unos están más cargados de trabajo que otros”
“Cuando la gente ya no tiene qué hacer se pone a platicar”

El Núcleo Operativo de la organización abarca a los miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción y realizan cuatro funciones principales: asegurar los insumos para la producción, transformar los insumos en producción, distribuyen la producción y proveen apoyo directo. El núcleo operativo es el corazón de toda organización.

La Cumbre Estratégica puede estar formada por una o varias personas. Esta cumbre está encargada de asegurar que la empresa cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de los integrantes de la misma.

La Línea Media está unida tanto a la Cumbre Estratégica y al Núcleo Operativo, por la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal. La cadena corre de los altos gerentes a los supervisores quienes tiene la autoridad directa sobre los operarios.

En la *Tecnoestructura* o *Staff técnico* se encuentran los analistas, que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas están fuera de la corriente operacional

“Hago labores que no tienen que ver con mi función”
“Me meto a donde sea, trato de emplearme”
“Yo tengo dos puestos, uno de marketing y por otro lado tengo cuentas difíciles”
“Yo desde que estaba en la recepción ayudaba a cobranzas”

Estas frases testimonio reflejan el descontento de los trabajadores, cuando realizan tareas que no les corresponden, porque no se dividen, agrupan y coordinan formalmente, es decir, en documentos formales como organigramas, descripción de puestos, manuales y reglamentos.

El no contar con una descripción de puestos provoca deficiente distribución de funciones y responsabilidades y dualidad de mando, ejemplo:

“Algunos departamentos están descompensados”
“Facturación y compras es muy pesado, tienen mucho trabajo”
“Me saltan, le piden al jefe que les autorice los pedidos”
“Por eso hay problemas, porque el ingeniero a veces no sabe cuánto dinero hay, ni en qué lo tenemos que utilizar y acuden a él para que les firme”
“Creo que para que mande debe tener un nivel jerárquico”.
“El problema está en que todos creen que nadie les debe decir qué hacer. Pero no es así, porque el jefe sólo es el ingeniero”

Es necesario que exista formalmente una descripción escrita de puestos donde se indique en qué consiste el trabajo de cada empleado, qué actividades deben realizar, cómo

deben hacerlo, con quién van a trabajar, se indiquen las habilidades, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo.

El manual de procedimientos sirve para señalar quién y cómo se debe hacer el trabajo, los programas se caracterizan por indicar el tiempo de duración de cada actividad. Por la carencia de manuales de procedimientos y programas en la empresa, se han generado costos a causa de: desperdicios, tiempos muertos, actividades innecesarias, repetición de tareas, errores de producción y no entregar el material a tiempo, ejemplo:

“Cuando se detecta que hubo un error tenemos que quedarnos para corregirlo”
“No se entrega el material a tiempo”
“Hay muchos materiales que llegan y no se reporta”.
“Desde que se forma el pedido no se informa”.

Los reglamentos son utilizados para controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores. Como no hay reglamentos en Grafíper, en consecuencia los trabajadores ponen en riesgo su salud al utilizar el equipo de seguridad en forma inadecuada, ejemplo:

“Desconozco si hay políticas, pero supongo que sí debe haber”
“Reglas, nunca las he visto, y sé que es de ley que debe haber un reglamento interno”
“Las normas y las políticas se hacen conforme a la marcha dependiendo del problema”
“El otro día nos pusimos a jugar con los extintores”.

En la empresa Grafíper, falta supervisión directa para

obtener mejores resultados, y descentralizar la toma de decisiones, actualmente existe una deficiente coordinación a consecuencia de no tener formalizadas las formas de comunicación (sólo utiliza ajuste mutuo), ocasionando que el trabajo no se realice de la mejor manera, ejemplo:

“Por falta de comunicación entre nosotros no se entrega el material a tiempo”.

“Desde que se forma el pedido no se informa”.

“Por la falta de comunicación no se sabe lo que hay en existencia y no se sabe lo que se puede vender”.

“Existe poca comunicación entre los vendedores y las personas que facturan”

“Había falta de comunicación, de que el ingeniero no dijera los que estaba esperando”.

“Existe poca comunicación y la que hay se confunde”

En la empresa Reflejo Litográfico S. A de C.V., al igual que la empresa Grafiper, no tienen estructura formal, el problema es que no hay una correcta división del trabajo y no están formalizadas las funciones de cada puesto, ejemplo:

“Cuando hace falta material, uno de nosotros va a comprarlo “

“Se asigna la tarea conforme urge”

“En determinado momento se hace indispensable cubrir otros puestos ”

“Hacen falta personas que apoyen en la planta”

“No se sabe cuándo se tiene que hacer una u otra cosa”

“Ayudo a hacer otras cosas cuando no tengo trabajo”

“El jefe inmediato no me enseña porque no sabe”

La empresa no tiene formalizados los mecanismos de comunicación, sólo hay juntas esporádicas cuando se presentan problemas, la transmisión de la información es ineficiente lo que origina errores de calidad, ejemplo:

“Cuando hay un error de impresión, todos deberíamos revisarlo y avisarnos pero no es así”

No se delega la toma de decisiones, siendo la única autoridad el jefe:

“Si yo me equivoco el doctor se va sobre mí, cuando existe un jefe de taller”

“Mi jefe directo sería el doctor”

Los trabajadores no cuentan con capacitación y están desmotivados. Al no contar con programas de capacitación, los dueños no pueden identificar y desarrollar habilidades de sus empleados y por lo tanto, es escaso el desarrollo del potencial humano, y la desmotivación provoca insatisfacción en los empleados, ejemplo:

“Hace falta capacitación”

“Al entrar aquí no se nos enseña cómo hacer las cosas”

”Sería bueno tomar cursos de superación personal y relaciones humanas”

“Capacitación de la empresa no tuve, he ido aprendiendo de los trabajadores”

“No hay comisiones”

“No hay incentivos”

“Nunca tenemos premios de nada”

“No hay actividades recreativas”

“Ya no se realizan fiestas”

El sistema coordinador predominante es el ajuste mutuo, aunque también se hace uso de la supervisión directa por el número de trabajadores, por lo tanto, la toma de decisiones esta centralizada en el dueño.

“Yo en realidad no soy el jefe de taller pero la gente me hace caso”

INADECUADAS CONDICIONES FÍSICAS EN EL LUGAR DE TRABAJO EN CENTRO GRÁFICO INDUSTRIAL S.A. DE C.V.

Una de las causas raíz que influye en el desempeño del trabajo son las condiciones físicas en el lugar de trabajo, el espacio físico de las áreas de trabajo repercute en el bienestar y satisfacción de los trabajadores y tiene efectos negativos. Al analizar los disfuncionamientos principales del bajo desempeño en la empresa Centro Gráfico Industrial S.A de C.V., la causa raíz son las condiciones físicas en el lugar de trabajo, relacionadas con molestias de ventilación, ruido e iluminación, donde actualmente no se ha garantizado la salud y bienestar de los trabajadores.

Las inadecuadas condiciones físicas en el lugar de trabajo, generan tanto costos directos como indirectos. “La disminución de la productividad y el aumento de piezas defectuosas y desperdicios en el proceso productivo, se origina por fatiga provocada por horarios de trabajo excesivos y malas condiciones físicas en el lugar de trabajo” (Kanawaty,

1998,p.46)

Actualmente los dueños de las PyMES se preocupan poco por la seguridad en el trabajo y cuestiones ergonómicas*. En esta empresa el problema de las inadecuadas condiciones para trabajar ha creado un ambiente de trabajo peligroso.

ILUMINACIÓN

En la empresa Centro Gráfico Industrial, la iluminación no es la adecuada de acuerdo a las actividades, ya que requieren de niveles de luz distintos, sin embargo, esto no se ha tomado en cuenta en esta empresa ocasionando inconformidades en los trabajadores al momento de realizar su trabajo, lo cual se traduce en costos para la organización.

“La iluminación constituye probablemente uno de los factores físicos de mayor importancia y el más fácil de corregir, la visibilidad insuficiente y el deslumbramiento son causas frecuentes de accidentes, por otra parte se calcula que el 80% de la información requerida para ejecutar un trabajo se adquiere por la vista, la buena visibilidad del equipo, del producto y de los datos relacionados con el trabajo es entonces un factor esencial para acelerar la producción, reducir el número de piezas defectuosas, disminuir el despilfarro y prevenir la fatiga visual”(Op.Cit, p.48) Los problemas de falta de iluminación y deslumbramiento han ocasionado efectos de fatiga visual, dolores de cabeza, accidentes de trabajo y desperdicios, ejemplo:

“Falta una buena iluminación aquí, porque es muy

* La ergonomía se ocupa de: a) el estudio del operario individual o del equipo de trabajo; y b) la facilitación de datos para el diseño. Tiene como objetivo promover la eficacia funcional y el bienestar humano.

*baja y me molesta en vez de ayudarme a trabajar bien”
“Las lámparas nos deslumbran y perdemos visibilidad,
por eso las apagamos, además de que si permanecen
prendidas se siente calor”*

Con estas frases testimonio se pueden corroborar los problemas de iluminación en esta empresa, para resolver esto, la iluminación debe planearse de acuerdo al tipo de trabajo a desempeñarse, con el propósito de evitar la falta de visibilidad o el deslumbramiento, es decir la iluminación no será necesariamente la misma en todas las áreas de trabajo, aprovechando siempre la luz natural del día.

RUIDO

“El ruido es la causa de diversos problemas. Impide la comunicación del sonido, puede obstaculizar la comunicación o, al cubrir las señales de alarma, puede causar accidentes. El ruido puede ocasionar trastornos sensoriales, neurovegetativos y metabólicos: de ahí que se le considere una de las causas de fatiga industrial, irritabilidad, disminución de la productividad y accidentes de trabajo, por otra parte numerosas investigaciones han demostrado que la reducción de ruido ambiental conduce a una disminución marcada del número de errores y a un mejoramiento apreciable de la producción” (Op.Cit, p.52)

En la empresa Centro Gráfico Industrial las molestias de ruido han sido provocadas por el funcionamiento de las máquinas, ocasionando irritabilidad y distracción en los empleados aunado al deterioro de su salud. Las consecuencias por el ruido excesivo van desde las distracciones, comunicación deficiente, pérdida total o parcial del oído, lo cual provoca irritabilidad, disminución de la productividad

y accidentes de trabajo, ejemplo:

“Al menos el radio no me distrae, aunque a veces no se oye por el ruido de otras áreas”

“El ruido es un poco molesto, pero te acostumbras”

“El ruido de las máquinas es molesto para realizar el trabajo”

“Al principio el ruido sí es molesto”

“Una de las distracciones es el ruido porque las máquinas hacen mucho ruido”

Las formas de protección contra el ruido, van desde la protección personal mediante tapones auditivos y orejeras, hasta reemplazar el equipo ruidoso por uno más silencioso. Otras opciones consisten en colocar barreras que impidan el paso del ruido a otras áreas de trabajo.

VENTILACIÓN

“Una ventilación adecuada debe considerarse uno de los factores importantes para el mantenimiento de la salud y la productividad de los trabajadores, y tiene como objetivo dispersar el calor producido por las máquinas y los trabajadores, disminuir la contaminación atmosférica y mantener la sensación de frescura del aire”(Op.Cit, p.60)

La inadecuada ventilación en esta empresa es una prueba de las inapropiadas condiciones físicas de trabajo. Para mejorar esta situación se debe tomar conciencia de la importancia de la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo, como una pieza clave en la eficacia y eficiencia de la organización. Las consecuencias por la ausencia de ventilación en los locales de trabajo, es el cansancio provocado por el calor y el deterioro de la salud de los trabajadores. Por este motivo es necesario mejorar la

ventilación en las áreas de trabajo donde existe una alta concentración de máquinas o trabajadores. Los problemas ocasionados por la falta de ventilación en esta empresa se reflejan en las siguientes frases.

“Debido a que no hay ventilación, es un dolor de cabeza muy fuerte”

“Hace mucho calor en mi lugar de trabajo”

“El calor de las máquinas es muy molesto”

“Hace falta ventilación en el área donde se usa el thinner, porque el olor es muy fuerte”

“Necesitamos más ventilación”

Las consecuencias de los problemas anteriores generan costos ocultos que los directivos no se interesan en contabilizar. Uno de los objetivos de las empresas debe ser alcanzar la eficacia en el desempeño en la medida en que se brinda bienestar a los trabajadores.

PROPUESTA: ELABORAR UN PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS

Para mejorar el desempeño económico y social en las empresas Grafiper S.A. de C.V., Reflejo Litográfico S.A. de C.V. y Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V., se requieren mecanismos de planeación y control a corto y largo plazo. A largo plazo se debe elaborar un plan estratégico que incluya los factores internos y externos de la organización y a corto plazo se deben corregir los disfuncionamientos para disminuir los costos ocultos realizando un plan de acciones prioritarias (PAP) a 6 meses, para aterrizar la estrategia.

El PAP es una herramienta de acción colectiva plasmada en un documento que tiene dos finalidades, es un

documento de concertación y una herramienta contra la dispersión, y al mismo tiempo es un documento político que ayuda a los directivos a ver los resultados, ajustando los objetivos a acciones prioritarias, es decir, el PAP consiste en desmenuzar la estrategia.

La construcción del PAP, sigue un procedimiento descendente y concertado con el superior jerárquico sobre las prioridades y se hace la selección. Algunas veces este procedimiento descendente tiene lugar en acciones locales, porque cada PAP actúa para reducir los disfuncionamientos que aparecen en los diagnósticos, es decir, debe tener autonomía en la aplicación del PAP.

Los elementos de un PAP son tener ejes estratégicos, objetivos estratégicos y acciones prioritarias. Para mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas se requiere de una función de conducción (pilotaje) en todos los niveles. Los objetivos prioritarios de una unidad de trabajo desembocan en un PAP, el cual es el inventario de acciones prioritarias durante un semestre. Una acción se diferencia de un objetivo, en que es comprensible para todos los trabajadores involucrados en ejecutarla, es concreta y se fija el tiempo para su realización, y dos son las fuentes para construir el PAP; la estrategia de la empresa y el diagnóstico de disfuncionamientos.

La estrategia de la empresa en el enfoque socioeconómico incluye objetivos estratégicos del medio ambiente externo e interno, que desembocan en los seis dominios de acción que son: condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión del tiempo, concertación-comunicación-coordinación, formación integrada y aplicación de la estrategia.

Dentro del PAP de la empresa Centro Gráfico Industrial S.A. de C.V., el factor de las condiciones físicas en el lugar

de trabajo es importante, porque debe formar parte de las actividades de esta organización en todos los niveles jerárquicos. Para llevar a cabo acciones concretas en materia de condiciones físicas en el lugar de trabajo, es necesario que los directivos estén informados para tomar conciencia de cómo repercute en la salud de los trabajadores y en la productividad de la empresa. También se deben establecer objetivos, políticas y reglamentos de higiene y seguridad e implementar programas de capacitación para todos los trabajadores. Por último, los directivos deben consultar expertos, para diseñar adecuadamente el espacio físico y la distribución de las instalaciones y así garantizar el adecuado funcionamiento y realizar inspecciones constantes.

CONCLUSIONES

Las tres empresas, tienen una administración empírica, que las pone en desventaja frente a la competencia. Además, existe una centralización de la autoridad que no les permite agilizar la toma de decisiones, y que a las ha llevado hacia una deficiente gestión de las operaciones.

Se comprobó que en las empresas *Grafiper S. A. de C. V.* y *Reflejo Litográfico S. A. de C. V.*, existe una baja capacidad gerencial y falta de estructura formal, porque los dueños han sustentado el funcionamiento de su empresa en una estructura informal, creada a lo largo del tiempo, fruto de los valores ideas, costumbres y competencias o incompetencias de los empresarios.

Grafiper es una empresa pequeña, con estructura organizacional simple e informal, con centralización de toma de decisiones, y sus problemas relevantes son: el descontento de los trabajadores cuando realizan tareas que no les corresponden, deficiente distribución de funciones y

responsabilidades, falta de autoridad, desperdicios, tiempos muertos, actividades innecesarias, repetición de tareas, errores de producción, no entregar el material a tiempo, deficiente coordinación, deficiente comunicación; que repercuten en el incremento de sus costos, baja productividad, disminución de la calidad y muy bajo desarrollo del potencial humano.

En la organización *Reflejo Litográfico S. A. de C. V.* también se presentan problemas provocados por la falta de estructura organizacional y son: la incorrecta división del trabajo, no están formalizadas las funciones de cada puesto, deficiente transmisión de la información, los dueños no han desarrollado las habilidades de sus empleados, porque no hay capacitación y existe insatisfacción y desmotivación de los trabajadores. Esta empresa tiene una estructura simple, tiene dos sistemas coordinadores que son ajuste mutuo y supervisión directa y existe una gran centralización de decisiones en la cumbre estratégica.

Es un hecho, que los dueños de estas dos empresas no tienen como prioridad diseñar su estructura organizacional. Una estructura, no es sólo crear un organigrama, sino es el diseño y coordinación de todas sus actividades, con la finalidad de lograr un mejor funcionamiento y por ende un mejor desempeño.

Para diseñar la estructura organizacional, no existe un manual o recetas, porque depende de la tecnología, del número de trabajadores, de la edad de la organización, de los objetivos que se pretenden alcanzar, entre otras cosas, pero lo más importante es la cultura gerencial de los accionistas.

En la empresa *Centro Gráfico S. A. de C. V.*, su principal problema es “las deficientes condiciones físicas del lugar de trabajo”. El dueño ha prestado poca atención a la seguridad en el trabajo y a cuestiones que promuevan la

eficacia funcional y el bienestar humano de sus trabajadores. Esta poca importancia, proviene del comportamiento y la cultura del empresario mexicano, caracterizada por tener una visión a corto plazo cuyos principales objetivos son obtener rentabilidad, reducir costos y conseguir financiamiento, poniendo en riesgo la seguridad, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.

El funcionamiento de esta empresa debe basarse en una asignación precisa de responsabilidades dentro de una estructura que pueda garantizar una acción sostenida y un esfuerzo conjunto de los directivos y trabajadores para mantener un ambiente de trabajo seguro e higiénico. Esto puede lograrse por medio de reglamentos de Higiene y Seguridad o Comités de Seguridad. Es importante que los trabajadores estén suficientemente informados de los riesgos a que pueden estar expuestos; esto se debe considerar como

un derecho fundamental.

Los accionistas o dueños de las PyMES, deben de tomar conciencia de la importancia y trascendencia que tienen las actividades de planeación y los beneficios de ésta, y también de la necesidad de diseñar la estructura de la organización, porque de lo contrario los disfuncionamientos en sus organizaciones les impide el desarrollo de sus empresas y sólo pueden alcanzar el objetivo de supervivencia, y siempre estar amenazadas con la muerte.

Si los empresarios quieren incrementar el desempeño económico y social de su empresa es necesario que realicen acciones a corto y largo plazo, éstas deben estar plasmadas en documentos formales como son: Planes y programas de acción, reglamentos, manuales de organización, procedimientos, etc., entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

• Bermejo, Manuel (1997). *La Creación de la Empresa Propia*. 2ª Edición, Mc Graw-Hill, España.

• Gibson, James L. (1996). *Las organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. 8ª, McGraw Hill, Colombia.

• López, M (1995). *Micro y Pequeña Empresa frente a los retos de la Globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México.

• Méndez, Morales José Silvestre (1996). *Economía y la Empresa*. Editorial Mc Graw-Hill, México.

• Mintzberg, Henry. *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Ariel, I Ateneo, 1998, P.p. 4

• Organización Internacional del Trabajo OIT (1998). *Introducción al estudio del trabajo*. 4ª edición. Editorial. Limusa, Ginebra.

• Rodríguez, Valencia Joaquín (1996). *Cómo administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, Méxicofi.

• Savall, Henri y Zardet Véronique, *Presentación sucinta del ISEOR y del método socioeconómico*, Mimeo 1999.

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.siem.gob.mx>

<http://www.nafin.gob.mx>

<http://www.segob.mx>