

Administración y Organizaciones



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 Llamas

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Director: Lic. Gerardo Zamora Fernández

Secretario académico: Mtro. Roberto M. Constantino Toto

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

Jefe: Mtra. Ma. Magdalena Saleme Aguilar

COMITÉ EDITORIAL

Ricardo A. Estrada García (Director)

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Germán S. Monroy Alvarado

CONSEJO EDITORIAL

Salvador Andrade Romo

Margarita Fernández Rubalcaba

Ma. Magdalena Saleme Aguilar

Anahí Gallardo Velázquez

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Pedro Solís Pérez

Ricardo A. Estrada García, Editor Responsable

DISEÑO DE PORTADA

María Carmina García de León

ILUSTRACIÓN DE PORTADA

Cambio Gráfico Integral, S.A. de C.V. (CGI)

DISEÑO GRÁFICO

CGI/Emilio Guerra Macías

El propósito general de la revista **Administración y Organizaciones** es proveer, al investigador y al administrador interesado en su mejor práctica, con los últimos temas de discusión académica, así como con 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, DSCH.

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.

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

Teléfonos: (52) 54•83•71•00, 54•83•75•66 Fax: 54•83•72•35.

restrada@cueyatl.uam.mx <http://inmani.cueyatl.uam.mx>

Noviembre 2002 Año 4 Número 9 Tiraje: 1,000 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.

CONTENIDO

Redes, formas y fondo	5
-----------------------------	---

RICARDO A. ESTRADA

Organizaciones



La institucionalización de las redes de empresa como un instrumento de políticas públicas comparativas eficaces	13
---	----

SALVADOR T. PORRAS

STEWART CLEGG

Las nuevas formas de organización de la sociedad civil ante la globalización	35
--	----

GIOVANNA MAZZOTTI PABELLO

PEDRO C. SOLÍS PÉREZ

Aprendizaje y cultura en las organizaciones. Un acercamiento al caso mexicano	53
---	----

IRENE GUILLÉN MONDRAGÓN

MARÍA TERESA MONTOYA FLORES

MARCELA RENDÓN COBIÁN

LUIS MONTAÑO HIROSE

La teoría de la organización en la crítica a lo <i>racional</i> en el proceso de toma de decisiones	85
---	----

HÉCTOR R. NÚÑEZ ESTRADA

Elementos para una crítica de la creatividad gerencial	103
--	-----

ALEJANDRO JOSÉ SALDAÑA ROSAS

Administración



La microempresa y los servicios financieros de las entidades de ahorro y crédito populares	123
--	-----

SÁLVADOR GARCÍA DE LEÓN CAMPERO

Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua	149
---	-----

PATRICIA I. THOMPSON GUTIÉRREZ

Administración entre Líneas



Un enfoque administrativo adecuado al contexto mexicano	181
MYRIAM CARDOZO BRUM	

Redes, formas y fondo

RICARDO A. ESTRADA GARCÍA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

internacional y cambio tecnológico acelerado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El hombre administrativo considera sólo una

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

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

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

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

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

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

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

La dificultad de tratar un tema como la creatividad,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

cultural, en contextos organizacionales específicos.

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

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

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

Las sociedades de Solidaridad Social y las

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La institucionalización de las redes de empresa como un instrumento de políticas públicas comparativas eficaces

Salvador T. Porras*
Stewart Clegg**



RESUMEN

Usando el marco de referencia de los 'circuitos de poder' de Clegg (1989), este trabajo revisa algunos de los programas más importantes para promover redes de empresas orientadas hacia la promoción de exportaciones a través de la colaboración de pequeñas y medianas empresas; se demuestra que los programas italianos y daneses han sido los de mayor influencia en la institucionalización del uso de redes de empresas como instrumentos de políticas públicas. Mientras el modelo Italiano para promover la colaboración se enfoca en los niveles de la agencia y de la integración social, el programa danés se centra en los niveles de integración del sistema. Algunas lecciones para la formación exitosa de redes son elaboradas a partir de evidencias y se concluye que los programas de redes de empresas representan nuevos e importantes tipos de iniciativas en términos de políticas públicas neoliberales.

* Profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, e-mail: stp@xanum.uam.mx

** Professor University of Technology Sydney, School of Management, e-mail: s.clegg@uts.edu.au

ABSTRACT

Using Clegg's (1989) 'circuits of power' framework this paper reviews some of the most important programs for promoting business networks aimed at export promotion through collaboration of small and medium-sized enterprises; it is demonstrated that the Italian and Danish programs have been the most influential in institutionalizing the use of business networks as public policy instruments. While the Italian model for promoting collaboration focuses at the agency and social integration levels, the Danish program focuses at the system integration level. Some lessons for successful network formation are drawn from the evidence and it is concluded that business networks programs represent important new types of neo-liberal public policy initiative.

INTRODUCCIÓN

A partir los 80's, el concepto de 'redes de empresas' devino en boga en las ciencias sociales como un concepto aplicado a los negocios (DeBresson y Amesse 1991; Jarillo y Ricart 1987; Jarillo 1988; Nohria 1992). Varias formas de organización en redes (Alter y Hage 1993; Ebers 1997; Ebers y Grandori 1997; Ebers y Jarillo 1997; Grandori y Soda 1995; Jarillo 1988; Miles y Snow 1986; Snow, Miles y Coleman 1992; Powell 1987, 1991; Thorelli 1986) han sido analizadas como una forma única de colaboración basada sobre una relación de largo plazo entre organizaciones que comparten recursos para alcanzar metas comunes. Las redes de empresas han sido vistas como una forma superior de organización para las empresas bajo condiciones de incertidumbre donde la economía de costos de transacción predice la quiebra del mercado (Jarillo 1988; Limerick y Cunnington 1993).

Castells (1996) considera a las redes como una nueva forma de paradigma: la antigua "única mejor manera" de producción está siendo sustituida por un nuevo paradigma basado en las redes de trabajo. El considera que "las redes son el material fundamental del cual las nuevas organizaciones están y estarán conformadas" (Castells 1996:168). El hace notar que en una era de nuevas tecnologías de información, una nueva forma organizacional emerge: "la empresa que trabaja en red". Por consiguiente, una empresa que trabaja en red es "aquella forma específica de empresa cuyo sistema de significados está constituido por la intersección de segmentos de sistemas autónomos de metas " (Castells 1996: 171).

Cada vez más, las ideas sobre redes de empresas

han sido adoptadas por los gobiernos para promover el desarrollo industrial basado en la colaboración ligada a diferentes formas de relaciones económicas entre empresas independientes (Metcalf 1993), haciendo así una ruptura consciente con cualquiera que haya sido la práctica corporativa del pasado, sea en sociedad o estatista (Clegg et al. 1986), o con formas directas de intervención en la industria. La adopción de la idea por el gobierno ha hecho crecer la discusión sobre las redes como un instrumento de políticas públicas (Bianchi y Bellini 1991) más que un concepto de negocios, organizacional o social. La política pública puede ser entendida como lo que el gobierno hace o no hace como producto de presiones, compromisos y coaliciones actuando sobre él (Dye 1987; Aguilar 1992).

Las políticas gubernamentales sobre redes se dirigen a fortalecer y hacer responsables a agentes económicos autónomos que estén preparados para ceder algo de su autonomía y responsabilidad a través de relaciones de colaboración con otros agentes económicos. De acuerdo al nivel de las interacciones entre los miembros, una red puede ser más o menos estructurada: esto es, en términos que han entrado al léxico de la política, la red puede ser 'suave' o 'dura' (Cragg y Vargo 1995; Rosenfeld 1994, 1996; Williams 1996). Una red suave representa un grupo informal o un arreglo "sin compromisos" entre un grupo de empresas, donde las ideas son discutidas entre participantes con la intención inicial de intercambiar información, experiencias y en el cual el compromiso de recursos es mínimo. Los participantes acuerdan asistir a tal grupo sobre una base voluntaria. En contraste, una red fuerte es una forma mucho más formal de organizar las relaciones. Aquí, el

nivel de compromiso y las obligaciones son expresas de manera escrita a través de un contrato de colaboración. Este tipo de red es generalmente inducido por la acción del gobierno a través de la formulación y operación de políticas para el desarrollo industrial. Sin embargo, las distinciones no pueden ser descritas tan estricta y rápidamente: hay un velo entre ellas.

16 En ambas redes de trabajo, "dura" y "suave", el poder juega un rol importante. Algunos de los primeros enfoques organizacionales al poder incluyen dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), contingencias estratégicas (Hickson et al., 1971), así como la visión radical de Luke (1974) y el marco de referencia sobre "circuitos de poder" de Clegg (1989). En la siguiente sección el modelo de "circuitos de poder" de Clegg se presenta adaptado.

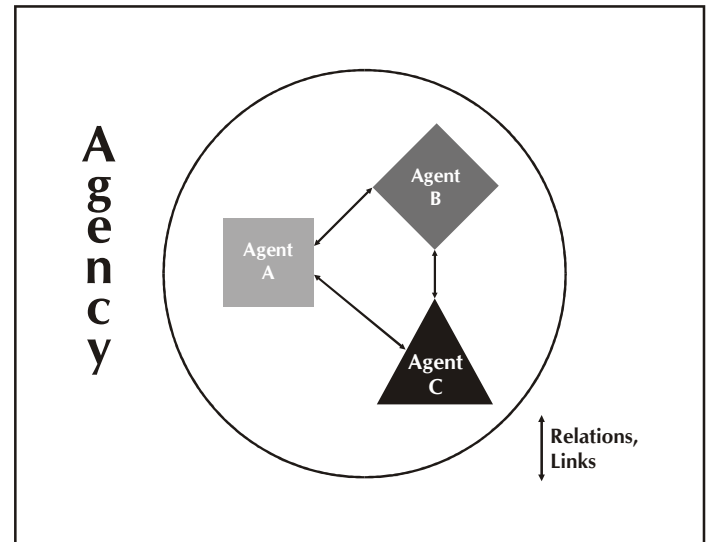
CIRCUITOS DE PODER ADAPTADO

Clegg (1989) considera que el poder se mueve dentro de tres circuitos diferentes, pero conectados: episódico (agencia), integración social y la integración del sistema. Las uniones entre los circuitos están establecidas a través de la noción de punto de pasaje obligatorio.

En el *poder episódico de la agencia*, lo más visible de los circuitos, reglas, relaciones y recursos está presente. En este nivel, el poder apunta a controlar los recursos y reproducir las condiciones donde las agencias interactúan; el poder se manifiesta así, por las agencias, para obtener y controlar los recursos, y establecer alianzas para producir sus resultados. (ver figura 1).

El circuito de *integración social* trata con establecer las relaciones de significado y membresía y con el arreglo

Figura 1. Poder Episódico de la Agencia.

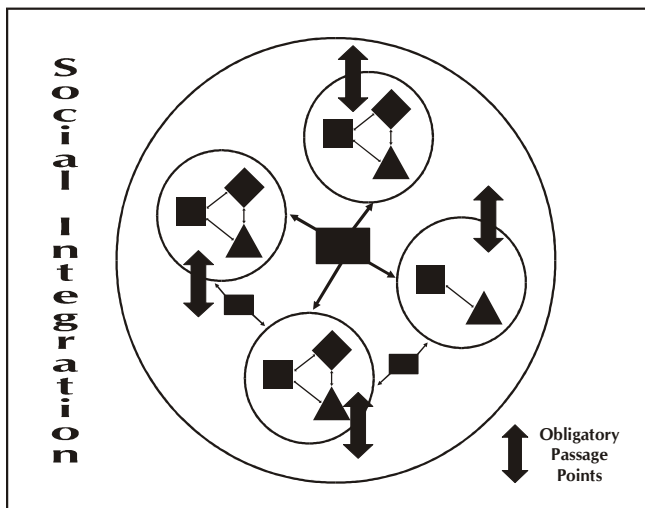
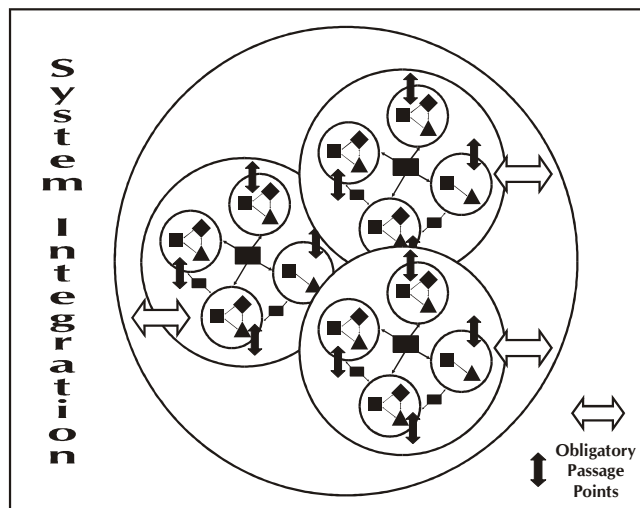


de las relaciones entre los circuitos de integración del sistema y los episódicos.

Clegg (1989) argumenta que el recurso teórico fundamental para entender la perspectiva institucional de Meyer y Rowan (1977) en la cual, las normas y reglas, una vez que han sido establecidas, llegan a ser "institucionalizadas", de manera que proporcionan a los grupos una identificación particular que les permite integrarse alrededor de estas normas y reglas. Es a través de proporcionar significado a las normas y reglas que los miembros se identifican como parte de un grupo.

En este nivel, las agencias de las organizaciones se comprometen entre ellas en una relación con otras organizaciones; compartiendo información, comunicando y manifestando confianza (Figura 2).

El nivel de *integración del sistema* está donde reside el circuito de dominación. Clegg (1989) basa su desarrollo

Figura 2. Circuito de Integración Social**Figura 3. Nivel de Integración del Sistema**

17

sobre “el poder disciplinario” de Foucault y lo relaciona a la creación de nuevas formas de disciplina. Ya sean fuerzas internas y/o externas, pueden causar cambios en los circuitos social y/o de integración del sistema. Es a través de este nivel que el dinamismo y la incertidumbre son introducidos al marco de referencia. Es en el nivel de la integración del sistema donde el rol del estado es importante en la promoción de la conformación de redes (Figura 3).

Los *puntos de pasaje obligatorio* son un elemento esencial en el marco de referencia. Estos son los puntos de manipulación en el modelo, los conductos a través de los cuales fluyen los recursos y otros medios. Ellos sirven como elementos para traducir y filtrar interpretaciones de reglas y nuevas técnicas. Los puntos de pasaje obligatorio permiten tanto alianzas y control sobre los recursos para formarse como nuevos actores de poder, a través de la aceptación de nuevas reglas, por ejemplo (Figura 2 y 3).

El marco de referencia de los “circuitos de poder”

de Clegg (1989) conjunta el enfoque clave sobre el poder y también incorpora aspectos de teoría institucional. Desde esta perspectiva, el poder está en el enfoque central. Es en esta perspectiva que vemos las relaciones en las redes de empresas como relaciones esencialmente de poder, manifestadas a través de caminos de información que fluyen a través de la red. El poder se mueve de un circuito a otro; sin embargo, de acuerdo al nivel, el poder se enfoca en instancias particulares. En la siguientes secciones se presenta un análisis de políticas públicas sobre las redes de empresas y algunos de los programas de gran influencia sobre las redes, serán expuestos.

POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE REDES COMO UN CAMPO INSTITUCIONAL

En un influyente artículo sobre teoría institucional, DiMaggio y Powell (1983) ven los procesos de influencia

en un campo organizacional cuando ocurren a través de uno u otro de tres procesos: coerción (isomorfismo coercitivo), mimetismo (isomorfismo mimético) y normas (isomorfismo normativo). Ellos argumentan que el estado y las profesiones son agencias clave que ejercen una presión coercitiva homogeneizante sobre las organizaciones. En la conformación de las redes de empresas es de notarse que el estado ha jugado un papel central al facilitar, promover y desarrollar la formación de redes. El rol del estado no ha sido coercitivo o regulatoriamente isomórfico; sin embargo, ha provisto usualmente de recursos, al realizar el mimetismo más común, tal como financiar consultoras que promuevan la aplicación práctica de las políticas públicas, como una estrategia ya clásica (Gray 1989).

Sin embargo, el estímulo original de las políticas sobre redes vino de la región de Italia conocida como Emilia-Romagna, una región que fue la primera en saltar a la prominencia de la ciencia social internacional como resultado del trabajo de Piore y Sabel (1984) en *La segunda división Industrial*.

EMILIA-ROMAGNA: REDES SUAVES Y CAPITAL SOCIAL

Un pequeño grupo de artesanos fueron ayudados por políticas desarrolladas por un estado regional comunista para asegurar la reproducción de las formas artesanales de empresa -y el bienestar económico de los votantes que fueron empleados en ellas (Piore y Sabel 1984). Los programas han llegado a ser famosos como los principales insumos para la formación de capital social (Putnam 1993). El concepto de capital social tiene su procedencia

en el trabajo del sociólogo y antropólogo francés Pierre Bourdieu (1984, 1992), quien considera al capital social como la suma de los recursos que se acumulan en un individuo o grupo, por virtud de la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo; pero más recientemente ha entrado en círculos de análisis sobre política y organizaciones. Burt (1992) argumenta que los individuos tienen tres tipos de capital: físico, humano y social. El capital físico se refiere a los recursos, tales como dinero y tierra. El capital humano es el conocimiento personal, las habilidades y el carisma que el individuo tiene cuando trabaja.

El capital social es la red de contactos individuales que los individuos conocen y de la gente conocida por los contactos. Aún cuando los tres tipos de capital son importantes, Burt (1992) considera que el capital social es el más cercanamente relacionado al éxito, porque se deriva de individuos que poseen ciertos beneficios clave. Estas son personas que pueden contactar a muchas otras, quienes también tienen una red de referencias que los hacen obtener valor agregado de su capital físico y humano. Burt considera que el capital social de la gente se agrega al capital social de las organizaciones. En un artículo más reciente, Burt (1997) considera que el capital social individual es contingente sobre el número de personas que hacen el mismo trabajo, entre menos sea la gente que hace lo mismo, mayor será el capital social.

Las perspectivas de Burt han sido confirmadas por Putnam (1993), quien estableció la centralidad del 'capital social' para el éxito económico de la región de Emilia-Romagna, el cual es probablemente el caso regional más citado sobre redes de trabajo y es ampliamente reconocido

por ser el lugar donde inició el interés por lo moderno y las redes de trabajo. A principios de los 70's, la región fue probablemente una de las más subdesarrolladas, con una tasa de desempleo del 20% (Lipnack y Stamps 1993). En Emilia-Romagna las redes de empresas fueron caracterizadas por una ausencia de autoridad central; una elevada fluidez en la agrupación de empresas, y de industrias concentradas geográficamente (Holmes 1995).

De acuerdo a Piore y Sabel (1984), el proceso de industrialización en Italia empezó en los 1880's, con la producción de acero, barcos, armamentos y equipos de vías férreas construidos a escala masiva en el norte. En los albores del siglo 20, nuevos métodos fueron adoptados más sistemáticamente; los primeros métodos se basaron en el Taylorismo y después en el Fordismo. A finales de los 1950's, los trabajadores emigraron del relativamente empobrecido sur en busca de oportunidades en las nuevas industrias.

Estos nuevos trabajadores mostraron poca capacidad para adaptarse a las nuevas condiciones del mundo industrial. Esta situación los guió a participar en una serie de huelgas, principalmente a principios y al final de la década de 1960's, en la medida que pasaron por un proceso de incorporación a la labor industrial.

De la década de 1970 en adelante, algunas grandes corporaciones se transformaron en empresas más pequeñas y separadas, haciéndolas más flexibles y permitiéndoles evitar los costos de acciones industriales mayores y ofrecer un ambiente mejorado y de negociación paternal. Al mismo tiempo, la descentralización también creó más oportunidades de trabajo para los artesanos y trabajadores calificados previamente empleados por grandes empresas, así como también para los gerentes

medios cuyas habilidades administrativas y empresariales se cotejaron con las técnicas artesanales tradicionales. El distrito textil de Prato, en el centro de Italia, fue una localidad central para el cambio hacia la descentralización y la flexibilidad. Como resultado de estas innovaciones, el empleo en la región se mantuvo estable y las exportaciones en auge, en contraste con casi todo el resto de la industria textil del Oeste Europeo, la cual mostró claros signos de declinación. El éxito de la región del Prato fue debido, según los argumentos de Piore y Sabel (1984), al cambio de las telas estándar por las regidas por la moda y a la reorganización de la producción en empresas pequeñas y especializadas.

Por la década de los 70's había emergido una red de trabajo de pequeños talleres que empleaban menos de 20 personas. Las federaciones autónomas inicialmente coordinaron estas redes; sin embargo, tales funciones fueron más tarde convertidas en funciones del *impanatore*, un tipo de corredor que inicialmente compraba materia prima y organizaba una red de trabajo de pequeños productores (subcontratistas) para hacer un producto. Después, el *impanatore* tomó el control del diseño de los productos y la organización de la producción.

Tales *impanatores* jugaron el rol de los puntos de pasaje obligatorio encargados de promover la colaboración. Muchas otras industrias siguieron el mismo patrón de descentralización, como la región del Prato, incluyendo a la industria de los mini-molinos de acero de Brescia; la industria de cerámica de Sassuolo; la industria del zapato de Ancona; la industria de la seda de la última moda en de Como; la industria de máquinas agrícolas de Reggio-Emilia, y las industrias de maquinaria especial y de motocicletas en Bolonia.

Cuatro factores explican la flexibilidad de estas empresas: la familia italiana extendida: la visión del trabajo artesanal como una forma diferente de actividad económica; la existencia de tradiciones mercantiles y, la disposición de los gobiernos municipales y regionales para apoyar la modernización tecnológica de las empresas artesanales (Piore y Sabel 1984: 227). Los gobiernos locales jugaron un rol decisivo en la promoción de esta nueva forma de organización industrial, no existente en otros países y regiones. Una de las iniciativas más importantes asumidas por los gobiernos locales fue la construcción de parques industriales para estos pequeños productores. También, limitaron la 'libertad' de los pequeños negocios nuevos, en términos de la salud y de estándares de seguridad.

Indirectamente, esto limitó las oportunidades de una cruda explotación de los trabajadores y le dio un ímpetu a los negocios para ser más innovadores y menos explotadores de prácticas tradicionales.

Entre las características de estos distritos industriales estaba la aparentemente contradictoria combinación de ambas: la competencia y la colaboración (Putnam 1993). Las redes de pequeñas empresas facilitaron los flujos de información sobre innovaciones tecnológicas, construyendo así un ambiente más cooperativo. Pero lo que parecía más importante para el desarrollo de las redes de trabajo dentro de las regiones fueron el establecimiento de la confianza, la colaboración entre participantes, y un sentido de deber cívico (Putnam 1993: 161).

Después de las décadas de los 70's y los 80's, la región de Emilia-Romana creó 20,000 empleos manufactureros; mejoraron el ingreso per cápita de sus habitantes; incrementó su participación en las

exportaciones de Italia, de 7.9% a 18.6%, y creó un estimado de 60 a 100 redes que se mantienen en operación. Las redes de Emilia-Romana son consideradas las experiencias más avanzadas en reorganización de redes exitosas en el mundo (Bureau of Industry Economics 1991) y una inspiración probada para la re-conceptualización del rol del estado en las políticas públicas. Aquí se dio un camino para que el estado pudiera servir como un promotor del desarrollo industrial, así como volviendo a situar la relevancia de la política pública como un instrumento eficaz del estado, en una era cuando la intervención del estado pareció estar en retirada en la mayoría de las democracias sociales. En este caso, el poder era ejercido básicamente en el nivel de integración social; las organizaciones interactuaban libremente sin mucha intervención del estado, la importancia del capital social existente en la región permitió emerger a las redes. Las federaciones autónomas y los *impannatores* jugaron así el papel de puntos de paso obligatorios. En el nivel de integración del sistema, el gobierno local estaba a cargo de la iniciación del poder a través del marco político: no era una política pública federal. Las fuertes relaciones sociales existentes en la región enfocaron el poder en el circuito del nivel del sistema, y éste fluyó hacia arriba a través del nivel de integración del sistema.

En particular, la idea de red encontró una circulación rápida en Dinamarca y, de acuerdo a Rosenfeld (1994, 1996), fue en la esfera de la política pública en Dinamarca que el término "redes" fue por primera vez acuñado para describir el proceso consciente de promoción de la colaboración entre pequeñas y medianas empresas, por el gobierno -en esta ocasión, el gobierno central más que el regional.

LAS REDES COMO UN INSTRUMENTO CONSCIENTE DE LA POLÍTICA PÚBLICA: DINAMARCA Y NORUEGA

Inspirado por la experiencia italiana, el gobierno Danés buscó promover el crecimiento y reducir el desempleo por medio de la promoción de oportunidades para las empresas pequeñas y medianas (la cultura de redes locales en la altamente industrializada región circundante a Alemania, de Baden-Württemberg, jugó también un papel importante). El Instituto Tecnológico Danés fue designado para diseñar un programa dirigido a promover la cooperación entre empresas a través de redes. El Ministerio de Comercio e Industria aprobó el programa, conocido como Programa Danés de Redes de Cooperación, en 1989 (Chaston 1995; Rosenfeld 1994, 1996). El programa requería a tres o más pequeñas empresas deseando cooperar. Estas empresas establecían relaciones en los niveles de la agencia y la integración social. La característica más importante del programa fue la adopción de corredores, como consultores externos encargados del establecimiento de redes entre PyMEs quienes podrían identificar miembros potenciales de redes y crear relaciones comerciales viables entre ellos (Chaston, 1995, 1996). Los corredores jugaron el papel de puntos de paso obligatorios, fue a través de ellos que las organizaciones pudieron acceder al financiamiento público. El gobierno Danés distribuyó \$25 millones de dólares, durante tres años, para estimular “redes flexibles de manufactura” entre organizaciones pequeñas y financió más de 250 redes, con más de un tercio de todas las empresas pequeñas y medianas involucradas en el trabajo en red. Mientras que en Italia fue el ímpetu inicial para

las redes basadas en una manera informal de colaboración dentro de las empresas pequeñas y medianas, Dinamarca fue la nación que por vez primera buscó promover la colaboración a través de una política formal pública, fue así que en el nivel de integración del sistema el gobierno Danés fomentó la interacción organizacional, el poder fluyó hacia abajo.

El caso Danés probó ser el ejemplo institucional de una mejor práctica internacional en políticas públicas: en gran parte porque creó un papel central para un nuevo tipo de política pública. Lo distintivo sobre este papel fue que no estuvo basado ni en un modelo intervencionista del más viejo estilo, ni en el mercado, actualmente tan de moda, y el enfoque de “no intervención”. En cambio, creó un marco de políticas neoliberales de inducción a conformar mercados. Es de notar que se hizo tal cosa *después* de la publicación del trabajo de Piore y Sabel (1984) pero *antes* de la publicación de la tesis de Putnam (1993) sobre la centralidad del capital social. Por lo tanto, el énfasis en la inmersión sobre las redes en circuitos preexistentes de capital social nunca fue incorporada explícitamente en programas gubernamentales.

Una consecuencia no anticipada surgió de esta oportunidad. Mientras que el rol público de la política llegó a desarrollarse y a ser aceptable, el reconocimiento del éxito de las profundamente embebidas redes del capital social que Putnam (1993), posteriormente, vería como cruciales para Italia, no fue tan evidente. A cierto nivel, esto fue apropiado en términos políticos. La habilidad del gobierno para moldear los contornos históricos de sociabilidad y civilidad desde cualquier punto dado en el tiempo no es posible, pero en tanto que al interior cualquier tipo de restricciones fueran

institucionalizadas, éste pudo ofrecer inducciones al mercado. Sin embargo, como Putnam (1993) sugiere, las redes preexistentes de capital social a las inducciones específicas de política, fueron vitales para su éxito. No fue resultado de una única acción del gobierno.

22 Basado en la experiencia danesa, el Programa Noruego de Redes de Negocios, establecido por un periodo de tres años, de Mayo de 1991 a finales de 1994, fue el primer ejemplo de isomorfismo institucional. El programa fue dirigido por la agencia de gobierno para la implementación de una política industrial, el Fondo Industrial y Regional Noruego (SND). Este fue orientado hacia las PyMEs en las industrias de manufactura y de turismo. Las redes debían ser formales, con uno de los participantes como administrador de la red, mientras que un promotor externo y un consultor independiente, debían inicializar y mediar la red (Nesheim y Reve 1995). Las redes debían incluir, al menos, tres miembros y debían tener un enfoque comercial.

Durante el programa, más de 750 solicitudes fueron recibidas (de las cuales alrededor de la tercera parte fue aprobada) por una cantidad de cerca de US \$20 millones, para promover la colaboración entre más de 2 mil organizaciones. El número promedio de participantes fue sólo de poco más de cuatro organizaciones por red. Más de doscientos promotores fueron entrenados en el programa Noruego (Liston 1996). Al término del Programa Noruego de Redes de Negocios, una evaluación fue llevada al cabo por La Fundación para la Investigación en Economía y Administración de Negocios (SNF). La evaluación demostró que el programa rechazó la visión tradicional de la competitividad industrial basada en costos de los factores, como salarios bajos, bajos costos de capital y bajos precios

de la energía. La evaluación del programa abarcó un estudio de 52 redes de negocios en tres fases, incluyendo 215 empresas. De acuerdo al estudio, el noventa por ciento de las empresas consideraron los rendimientos del trabajo en red como muy satisfactorios y sólo el cinco por ciento los consideraron negativos. Las recomendaciones del estudio incluyeron apoyo continuo para el Programa de Redes de Negocios, con algunos cambios. El enfoque horizontal de las empresas fue preservado; los objetivos de las redes debían aclararse, y se suponía que las empresas debían documentar su compromiso con la red. El financiamiento disponible para apoyos en este segundo programa fue de aproximadamente US \$30 millones. En este nuevo modelo, hasta el 50% de los costos externos pudieron ser cubiertos por donaciones y préstamos (Myhrvold et al. 1995).

El enfoque noruego cambió la política industrial de estar basada en el costo a ser basada en criterios de conocimiento, en donde el gobierno tiene un papel no sólo por la existencia de fallas del mercado, sino por la importancia de tres componentes: gente emprendedora, empresas agresivas orientadas al mercado, y clusters industriales dinámicos. Como en el caso del Programa Danés de Negocios, el programa noruego ejerció el poder en el nivel de la integración del sistema. Fue el gobierno Federal que promovió la colaboración a través de puntos de paso obligatorios, los corredores, permitiendo a las agencias acceso al financiamiento público.

TRABAJANDO EN RED GLOBALMENTE CON LAS REDES

Basado en la experiencia Noruega, el gobierno federal australiano lanzó el Programa de Redes de Negocios (BNP)

en Mayo de 1995 como una iniciativa de la agencia AusIndustry del Departamento de Industria, Ciencias y Tecnología (DIST), con un presupuesto de AU\$ 25 millones. Para ser elegible para el programa, debían ser al menos tres participantes, de los cuales dos debían ser una empresa pequeña o mediana, mientras que la tercera podría ser una no-PyME. La red debía tratar de producir bienes o servicios negociables internacionalmente. Los participantes tuvieron que acordar proveer información acerca de sus negocios individuales al BNP y los miembros de la red tuvieron que aportar personal con experiencia al Proyecto de Redes. Después de Junio de 1997, la concepción original de una pequeña o mediana empresa fue modificada por el de un negocio con un ejercicio anual de menos de AU\$ 50 millones y menor que 200 empleados; las redes fueron habilitadas para incluir empresas con domicilio extranjero como miembros; con la estipulación de que la actividad en red buscada no fuera una práctica común en el sector, ni parte de una práctica diaria ya existente, pero permaneciendo el requerimiento de que la red debiera producir algo con significado económico para ser apoyado. Las 'redes verticales', agrupaciones a lo largo de un segmento de la cadena de abasto, no fueron elegibles (Douglas 1997: 16).

Siguiendo a Australia, los gobiernos de Nueva Zelanda y Canadá también promovieron un programa de redes de empresas en los cuales la característica distintiva era la promoción de ambos tipos de redes de trabajo, la dura y la suave. En febrero de 1998, 70 redes que involucraban a algunas 350 organizaciones fueron financiadas (Tradenz 1998). La Coalición de Redes de Negocios de Canadá (CBNC), fue lanzada en 1995 por la Cámara de Comercio, el Departamento Federal de la

Industria y más de 30 organizaciones de negocios del sector privado e instituciones educativas de Canadá entero. Fue dirigido a mejorar la competitividad de empresas pequeñas y medianas a través del establecimiento de 30 alianzas estratégicas entre PyMEs, en cada región de Canadá. La CNBC fue establecida con tres objetivos: Entrenamiento en Consultoría, Respaldo Financiero para las Redes, y Educación. Cuarenta y seis redes de negocios fueron aprobadas por la CNBC, 16 más que el grupo inicial (Masters 1998). El programa concluyó en marzo de 1998, teniendo un financiamiento de cerca de 1.8 millones de dólares canadienses para innovación (Masters 1998).

El caso Australiano, así como los casos de Nueva Zelanda y Canadá, fueron caracterizados por influencia del gobierno al promover la colaboración, el gobierno federal ejerció el poder en el nivel de integración del sistema.

Otras experiencias en el establecimiento de redes de empresas incluyen los casos de España, el Reino Unido y los Estados Unidos, las cuales se presentan enseguida.

La descentralización del estado Español durante los 80's permitió la formación de Agencias de Desarrollo Regional (ADR) en cada una de las 17 regiones españolas. La ADR permitió a cada región tomar un papel central en la promoción industrial mientras el gobierno retenía el control sobre la planeación económica en general (Mas 1996). Varias regiones desarrollaron diferentes esquemas para promover la colaboración industrial, algunas de ellas extendiendo sus programas existentes, tal como sucedió en la región del País Vasco, mientras otras crearon nuevos programas, como en la región de Valencia. (Las regiones vascas también llegaron a ser un área importante de red de empresas, pero mientras

Valencia siguió las políticas públicas danesas, las vascas construyeron sobre el importante rol del capital social, el desarrollo de sus cooperativas: sus modelos fueron más inmanentes que miméticos, como los de cualquier parte). El primer indicador de una política pública de redes de empresas para estimular la política industrial comenzó en 1984 con la creación del Instituto para pequeñas y medianas empresas (IMPIVA). Una parte esencial de su trabajo fue la promoción de servicios para respaldar a las empresas a través de Institutos tecnológicos y estimular la diversificación dentro de la industria. Los elementos más importantes en el modelo Valenciano incluyeron el fomento de la organización en redes de trabajo, y proveyendo de servicios organizados en forma de redes, con el IMPIVA jugando el rol de negociador en la red. La participación se centraba en los ‘agentes económicos’, cada uno de los cuales estaba formado por Institutos tecnológicos que crearon redes basadas en una asociación de organizaciones y a través de la descentralización. En particular, el IMPIVA lanzó *El Programa de Redes de Cooperación* en 1991. El programa usó corredores y financió estudios de factibilidad a un 50 u 80% del costo. Los miembros de la red se supuso pagarían a los corredores una vez que la red estuviera establecida. Al final de 1993 el programa había financiado cerca de 90 redes (Liston 1996). Como en el caso Italiano, los gobiernos regionales fueron encargados de la promoción industrial para llevar a cabo la colaboración; sin embargo, fue una institución federal, el IMPIVA, el que jugó el papel del punto de pasaje obligatorio.

La influencia de la experiencia Danesa también fue evidente en el Reino Unido. El Reino Unido, a mediados de la década de los 70’s, específicamente empezó su respaldo a pequeñas empresas, pero no fue sino hasta

inicio de los 90’s que el Departamento de Comercio e Industria (DTI) buscó un nuevo enfoque al apoyo a las empresas, creando ‘tiendas de paso’ para las localidades. Esta iniciativa resultó en el establecimiento del Programa de unión de negocios (Grayson 1996). El departamento de Comercio e Industria, con la asistencia de la empresa Red de Negocios, Ltd., una subsidiaria del Instituto Danés de Tecnología, supervisó el programa (Chaston 1995; Liston 1996), usando corredores asalariados para promover las redes de trabajo. Una característica adicional del Programa Británico fue el establecimiento de Centros de Administración de Redes de Trabajo; el uso de “meta corredores” cuyo papel era ofrecer guía a los corredores y propietarios/gerentes y el uso de software (Mapeo dinámico de Redes) para ayudar a las redes de trabajo en el proceso de planeación estratégica (Chaston 1996).

Los Estados Unidos representan la excepción a la regla del isomorfismo institucional que, por otra parte, puede ser observado. Aquí, no ha habido programas del gobierno federal que animen a las redes de empresas aunque hay programas regionales a nivel estado con programas dirigidos a redes de empresas. En 1994, cerca de 20 estados en los EU habían desarrollado programas para promover colaboración entre las empresas. A la promoción siguió uno u otro de dos enfoques principales a la conformación de redes de empresas: o el modelo danés o el modelo italiano (Rosenfeld 1996). Rosenfeld (1995) explicó que los EU carecían tanto de la estructura social que existe en Italia como de los recursos comprometidos por el gobierno danés en la promoción de redes de empresas. Así, la mayor parte de los recursos han sido provistos por los emprendedores haciendo a las redes luchar por logros de alto calibre ante la ausencia de un programa federal. De acuerdo a Rosenfeld (1996), los

estados que adoptaron el modelo italiano de colaboración proveyeron de incentivos a asociaciones regionales de comercio para desarrollar confianza entre los participantes y establecer nodos regionales dirigidos hacia sectores particulares. Los estados que siguieron el modelo danés usan corredores de redes e incentivos. Todos los esfuerzos para promover redes de empresas son usualmente designados a durar no más de cuatro años. A pesar de los esfuerzos hechos en diversos estados para promover la colaboración entre empresas, los proyectos con éxito son la excepción (Rosenfeld 1995).

Como ya se ha mencionado, en este caso el ejercicio de poder reside en los gobiernos locales, sólo algunos de ellos usan a corredores como puntos de pasaje obligatorios.

CONVERGENCIA Y DIFERENCIA EN LOS PROGRAMAS DE REDES DE EMPRESAS

Las secciones anteriores revisaron los principales Programas de Redes de Empresas en Australasia, Europa y Norteamérica, e identificaron el papel institucional

Tabla 1. Comparación de Programas de Redes de Empresas.

País	Enfocado en corredor	Parte de apoyo Pyme	Foco: Nacional o regional?	Año inicio
Australia	Sí	Sí	Nacional	1995
Dinamarca	Sí	Sí	Nacional	1989
Canadá	Sí	No	Ambos	1993
Nueva Zelanda	Sí	Sí	Nacional	1996
Noruega	Sí	No	Nacional	1991
España	Sí	Sí	Regional	1990
US	Algunos lugares	No	Regional	1989
UK	Sí	Sí	Nacional	1992
US	Algunos lugares	No	Regional	1989
UK	Sí	Sí	Nacional	1992

Fuente: Adaptado de Liston (1996: 7).

clave de las experiencias danesa e italiana. Sin embargo, a pesar de la importancia de la experiencia danesa, existe una variación en el modo en que los programas de redes de empresas han sido institucionalizados alrededor del mundo. La Tabla 1 presenta una comparación entre los diferentes Programas nacionales de Redes de Empresas.

Como se puede observar, todo programa de redes utilizó a corredores para la promoción de redes, con la sola excepción de los Estados Unidos. De la misma manera, todos los programas con la excepción de los de España y Estados Unidos tuvieron un impacto nacional. Sólo en el caso Canadiense el programa tuvo un enfoque tanto nacional como regional. De los casos analizados, la

mayoría de los países involucrados en las redes desarrollaron el programa para apoyar empresas pequeñas y medianas, con la excepción de Canadá y Estados Unidos. Los ochenta fue la década en la cual los programas de redes emergen en Dinamarca, con el último programa lanzado al final de los noventa, en Nueva Zelanda. Los principales actores, tanto como los contextos, en los cuales operaron, también varían ampliamente. En algunos países, como Australia y Dinamarca, entidades centrales del estado fueron los principales promotores; en otros países, las regiones fueron mucho más importantes, como en España e Italia. En la mayoría de los casos analizados se observó que el poder fluyó hacia abajo, desde la

integración del sistema hasta el nivel de la agencia. Sólo en los casos de Italia y España el poder inició en el nivel de la agencia forzando al nivel del sistema a actuar una vez que la colaboración estaba establecida.

La Tabla 2 presenta una comparación entre los principales actores y el contexto en el cual los programas de redes de empresas fueron desarrollados en el mundo. El contexto varía considerablemente, tanto en: las metas contextuales del programa fueron supuestas para dirigirse a una variedad de direcciones, desde un enfoque estricto de industria/ foco de exportación en Australia, hasta el énfasis danés en la reducción del desempleo, o el enfoque hacia el desarrollo regional, en España.

Tabla 2. Comparación entre los Diferentes Programas de Redes

País	Principales Actores	Contexto
Australia	AusIndustry	Financiamiento federal para mejorar la actuación de la industria y animar a las empresas a cooperar en áreas estratégicas de los negocios, principalmente orientada a exportaciones.
Canadá	The Canadian Business Networks Coalition	Fondos privados para mejorar la competitividad de las PyMEs y promover alianzas estratégicas
Denmark	El Instituto Tecnológico Danés, el Ministerio de Comercio e Industria	Fondos federal dirigidos a promover el crecimiento y reducir el empleo.
Italia	Gobierno local	Formación de empresas pequeñas especializadas dentro de una región o sector. El capital social tiene gran importancia.
Nueva Zelanda	Tradenz, los 21 Burós de Desarrollo de Empresas (BDE) en el país y las agencias locales de desarrollo	Programa con fondos federales enfocado a promover exportaciones
Noruega	El Fondo Industrial y Regional de Noruega (SND)	Para la promoción de la competitividad internacional de las industrias manufactureras y del turismo, el gobierno federal creó el programa.
España	Instituto para las Pequeñas y Medianas Empresas (IMPIVA)	Creación de regiones descentralizadas durante los 1980s para la promoción industrial. Importancia del capital social.
Estados Unidos	Asociaciones regionales de comercio	No hay un programa nacional: hay algunos programas locales. Enfocados en el desarrollo de clusters industriales.
Gran Bretaña	Departamento de Comercio e Industria y la Red de Negocios Ltd	Impulsar el crecimiento económico

LECCIONES DERIVADAS DE LOS PROGRAMAS DE REDES DE EMPRESAS

Varias lecciones se pueden derivar de la experiencia internacional en redes de empresas. Una lección inmediata es la importancia del capital social en el desarrollo de políticas industriales. El caso italiano mostró la importancia de las relaciones informales. Donde las relaciones de negocios estuvieron basadas en lazos informales entre los participantes organizacionales y la colaboración tuvo éxito porque la característica oportunista de las relaciones de corto plazo no existió.

Una segunda lección fue que los diversos programas de redes contribuyeron al desarrollo de una cultura organizacional de colaboración entre las empresas. Esto es, que aún cuando el capital social no era evidente, su existencia pudo ser facilitada, al menos si se toma en cuenta al crecimiento y a la continuidad de la formación de la red como evidencia. La importancia y el crecimiento de las redes ha sido esencial para las pequeñas y medianas empresas en cambiar de una economía moral basada principalmente en nociones de competencia a una basada, al menos en parte, de colaboración. Colaboración, en este sentido, significa mantener sus competencias esenciales, mientras se deja a otras organizaciones el desarrollo de actividades en las cuales la organización no es una especialista o en las cuales carece de la tecnología necesaria.

Una tercera lección es que un esquema de básico fue importante para la promoción de las redes. Los programas de redes de mayor influencia fueron inducidos por el estado a través de un esquema básico, como el presentado en los casos daneses, noruegos y australianos.

Si la colaboración entre organizaciones no arriba naturalmente, el estado tiene que inducir la colaboración para crear las condiciones necesarias para las redes de empresas. Una cuarta lección es que el uso de corredores parece ser altamente favorecida para facilitar la colaboración. Si la colaboración no emerge espontáneamente entre las organizaciones, es necesario incorporar interlocutores válidos para facilitar y establecer las condiciones requeridas. Tales interlocutores son los corredores, individuos con experiencia en la industria, quienes emprenden esfuerzos organizacionales para lograr una colaboración factible.

DISCUSIÓN

El marco de referencia de los circuitos de poder permitió el análisis del desarrollo de las redes de empresas, el cual inició desde dos fuentes, una de las cuales fue el influyente modelo danés. El modelo generado enfocado en el uso de corredores –puntos de pasaje obligatorios- para promover la formación de redes de empresas; el poder fluyó hacia abajo. La otra fuente fue Italia, donde las redes de empresas estaban más inmersas y enraizadas en el capital social; el poder emergió en el nivel de la agencia. La formación de redes representa un nuevo tipo de política pública que no es ni intervencionista de estado, ni de libre mercado. Paradójicamente, ha sido traducida desde un instrumento para retener los votos del partido comunista en la política regional italiana a un instrumento de política económica neoliberal. La formación de redes de empresas provee de un nuevo tipo de neoliberalismo en la política pública, donde el foco está en un arreglo de prácticas muy especificadas, el cual constituye, define y

organiza estrategias que las organizaciones pueden adoptar en situaciones de más o menos lazos estrechos. Crea una distancia entre las decisiones políticas formales en el estado y aquellas sobre quienes se supone deben actuar. En vez de ver organizaciones como objetos de regulación (isomorfismo coercitivo), éstas se ven como responsables y autónomas. Busca actuar sobre ellas conformando y utilizando las condiciones, a través de las cuales éstas expresen su libertad en el mercado. Lo que es una novedad es que las ambiciones de las empresas individuales llegan a estar inmersas con aquellas de las otras empresas y, al hacer esto, conforman alianzas que implementan políticas estatales. Entonces, las redes son un ejemplo perfecto del surgimiento del isomorfismo normativo en la esfera de la política pública, como una nueva forma de gobernabilidad (Foucault 1979).

El estado crecientemente es una entidad globalmente mimética, que adapta la mejor copia internacional percibida –en este caso, Dinamarca, y no Italia– a sus circunstancias específicas. El reto es el desarrollo de estrategias gubernamentales similares globalmente. Usando el dinero disponible del gobierno, sólo para aquellas empresas que cumplan la normatividad y entrenen consultores independientes como corredores, el programa buscaría crear una cultura gubernamental (Foucault 1991) sobre la parte de las organizaciones en redes. Una nueva clase de política se evidencia en estas iniciativas de políticas. Las organizaciones ni cumplen con las regulaciones externas ni se sumergen o nadan en el mercado sino bajo regulaciones gubernamentales encaminadas a la autorregulación. De aquí que los negocios privados y los empresarios se conviertan en agentes colaboradores de la política gubernamental en

una ‘sociedad de redes’ (Castells 1996). Los programas de redes de empresas, así, representan una nueva política del neoliberalismo, una nueva forma de gobernabilidad, donde el estado llega a estar incorporado en los órganos de la sociedad civil en su administración económica.

CONCLUSIONES

Hay algunas conclusiones importantes en este pequeño estudio, tanto para la teoría de organizaciones como para la política. Primero, apunta al impacto de las ideas de las normas que emergen del contexto local inmerso de la región Emilia-Romagna, para hacerlas surgir relativamente y ser retomadas por los actores políticos centrales del estado. El poder fluía a través de circuitos locales del capital social en Italia; el estado local buscaba administrar éstos a su conveniencia y un mito institucionalizado nació en estas condiciones y viajó ampliamente en las naciones de la OCDE. En la medida que el mito viajó por el mundo lo hizo bajo el patrocinio del estado central, excepto en Norteamérica.

En el resto del mundo, el estado nacional capturó la iniciativa en políticas de redes de empresas, estableciendo circuitos de poder que él controlaba. El estado controló estos circuitos no tanto a través de la intervención directa y explícita de actos de poder, sino más a través de construir nuevas normas de gobernabilidad para la sociedad de redes. Con su institucionalización, el mito de las redes necesariamente vertió sus orígenes inmersos localmente en formas ‘suaves’ de redes y desdeñó el importante rol constitutivo del capital social; por otra parte, los esquemas de redes llegaron a constituirse en medios para tratar de producir capital social local que permitiría el éxito

económico a través de redes 'duras' creadas. Mientras los circuitos de poder iniciales fueron los de la integración social, reconfigurando las relaciones episódicas del clientelismo y

el patronaje en los estados regionales, los últimos circuitos de poder son los de la integración de sistemas, que buscan crear afectos en el nivel de la integración social.

REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, Luis F. (Ed.) (1992) *El estudio de las políticas públicas*. México, D. F., Miguel Angel Porrúa.
- AusIndustry (1995) *Fact Sheet. June*. Canberra: AusIndustry.
- Bianchi, Patrizio and Nicola Bellini (1991) "Public policies for local networks of innovators". *Research Policy*. Vol. 20: 487-497.
- Blankenburg, Desiree and Jan Johanson (1992). "Managing network connections in international business". *Scandinavian International Business Review*. Vol. 1(1): 5-19.
- Bourdieu, Pierre (1984) *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bureau of Industry Economics (1991) *Discussion Paper 14. Networks: A third form of organization*. Canberra: Bureau of Industry Economics.
- Burnes, Bernard and Steve New (1997). "Collaboration in customer-supplier relationships: Strategy, operations and the function of rhetoric". *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. 33(4): 17-17.
- Burt, Ronald S. (1992) "The Social Structure of Competition" in Nohria, Nitin and Robert G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press. Chapter 2.
- Burt, Ronald S. (1997) "The contingent value of social capital", *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Buttery, Alan E. (1993) *The Climate for Networks and Strategic Alliances*. ANZAM.
- Buttery, Alan E. and Eva Buttery (1994) *Business Networks. Reaching new markets with low-cost strategies*. Melbourne: Longman Australia Pty Ltd.
- Canadian Business Networks Coalition (1997) *Newsletter*.
- Castells, Manuel (1996) *The Rise of the Network Society*. Great Britain: Blackwell Publishers Ltd.
- Clegg, Stewart (1989) *Frameworks of Power*, London: Sage
- Clegg, Stewart, Paul Boreham, and Geoff Dow (1986) *Class, Politics and the Economy*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Cragg, Paul and John Vargo (1995) *Hard Business Networks in New Zealand: An early evaluation of the Canterbury pilot*. Christchurch: University of Canterbury.

- Chaston, Ian (1995) "Danish Technological Institute SME sector networking model: implementing broker competencies". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 19(1): 10-17.
- Chaston, Ian (1996) "Critical events and process gaps in the Danish Technological Institute SME structured networking model". *International Small Business Journal*. Vol. 14(3): 71-84.
- DeBresson, Chris and Fernand Amessee (1991). "Networks of innovators: A review and introduction to the issue". *Research Policy*. Vol. 20: 363-379.
- Department of Industry, Science and Technology (1995) *News Release 23/5/95*. Canberra: DIST.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*. Vol. 48(April): 147-160.
- Douglas, Linda (1997) "BNP-new program guidelines", *Network News: September*. Canberra: AusIndustry.
- Dye, Thomas R. (1987) *Understanding Public Policy*. 6th edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Ebers, Mark (1997). "Explaining Inter-organizational Network Formation" in Ebers, Mark (Editor), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. NY: Oxford University Press.
- Ebers, Mark (Editor) (1997) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. US: Oxford University Press.
- Ebers, Mark and Anna Grandori (1997). "The Forms, Costs, and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking" in Ebers, Mark (Editor), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. US: Oxford University Press.
- Ebers, Mark and J. C. Jarillo (1997). "The construction, forms, and consequences of industrial networks". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 27(4): 3-21.
- Forsgren, Mats, Ingemund Hägg, Håkan Håkansson, Jan Johanson and Lars-Gunnar Mattsson (1995). *Firms in Networks. A New Perspective on Competitive Power*. Uppsala, Sweden: Uppsala University.
- Foucault, Michel (1979) "Governmentality" *Ideology and Consciousness*, 6: 5-21.
- Grandori, Anna and Giuseppe Soda (1995). "Inter-Firm networks: Antecedents, mechanism and forms". *Organization Studies*. Vol. 16(2): 183-214.
- Granovetter, Mark S. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology*. Vol. 91(3): 481-510.
- Gray, Barbara (1989) *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Grayson, David (1996). "United Kingdom: A - The business Links Programme" in Organization for Economic Co-operation and Development *Networks of Enterprises and Local Development*. Paris: OECD. Chapter 8.
- Håkansson, Håkan (1992). Corporate Technological Behaviour. Cooperation and Networks. London and New York: Routledge.
- Harrigan, Kathryn R. (1988). "Joint Ventures and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal*. Vol. 9(2): 141-158.
- Holmes, Scott (1995) *Understanding Business Networks*. Canberra: AusIndustry.
- Jarillo J. Carlos (1988). "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 31-41.
- Jarillo, J. Carlos and Joan E. Ricart (1987). "Sustaining Networks". *Interfaces*. Vol. 17(5): 82-91.
- Jarillo, J. Carlos (1993) *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johanson, Jan and Lars-Gunnar Mattsson (1988). "Internationalization in Industrial Systems-A Network Approach" in Hood, Neil and Jan-Erik Vahlne (editors), *Strategies in Global Competition*. London, New York, Sydney: Croom Helm.
- Larson, Andrea (1992). "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37(March): 76-104.
- Limerick, David and Bert Cunnington (1993). *Managing the New Organization. A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*. Chatswood, Australia: Business and Professional Publishing.
- Lipnack, Jessica and Jeffrey Stamps (1993) 'One plus one equals three'. *Small Business Reports*. Vol. 18(8): 49-58.
- Liston, Cynthia (1996) 'Worldwide Connections. A Status Report on Interfirm Collaboration Programs'. *Firm Connections*. Vol. 4(1): 6-7.
- Mas, Francisco (1996). 'Spain: B - Enterprise Support Structures: the Valencian Region Model' in Organization for Economic Co-operation and Development *Networks of Enterprises and Local Development*, Paris: OECD.
- Masters, Des (1998) 'Canadian Business Networks Conference', *Network News*; Canberra, pp. 11-12.
- Metcalfe, Les (1993) 'Government's New Role in Managing Competitiveness'. *Australian Journal of Public Administration*. Vol. 52(3): 269-280.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1986) 'Organizations: New Concepts for New Forms'.

California Management Review. Vol. XXVIII(3): 62-73.

- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1986). "Organizations: New Concepts for New Forms". *California Management Review*. Vol. XXVIII(3): 62-73.

- Myhrvold, Trond et al. (Ed.) (1995) *Business network manual. A tool for developing business co-operation*. Oslo: The Norwegian Industrial and Regional Development Fund (SND)

- Nesheim, Torstein and Torger Reve (1995) 'Business Networks and Knowledge Dissemination: Output from the Norwegian Business Network.' Paper presented in the congress *AusIndustry Business Networks Business Growth*. Sydney. October 19, 20.

- Nohria, Nitin (1992). "Introduction" in Nohria, Nitin and Robert G. Eccles (Editors), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel (1984). *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, Inc. Publishers.

- Powell, Walter W. (1987). "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?". *California Management Review*. Vol. 30(1): 67-87.

- Provan, Keith G. (1993). "Embeddedness, interdependence, and opportunism in organizational

supplier-buyer networks". *Journal of Management*. Vol. 19(4): 841-856.

- Provan, Keith G. and Jule B. Gassenheimer (1994). "Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power". *Journal of Management Studies*. Vol. 31(1): 55-68.

- Putnam, Robert D. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

- Rosenfeld, Stuart_A. (1994) "'Danish modern" 1994: Designing networks in North America'. *Cost & Management*. Vol. 68(3): 24-26.

- Rosenfeld, Stuart_A. (1995) *Industrial-Strength Strategies: Regional Business Clusters and Public Policy*. Aspen: The Aspen Institute.

- Rosenfeld, Stuart_A. (1996) 'United States: Business Clusters' in *Organization for Economic Co-operation and Development Networks of Enterprises and Local Development*. Paris: OECD. Chapter 12.

- Snow, Charles C., Raymond E. Miles and Henry J. Jr. Coleman (1992). "Managing 21st Century Network Organizations". *Organizational Dynamics*. (Winter): 5-20.

- Thorelli, Hans B. (1986). "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*. Vol. 7: 37-51.

- Tradenz (1996) *Hard Business Networks Newsletter*. May .

- Tradenz (1998). *Export News*.

- Williams, Igor F. (1996). 'New Zealand: The Internationalization of Competition and the Emergence of Networks' in Organization for Economic Co-operation and Development, *Networks of Enterprises and Local Development*, Paris: OECD. Chapter 14.

Las nuevas formas de organización de la sociedad civil ante la globalización

Giovanna Mazzotti Pabello
Pedro C. Solís Pérez



RESUMEN

En el presente trabajo se presenta un análisis de las organizaciones no gubernamentales a partir del nuevo papel que juegan en la sociedad del conocimiento y frente a los procesos de globalización, analizando los desplazamientos existentes entre mercado, estado y sociedad civil. Las organizaciones no gubernamentales son conceptualizadas desde una perspectiva organizacional a partir de tres ejes principales: las finalidades, la estructura organizacional y las interacciones organizacionales. Esta perspectiva permite caracterizarlas frente a las configuraciones del mercado y del estado, y con respecto al papel y al modo de organización de la sociedad civil en la era industrial y en la era del conocimiento.

ABSTRACT

In this paper, it is presented an analysis of the role of Non-Governmental Organizations (NGOs) in the knowledge society and in the globalization processes, analyzing also the existing displacements among market, state and civil society. The concept of Non-Governmental Organizations is worked by an organizational perspective in three main axes: the purposes, the organizational structure and the organizational networks. This perspective permits to characterize the NGOs facing the configurations of the market and the state, and with a regard to the role and the organization configuration of the civil society in industrial era and in the knowledge era.

Palabras clave: Organizaciones no gubernamentales, sociedad civil, era del conocimiento.
Key words: Non-governmental organization, civil society, knowledge era.

INTRODUCCIÓN

La competencia entre las empresas multinacionales globales en un mundo triádico se da en el terreno de la innovación tecnológica en un sentido amplio, incluyendo la innovación de productos, métodos de producción, sistemas de distribución o nuevos mercados. Las multinacionales atienden este nuevo imperativo de competencia a través del desarrollo de estructuras organizacionales destinadas a crear las condiciones necesarias para la innovación tecnológica y el “*management del conocimiento*”. La llamada *sociedad del conocimiento* se considera impulsada por procesos globalizadores del sector financiero, de la tecnología, de los modos de vida y de consumo, de la reglamentación supranacional y de nuevas formas de conciencia planetarias.

De esta manera, la transferencia y la innovación de tecnología se convierte en el dispositivo que hace de vehículo y provoca las transformaciones en una sociedad post-industrial en la que los elementos sustanciales que determinan el éxito de las empresas no se reducen a la intensificación del trabajo, sino que refieren y presuponen la capacidad para crear, difundir y consolidar nuevos tipos de conocimientos. Considerándose desde ahora como definitivo para la reconstrucción de los espacios, la ramificación, densidad y estabilidad de las relaciones recíprocas y la autodefinición de los medios de comunicación.

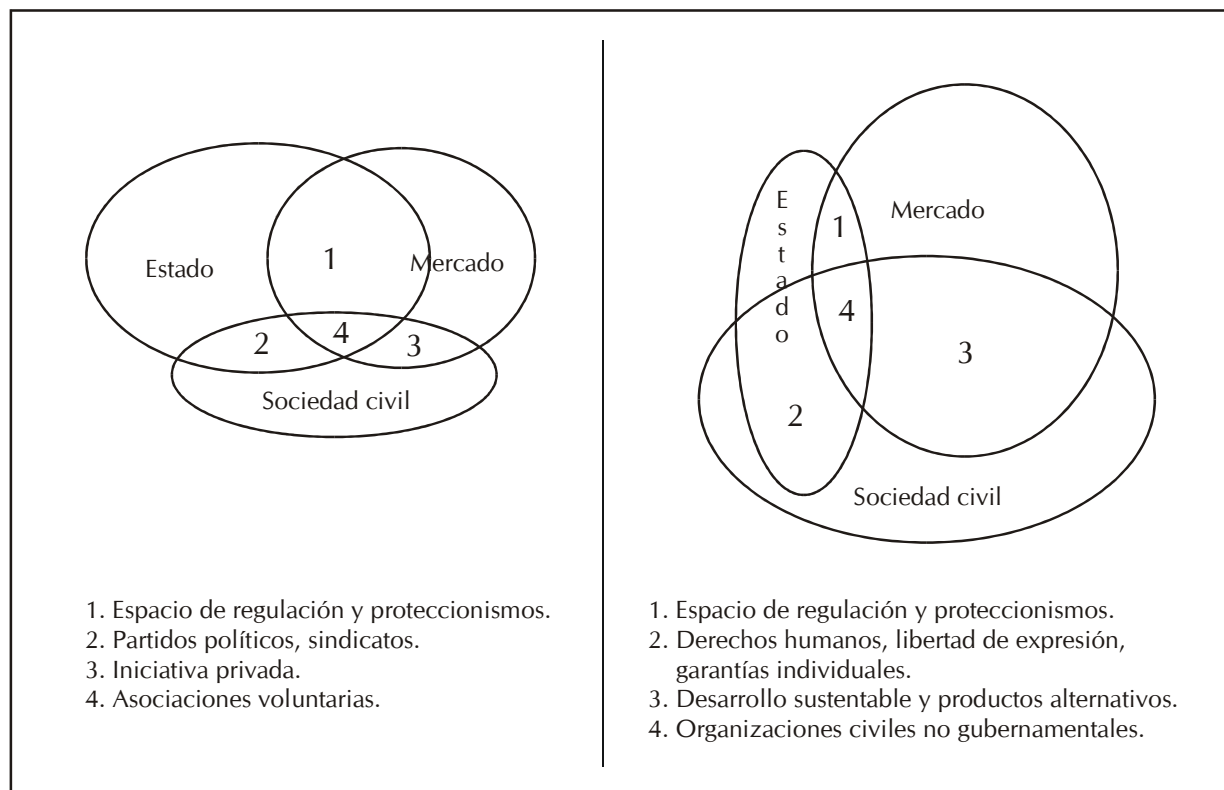
De aquí que la creciente importancia y rápida incorporación de nuevas tecnologías lleven a algunos autores (Seely & Duguid 1998: 91-111) a caracterizar la sociedad del conocimiento, como aquella en donde la

ventaja competitiva radica en la capacidad para generar conocimientos –único recurso infinitamente renovable.

Estas transformaciones o desplazamientos organizacionales que permiten la realización cada vez más eficiente de su desempeño, traen consigo en términos globales una serie de efectos negativos que se manifiestan en un creciente desempleo, una alta concentración de la riqueza, un aumento de la pobreza y un proceso de exclusión social y económica de grandes capas de la población, así como graves problemas ecológicos, considerados efectos secundarios del desarrollo y el crecimiento económico, que amenazan el equilibrio del ecosistema global y con ello la sobrevivencia de la especie humana, causados por desperdicios industriales o por la depredación de recursos naturales.

Otro elemento constitutivo que se recompone con los imperativos económicos del proceso de globalización, es la alteración de las funciones de los estados nacionales, que se han sometido a un proceso paulatino de adelgazamiento y reducción de sus márgenes de intervención en el desarrollo de los mercados de capitales. Lo que tiene como consecuencia directa una reestructuración de las áreas de responsabilidad pública y las funciones sociales y políticas del Estado, lo cual representa las condiciones de una transformación tendencial pero irreversible de-diferenciación en las relaciones entre las esferas o subsistemas que constituyen la sociedad (mercado, Estado y sociedad civil).

Como se observa en el diagrama, las esferas que componen la modernidad se han desplazado de modo tal, que los espacios de intersección existente entre ellas se han incrementado, ampliando las áreas de influencia de la sociedad civil en espacios de la gestión de lo público

Figura 1. Desplazamientos de la globalización.

y en la creación de nichos de mercado alternativos, dando lugar a modificaciones estructurales en gran medida provocadas por los procesos de globalización.

I. LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN LA GLOBALIZACIÓN

En respuesta a muchos de estos efectos negativos de un mundo triádico excluyente, la sociedad civil se ha constituido en un nuevo actor mundial al desarrollar nuevos modos de organización para formar redes

mundiales, con estrategias específicas y locales para oponerse a las repercusiones negativas de la globalización, creando sus propias organizaciones al margen de los estados nacionales y con una distancia frente a la empresa privada, para elaborar sus propias estrategias con el fin de presionar a organismos nacionales o internacionales e intentar plantear modelos alternativos de desarrollo y el respeto a la biodiversidad ecológica y cultural.

Teóricamente, la sociedad civil emerge bajo dos condiciones de posibilidad; primero al ser una dimensión del mundo de vida, debe estar institucionalmente

asegurada por derechos y es preciso que una multiplicidad de actores pueda confiar sólo en un horizonte de significados y normas mutuamente presupuestos; y segundo presupone las esferas diferenciadas de la economía y el Estado, en condiciones de apertura comunicativa (Arato & Cohen 1999)

Tales condiciones, en gran parte posibles por la revolución en las tecnologías de comunicación, junto con la reestructuración de los estados nacionales, limitados y en muchos casos condicionados por la reglamentación de los tratados comerciales internacionales –integración económica y liberación de los mercados junto con expansión democrática: derechos humanos, elecciones libres y libertades básicas– facilitan y coadyuvan la emergencia de un nuevo actor mundial: la sociedad civil que según sostiene el Grupo de Lisboa (1996) es portadora de tres funciones:

- ♦ Deviene poco a poco en portadora de la conciencia moral del planeta a partir de definirse como vector de ideas y prescripciones de orden moral contenidas en la Declaración de los Derechos Humanos. Aparece pues como reivindicatoria de las aspiraciones y objetivos que se han convertido en demandas universales como condición necesaria para el desarrollo humano, estas demandas sociales mundiales aterrizan y despegan de fuentes concretas de desigualdades e injusticias que van desde la lucha por la igualdad entre los géneros hasta las protestas contra la contaminación. Si bien este planteamiento no es nuevo, adquiere fuerza política y viabilidad social que se consolida en la Conferencia de Río en 1992, en el contexto de la globalización

- ♦ Porta también un escenario diverso y heterogéneo de múltiples formas de soluciones locales y fragmentadas para resolver los problemas, es decir, vehicula las posibilidades reales de los individuos para responder de forma activa a los problemas provocados por el desarrollo.
- ♦ Y una tercera función esencial que define a la sociedad civil mundial es que representa una oferta política mundial y porta la solución concreta a

39

Es precisamente este contexto que genera el surgimiento y la consolidación de una sociedad civil mundial lo que será el marco de referencia y de acción de las sociedades civiles nacionales y junto con ellas de las organizaciones civiles no gubernamentales *“bastión organizado de la sociedad civil”* (Cunill, 1997:72) que traducen en pautas organizaciones locales, las tendencias mundiales de la sociedad civil global.

En la medida que las organizaciones mencionadas emergen como vehículos de la expresión de la sociedad civil organizada en función a distintos ámbitos, con diversos intereses, pero que aparentemente tienen en común el hecho de situarse al margen de la Institución pública –gubernamental– y de la empresa privada –lucrativa– (organizaciones que han sido los objetos por excelencia de la Teoría de la Organización) han sido definidas como:

“entidades privadas constituidas con o sin figura legal, que no tienen fines de lucro y están orientadas hacia el logro de beneficios sociales para la comunidad, carecen de intereses políticos de un

grupo definido, aun cuando estimulan la participación ciudadana en áreas públicas como las políticas electorales, la vigilancia gubernamental, derechos humanos o conservación ambiental, la participación ciudadana se considera como la clave para la existencia de una mayor co-responsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos.” (Bailey, 1998)

Y en términos más generales se entienden como:

“son asociaciones (o grupos o movimientos) constituidas por personas privadas cimentadas en lazos asociativos sobre una base puramente voluntaria sin fines de lucro, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios.” (Pascal, 1997:134)

En el año de 1989, el Banco Mundial propone la siguiente definición: *“Organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente o generar el desarrollo de la comunidad”* un año después incluyó entre sus fines el de *“brindar servicios sociales”* (Ortega Carpio, 1994:34)

Y son caracterizadas de la siguiente manera:

“como organizaciones independientes y no una parte orgánica de estructuras mayores como Iglesia, universidad o empresa; no representan un electorado más amplio. Su valor está dado por lo que hacen, no a quienes representan; los servicios sociales que prestan tienden a la auto

sustentabilidad y no son agencias de financiamiento; están constituyéndose como canales no oficiales para el apoyo internacional de proyectos típicamente locales, lo cual los facilita como conexiones entre agencias internacionales y locales, sin limitaciones formales ni definiciones territoriales se desplazan de manera más o menos fluida”(García & Armijo, 1995:57)

Si bien existe una clasificación relativamente nueva que se ha afirmado a partir de los años ochenta y que distingue a las ONG's a partir de los siguientes rasgos: a) ser financiadas por un organismo nacional o internacional b) declararse formalmente como organizaciones no lucrativas, c) dirigir su actividad hacia el apoyo o la asistencia a terceros –en general a sectores desfavorecidos y al servicio de la comunidad– d) estar integradas en general por grupos profesionales pertenecientes a los sectores medios de la población y e) ser organizaciones con un cierto nivel de institucionalidad que no buscan tomar el poder (Álvarez, 1998).

Algunos elementos apuntan hacia la creación de un nuevo campo temático (Mintzberg & Westley, 2000 71-94) sobre todo en lo que respecta a la constitución de redes sociales afianzadas en las tecnologías de información (Camarena 1999 7-20), se desconoce el modo en que tales organizaciones operan, su grado de efectividad y eficiencia, el tipo de objetivos y metas organizacionales que corporeizan su estrategia, la relación existente entre las orientaciones, los principios y la práctica organizacional cotidiana. Es decir que se ignora el modo en que operan en tanto organizaciones y sin embargo, funcionan como tales en cuanto que no se trata

de reuniones esporádicas, circunstanciales de ciudadanos en función de algún evento en particular, por el contrario *“son agrupamientos estables, organizados, con una estructura de relaciones, con reglas de funcionamiento, con objetivos relativamente estables, que tienden a profesionalizar las acciones que realizan y que en la mayoría de los casos cuentan con personalidad jurídica”* (Canto Chac, 1998: 18)

Como organizaciones no gubernamentales, los fines que persiguen son tan amplios que hasta hace pocos años (a partir de la Cumbre de Río de Janeiro, 1992) han empezado a abandonar la definición fundada en la negación: no gubernamentales y no lucrativas, para empezar a constituirse en torno a lo que sí son y denominarse como organizaciones civiles de desarrollo sustentable o de derechos humanos.

En este trabajo, sostendremos que las Organizaciones civiles No Gubernamentales (ONG), tanto por su existencia misma y por su proliferación en las últimas décadas del siglo XX, constituyen nuevas formas de organización que contienen información relevante, representan una síntesis y abren una posibilidad de vida organizada para responder a los problemas, crisis o encrucijadas que el triunfo de las aspiraciones de una modernidad llevada a sus extremos plantea a la especie humana.

II. EJES ORGANIZACIONALES DE LAS ONG EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO

La capacidad de las ONG para integrarse en redes mundiales proviene de sus características organizacionales de contar con estructuras descentralizadas, horizontales, informales, flexibles y adaptables. Se utiliza un modelo

de análisis de redes para estudiar las dimensiones organizacionales de las ONG en términos de sus fronteras organizacionales, su nivel de internacionalización, su habilidad para comunicar, su capacidad de manejar información y conocimiento, sus estrategias de adaptación a condiciones locales y los mecanismos para integrarse desde la localidad con la globalidad mediante la forma red, en la ramificación, densidad y estabilidad de sus recíprocas redes de relaciones regionales y globales, empíricamente comprobables.

En este trabajo presentaremos tres ejes básicos para evaluar el grado y tipo de globalización que incorporan y producen las organizaciones civiles no gubernamentales con el fin de distinguirlas de las formas pre-modernas de organizaciones voluntarias, asociaciones caritativas sin fines de lucro y de las organizaciones burocráticas y fordistas propias de la sociedad industrial. Tales ejes o coordenadas están caracterizados por diversos autores de la teoría de la organización como los que delimitan los rasgos post modernos de las organizaciones: la relación entre lo global y lo local, traducida en sus finalidades como organización y las estrategias organizativas; la relación de la estructura jerárquica con los modos de cooperación preponderantes; y la relación entre la borrosidad de las fronteras organizacionales –control articulado y propósito colectivo– con la densidad en las interacciones organizacionales necesarias para llevar a cabo sus objetivos, organización en redes.

Sobre estas dimensiones se construye una caracterización organizacional de las ONG's, suponemos que las dimensiones estudiadas deben permitir establecer un marco metodológico que facilite el estudio de las ONG se establezca una tipología de este tipo de organizaciones.

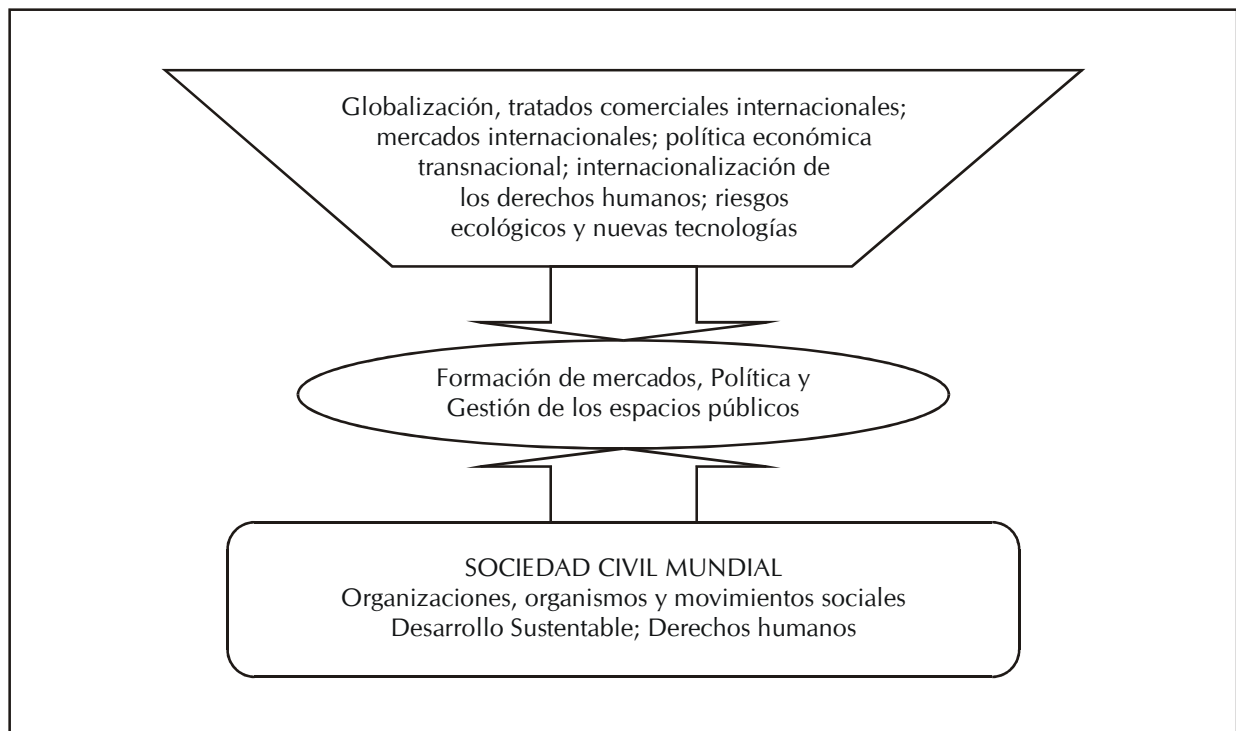
A) PRIMER EJE: FINALIDADES, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

42 Consideramos entonces como primera variable para definir a las organizaciones civiles no gubernamentales como organizaciones globalizadas, el hecho de que sus finalidades y objetivos estén orientados a por lo menos uno de los elementos que constituyen la denominada “conciencia planetaria”, es decir, las ONG’s tendencialmente globales se orientan hacia la ecología y/o a la defensa de los derechos humanos y su estrategia está básicamente definida por su capacidad para crear y

difundir información.

En un primer momento, la globalización exporta o difunde condiciones y situaciones de vida en cierta medida estandarizadas por toda la orbe, esto es cierto sobre todo en lo que respecta a la internacionalización de la producción (la división internacional del trabajo) y la mundialización de los mercados (que es evidente con los productos de “calidad global”); la información y ciertos elementos culturales transmitidos mediante las nuevas tecnologías, lo que, en algunos lugares –por más distantes territorialmente hablando– parecen existir bajo las mismas reglas, los mismos tiempos y en el mismo espacio.

Figura 2. Finalidades de las ONG frente a la globalización



Sin embargo, ponderando el desenvolvimiento de la lógica de la diferenciación productiva y la desestandarización de los mercados, que atraviesa esferas no sólo definidas cuantitativamente –la noción clásica de la exclusión– sino también definidos cualitativamente, en donde intervienen factores menos predecibles que tienen que ver con la cultura local y los hábitos y comportamientos de grupos sociales emergentes en este mismo contexto; junto con la tendencia de homogeneización de la estrategia discursiva, se puede apuntar hacia la siguiente afirmación: el proceso de formación de mercados deriva en la constitución de heterogeneidades contingentes y definidas localmente.

Otro elemento definitivo en la constitución del paisaje del mundo global es la existencia y la difusión de los nuevos movimientos sociales y la emergencia de nuevas formas políticas traducidas en formas organizacionales de la sociedad civil. *“Las Organizaciones no gubernamentales modernas introdujeron un aspecto organizativo novedoso a las formas anteriores de resistencia, otorgándoles capacidad para movilizar información sobre sus causas en volúmenes no anticipados.”* (Camarena, 1999:13)

Capacidad que les ha permitido responder y oponerse de forma más o menos exitosa a cierto tipo de decisiones políticas y económicas llevadas a cabo por los gobiernos.

Por un lado, la internacionalización de las condiciones materiales de existencia y por el otro, la globalización de los riesgos, la difusión de los derechos humanos, así como la existencia de organismos internacionales cada vez más eficientes dedicados a observar y dar testimonio de lo que ocurre en diversas

partes del mundo, crean las condiciones de posibilidad de la existencia de una sociedad civil mundial que es resultado de la vinculación e identificación de los movimientos sociales y organizaciones civiles que si bien surgen a nivel local–nacional y se definen desde su especificidad, tienden a asociarse con otros movimientos que se expresan o buscan plantear soluciones a los mismos problemas.

El punto de confluencia de las organizaciones civiles es acerca del cuestionamiento del tipo de desarrollo dominante y contra cualquier tipo de gobierno o política que pase por encima de los derechos humanos. Esta circunstancia coloca a dichas organizaciones en una dimensión global, en tanto que sus preocupaciones y orientaciones están determinadas por procesos que trascienden las definiciones de los territorios y de los Estados nacionales para plantear propuestas globales en torno al desarrollo sustentable y los derechos culturales y políticos de cualquier ser humano.

B) SEGUNDO EJE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El segundo eje, se orienta hacia la comprensión de la globalidad inherente en las organizaciones civiles en cuanto a las variaciones ocurridas en la estructura organizacional

Las organizaciones civiles tienden a estructurarse *“nodos dispersos e interconectados, con una estructura horizontal, con una forma de gobierno no centralizado, con jerarquías tendiente a cero, mucha iniciativa interna y local, que actúa siguiendo una idea central realizada a través de tácticas descentralizadas y que depende de una comunicación densa sobre intercambio de información*

funcional" (Camarena 1999:7) que ha sido denominada por los investigadores del National Defense Research Institute – RAND– como estructura "panárquica", lo que permite mantener una comunicación constante y fluida que permita asegurar la toma de decisiones y la realización de las acciones acordadas, esto es necesario dado que el ambiente al cual se enfrentan resulta especialmente turbulento e impredecible.

44 Su composición organizacional se desprende el surgimiento de las nuevas organizaciones descentralizadas, flexibles, capaces de responder a los cambios ocurridos en el ambiente, más eficientes, menos jerárquicas, fundadas en la incorporación de tecnología de comunicación: son las nuevas organizaciones en redes que portan un cambio en su relación con el ambiente, una mayor capacidad para incorporar nueva información y prepararse para la competencia –lo que implica una reestructuración de los patrones de competencia –cooperación– y flexibilidad en sus estructuras –velocidad para responder al cambio–. Están altamente profesionalizadas, con tecnología coherente, integrada al ambiente. El trabajo es colectivo y consensual, si bien tienen espacios formalizados como las partes dedicadas a la consecución y la administración de los recursos. Los actores son expertos técnicos y sociales con un alto grado de fuentes de poder, relaciones, ingresos y autonomía.

Por otro lado, las formas de cooperación preponderantes tanto al interior de las organizaciones como entre ellas tiende a ser voluntaria, con un bajo nivel de especificación de las tareas a realizar y estructurada con base a proyectos específicos y temporales que una forma de cooperación más burocratizada –moderna– definida por contratación y salario. En este sentido las formas de cooperación dominantes en las organizaciones

civiles resultan altamente identitarias y empáticas.

Es decir, las organizaciones civiles, reconocidas en la literatura especializada sobre el tema como organizaciones de tercera y cuarta generación, tienden a reproducir a nivel estructural, los valores que persiguen como objetivos y portan en su denominación: ser sustentables y democráticas al interior, mediante mecanismos de distribución de tareas y toma de decisiones colectivas lograr el empoderamiento del actor.

C) TERCER EJE: INTERACCIONES ORGANIZACIONALES

La tercera coordenada que esboza la relación entre la borrosidad de las fronteras organizacionales con la densidad en las interacciones organizacionales –control articulado y propósito colectivo– necesarias para llevar a cabo sus objetivos, nos permite clasificar el grado de integración y definir el tipo de redes que se están constituyendo en el campo de las organizaciones civiles no gubernamentales.

La definición de redes está fundada en la fragmentación de los procesos y la incorporación de la autonomía relativa de cada uno de ellos, aunada a la toma de decisiones de forma relativamente colectiva. La forma red permite la adecuada coordinación de los recursos y es resultado histórico de una suerte de adaptación evolutiva de las formas organizacionales que fueron eficientes para ciertos ambientes pero que las nuevas condiciones las convierten en vulnerables. Para ellos el contexto de las redes está definido por la competencia internacional y el acelerado cambio tecnológico.

"Una red presupone un propósito unificado y requiere de un sentido de identidad necesario para

Figura 3. Redes, organización y actores de las ONG

S O C I E D A D C I V I L	RED Global, nodos interconectados	ORGANIZACIÓN Estrategias de financiamiento inserción en el mercado. Vínculos con organizaciones Internacionales.	MISIÓN Sustentable orientación a largo plazo, equidad, democracia	PROYECTOS Perdurabilidad, tecnologías de largo plazo, relación con el riesgo Empoderamiento, y cualidades autogestivas
	ORGANIZACIÓN Horizontal, fluida, autonomía individual, densidad en los intercambios.	Toma de decisiones descentralizada, democrática, consenso, flujo libre de información, control articulado, diseño colectivo, co-especialización, conocimiento implícitoexplícito.	PROPÓSITO COMÚN Sentido de identidad	Innovación en todas las direcciones, visión del trabajo en equipo e individual, tareas múltiples, trabajo integrado, division por las cualidades de experto.
	ACTORES (config.relacional) Actor-Red Interdependencias estratégicas. Con el cliente Modelo de promoción	Experto, formas de regulación, compromiso cooperación, intercomunicación Esquema de relación incluyente, integrada, coparticipativa	EMPODERAMIENTO, Equidad Propósito común Confianza Comunicación, alianzas.	Acento en las capacidades cualitativas, tareas y conocimientos multidisciplinarios Modelo de promoción social.

delimitar y ordenar los recursos, las agencias y las acciones necesarias para concluir las estrategias y las metas. Sin la existencia de ese propósito común, sería imposible evaluar la eficacia y la deseabilidad de la asociación o saber cuando las acciones logran verdaderas ganancias de esa cooperación. Son esos tres elementos del diseño –recursos de co-especialización, control articulado y propósito colectivo– lo que distingue la organización en redes de las organizaciones centralizadas, de las jerarquías inflexibles, de las asociaciones casuales

y de las azarosas sociedades.” (Van Alstyne, 1997: 1-47).

El estudio de las organizaciones desde la perspectiva de las redes; nos permitirá reconocer la borrosidad existente tanto entre las relaciones inter-organizacionales y las relaciones intra-organizacionales, como en las fronteras entre la organización y el ambiente; se definen como la solución organizacional para integrar los conocimientos y las necesidades enmarcadas en los mercados locales y fomentan la descentralización del proceso de toma de decisiones, lo

cual la define como la forma organizacional que sintetiza las condiciones de regionalización y mundialización de la globalización y porta formas más democráticas y participativas, que validan los conocimientos particulares y específicos, lo cual implica un reestructuración de la proporción y criterios para la definición de decisiones programables y no programables; esto lleva a la incorporación de una mayor flexibilidad y una menor

división del trabajo, la reorganización de los procesos mediante proyectos y no ya por la definición de tareas y la consolidación de ciertos valores como la confianza y la lealtad de los miembros, esto es, la conformación de redes se asocia con un cierto tipo de forma de organizaciones reconocida en la literatura de la teoría de la organización como post-moderna o más precisamente como post-industrial de la era de la información

Figura 4. Participación y empoderamiento de las ONG.

Organizaciones de la era de la información		Organizaciones civiles de	
		Tercera	Cuarta generación
Misión Definición de la org. Objetivos	Participación y empoderamiento sustentable Red	Participación Desarrollo sustentable Consolidar derechos	Empoderamiento por la 4ª generación crear condiciones
Tipo de proyectos Tareas y conocimiento Expertos Acento a las cualidades Flujo de información Toma de decisiones Jerarquía Innovación Tr. Manual - intelectual Visión del trabajo Relación al riesgo Orientación tiempo Normas	Multidisciplinario, Tareas complejas Técnicos Cualitativas Múltiple, sin fronteras, red Descentralizada Horizontal Emana de todas las direcciones Integrado, perspectiva holística Equipo Maximización de las oportunidades Orientado futuro - largo plazo Nuevas, innovando	Polivalentes Multidisciplinario Técnicos Cuantitativa - cualitativa Horizontal Todas las direcciones Integrado Por equipo integrado Equipo Media-alta Largo plazo Nuevas	Holísticos Multiinterdisciplinarios Técnicos y admivos. Cualitativas Caleidoscopio Todas las direcciones Integrado Equipos - redes Integrado Individuo - equipo Alta Corto y largo plazo Innovando
Esquema de relación Con el cliente Comunicación Confianza	Incluyente esto y lo otro Bilateral Alta Alta - red	Incluyente Dialogal Alta red	Incluye - excluye Red Alta - total Recíproca - red

CONCLUSIONES

Afirmaremos que las organizaciones civiles no gubernamentales son por naturaleza globalizadas si entendemos que:

“Globalidad significa la totalidad de relaciones sociales que no están integradas al Estado nacional ni están determinadas ni son determinables a través de éste. Una sociedad mundial se puede comprender como una pluralidad sin unidad y la globalización significa los proceso mediante los cuales los Estados soberanos se imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones y entramados varios...”(Beck, 1998b: 65)

Y tendencialmente post burocráticas desde la perspectiva organizacional entendiendo la transición del capitalismo industrial al capitalismo post-industrial se enmarca en un ambiente pleno de turbulencia e incertidumbres, cambios rápidos y contingentes, de este modo, los cambios acumulados del ambiente provocan que las formas organizacionales de la modernidad tradicional devengan en estructuras cada vez menos eficientes y las nuevas formas organizacionales parecen corregir las deficiencias de las formas existentes, de aquí se deriva la capacidad de estas organizaciones para poder

bifurcarse en nuevos estados o formas que no muestran semejanza alguna con los modelos organizativos estructurados cuya definición organizacional estaba asentada en el presupuesto básico de los sistemas cerrados en estado de equilibrio.¹ Frente a las condiciones actuales que presentan la existencia de distintos modelos y formas organizacionales cuya eficiencia y eficacia, junto con su capacidad de innovación se basan, justamente, en el hecho de ser capaces de establecer un intercambio fluido y eficaz en un entorno cuyo equilibrio es no lineal.

Lo cierto es que transición del capitalismo industrial al capitalismo post-industrial o de riesgo, se enmarca en un ambiente pleno de turbulencia e incertidumbres, cambios rápidos y contingentes, de acuerdo con Heydebrand (1989: 323-357): *“los cambios producidos por el ambiente se reflejan isomórficamente en las formas organizacionales”* que si bien es cierto lo que menciona Chanlat (1998) *la empresa encarna este desenvolvimiento que es tanto económico como político y social*. No es menos cierto que hoy, las limitaciones productivas obligan a quienes deciden a reconsiderar las tecnologías utilizadas y es preciso dimensionar las implicaciones en los sentidos que hasta hoy se han podido determinar. Tomando en cuenta que, tal como lo describe Ervin Lazslo –colaborador del Informe del Club de Roma con su trabajo “Objetivos para la humanidad: los nuevos horizontes de la comunidad global.”– hoy *“no existen soluciones tecnológicas fáciles para los problemas de la humanidad. Ya sea que consideremos el crecimiento*

47

¹ De aquí que podamos comprender el declive natural del modelo tradicional o la fábrica con orientación fordista en donde se simplificaba la relación entre la empresa y entorno. No es necesario abundar en este tipo de cuestiones, dado que la relación entre fábrica de modelo taylorista o tradicional con el entorno ha sido ampliamente trabajada, valga sólo como referencia que nos permita reconocer la diferencia entre la forma organizacional considerada como modelo, como único paradigma “best one way” considerado en un contexto similar al de los sistemas de equilibrio lineal.

demográfico, la urbanización, el mal desarrollo económico, la producción de alimentos, la energía o el medio ambiente, la situación es la misma: el camino que estamos transitando se vuelve progresivamente inestable...[consideremos] como elecciones correctas, aquellas que favorecen la vida, porque aseguran la supervivencia en armonía con el medio ambiente”(Laszlo, 1997:26)

48 Por esta razón, afirmamos que aún cuando las ONG's aparecen ante nuestros ojos como un universo difuso de organizaciones emergentes, ambiguas, volátiles, locales y contradictorias, por su existencia misma expresan los conflictos derivados del modelo civilizatorio de la modernidad y portan orientaciones y propósitos destinados a su transformación.

Así pues, tomando en cuenta que las Organizaciones civiles no gubernamentales reivindican propuestas que pretenden erigirse en posibilidades alternativas para los modelos de desarrollo dominantes, se oponen a la política de los organismos internacionales, logran revertir o detener acciones de multinacionales, se enfrentan a políticas nacionales, se pronuncian, etc., afirmamos que no sólo evidencian y sintetizan el momento crítico del modelo de desarrollo preponderante, sino que anuncian e influyen de manera activa en la composición y el desarrollo de las transformaciones estructurales en términos civilizatorios.

Por tanto sostenemos que estamos frente a un fenómeno organizacional con dimensiones globales y expresiones locales, que se escapa a la inteligibilidad, no

sólo de la teoría de las organizaciones modernas, sino de la lógica y los discursos de las disciplinas tradicionales como la ciencia política y la teoría social, por ello consideramos que la disciplina de Estudios Organizacionales tiene que pronunciarse frente a este fenómeno y debe hacerlo del único modo que es posible: interrogando a las organizaciones concretas en cuanto a los modos de organizar sus prácticas, su capacidad para crear nuevas estrategias que les permitan satisfacer sus objetivos concretos como organización y al mismo tiempo, asegurar la producción de las condiciones sociales que las hagan posibles.²

La comprensión de las implicaciones sociales y políticas que implica la emergencia de nuevas condiciones, situaciones, movimientos y relaciones en tiempos de la globalización es uno de los retos intelectuales más importantes para las ciencias del comportamiento. En este contexto, consideramos que las organizaciones civiles no gubernamentales son un elemento importante puesto que representa una opción organizacional viable porque tienen de su parte, el hecho de ser concreciones de posturas generadas por estrategias de sobrevivencia alternas y constituyen una “tercera vía” para asegurar la sobrevivencia del individuo, además del hecho de que su orientación solidifica principios cuya intencionalidad está marcada por modos de desarrollo cualitativamente distinto del que ha marcado el crecimiento y el desarrollo del binomio capitalismo-socialismo y el posterior liberalismo.

² Lo que significaría la ruptura con el principio denominado por Mitchels “La Jaula de hierro de la oligarquía” e implicaría la toma de distancia con un principio constitutivo de la política moderna expresado por Maquiavelo en el siglo XVI “el fin justifica los medios” que porta la liberación de los fines sobre los medios para lograrlo, lo cual ha generado la producción de los efectos perversos de la modernidad.

Queda por decir que, interrogar a las Organizaciones Civiles no Gubernamentales de Desarrollo sobre su capacidad para crear nuevas formas de politización, no es una pregunta ingenua, no supone que la acepción de *Organizaciones no gubernamentales* asegure automáticamente la diferencia y la distancia con organizaciones gubernamentales (burocráticas) o empresas capitalistas, sino que se pregunta acerca de ellas en tanto

condiciones de posibilidad para que concreten y consoliden la diferencia, en el sentido de portar nuevos esquemas de relaciones sociales y políticas que condensen los principios morales que las estructuran y que permitan a los individuos constituir sus mundos de vida con relación a nuevos y distintos parámetros que se distingan de los esquemas organizacionales que se han mantenido como hegemónicos hasta ahora.

BIBLIOGRAFIA

• Álvarez Enríquez L, (1998) *Biblioteca de las Entidades Federativas D.F.: Sociedad, economía, política y cultura*, Centro de Investigaciones Interdisciplinario en Ciencias y Humanidades, UNAM, México.

50 • Andreff, Wladimir, 1997, *Le règne des firmes multinationales globales*, Sciences Humaines, No. 17, junio-julio, pp. 56-59.

• Armijo N, Sergio García (coordinadores) (1995) *Definición, presencia y perspectivas de los organismos no gubernamentales*, Foro de Apoyo Mutuo, México, p. 83.

• Barba Alvarez Antonio y Pedro Solís Pérez (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, Editorial Vertiente, México.

• Bailey Katherine M. (1998) *NGOs Take to Politics: The Role of Non-Governmental Organizations in Mexico's Democratization Effort*. LASA.

• Beck Ulrich (1998a), *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona, (1986).

• Beck Ulrich (1998b), *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Paidós, Barcelona.

• Camarena Adriana (1999) *Neo medievalismo? Las ONG's mexicanas de derechos humanos como fenómeno de glocalización*, Revista Nueva Sociedad, Venezuela. Núm. 4 Vol. II, pp. 7-20.

• Canto Chac M, (1998) *De lo civil a lo público, una discusión de las organizaciones civiles*, Red mexicana de investigadores sobre organizaciones civiles México.

• Chanlat Jean-Fracoise (1998) *Sciences sociales et management: palydoyer pour une anthropologie générale* Editions ESKA, Montreal 100 Pág.

• Cunill Grau Nuria (1997) *Repensando lo público a través de la sociedad: Nuevas formas de gestión pública y representación social*, CLAD, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela.

• Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse (1994), *Replantearse la empresa*, Ediciones Folio, Barcelona.

• Seely Brown John & Paul Duguid (1998) "Organizing Knowledge" *California Management Review* vol. 40 No. 3, spring, pp. 91-111.

• Grupo de Lisboa, (1996), *Limites à la compétitivité*, Ediciones La Découverte, Canadá.

• Laszlo Ervin, (1997), *La gran bifurcación*, Editorial Gedisa, Barcelona, España.

• Oman, Charles, (1994), *Globalisation et régionalisation: quels enjeux pour les pays en développement?*, Centro de Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), París.

- Ortega Carpio Luz María, (1994), *Las ONGD y la crisis del desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*, Publicaciones ETEA, Madrid.

- Mintzberg Henry & Frances Westley, (2000), *Sustaining the Institutional Environment*, *Organization Studies*, pp. 71-94.

- Pascal Boniface (1997) *Atlas des Relations Internationales* De Haïter, París.

- Pries, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la sociedad de riesgo*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Colección CSH, México.

- Rugman, Alan M, Julien Van Den Broeck y Alain Verbeke, (1995), *Transnational Networks and Global Competition: an organizing Framework*, *Research in global strategic management*, Ed. JAI PRESS INC, Vol. 5, Londres.

- Touraine, Alain (1995), *Crítica de la modernidad*, Fondo de Cultura Económica, México.

- Touraine, Alain (1998), *¿Podremos vivir juntos?*, Fondo de Cultura Económica, Argentina, (1997).

- Van Alstyne Marshall (1997) *The State of Network Organization: a Survey in Three Framework*, *Journal of Organizational Computing*, Cambridge.

Aprendizaje y cultura en las organizaciones.

Un acercamiento al caso mexicano*

Irene Guillén Mondragón
María Teresa Montoya Flores
Marcela Rendón Cobián
Luis Montaña Hirose**

“La creencia no es el principio, sino el fin de todo conocimiento”
Goethe



RESUMEN

El trabajo aborda la problemática del aprendizaje en las organizaciones desde una perspectiva cultural. Para ello, revisa, por una parte, la propuesta de Nonaka y Takeuchi sobre la naturaleza del conocimiento y, por la otra el análisis realizado sobre los factores culturales de Hofstede. Posteriormente, se realiza un análisis de las implicaciones culturales en el aprendizaje organizacional y se estudia el caso mexicano. En este último punto se acude al análisis de varias encuestas recientes. Se concluye que las organizaciones mexicanas tienen que realizar cambios estratégicos importantes, tanto en sus modalidades estructurales como en sus formas de funcionamiento. Se argumenta además que existen elementos sociales, como la falta de educación formal, y culturales, como una alta distancia de poder, que limitan la incorporación de los modelos de aprendizaje.

* Una primera versión de este trabajo fue presentado por las maestras Irene Guillén, Ma. Teresa Montoya y Marcela Rendón en el V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas: los desafíos de la investigación en México, Universidad de Guadalajara, febrero de 2001.

** Profesores de tiempo completo del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Las tres primeras cursan actualmente el Doctorado en Estudios Organizacionales en esa institución, mientras que el cuarto es profesor de dicho posgrado.

ABSTRACT

This paper tackles the theme of organizational learning from a cultural perspective. In order to accomplish this aim, it examines the proposal of Nonaka and Takeuchi about the nature of knowledge. It also studies the cultural factors proposed by Hofstede. Further on, it analyses cultural implications of organizational learning and studies the Mexican case. At this point, it studies some recent inquiries. It concludes that Mexican organizations have some major strategic changes to face both in the structural domain as in their global functioning. Moreover, it argues the existence of some social factors, like the lack of formal education, and cultural ones, like a high power distance, that bound the incorporation of learning models.

1. INTRODUCCIÓN. LA IMPORTANCIA CRECIENTE DEL CONOCIMIENTO

La organización es una construcción social; es un lugar donde se comparten creencias, valores y supuestos, se promueve interpretaciones mutuas que refuerzan la acción. La organización es, por lo tanto, proveedora de sentido, regula relaciones sociales y ofrece esquemas básicos de referencia, reforzados mediante un conjunto de símbolos y discursos que son interiorizados por sus miembros, proveyéndolos de proyectos que dan sentido a su participación, (Smircich, et al: 1985). En este contexto, el trabajador genera, amplía y comparte su conocimiento.

Esta forma de observar a la organización no ha sido, sin embargo, una constante a lo largo del tiempo. Así, para finales del siglo XIX, con la emergencia de la Administración Científica, preocupada por mejorar el nivel de productividad, se promovió una producción a gran escala para una demanda creciente que requería una gran cantidad de bienes en el menor tiempo posible y a bajos costos. Este modo de producción demandaba de los trabajadores la aceptación de patrones de comportamiento pasivos, en los cuales debían cumplir al pie de la letra órdenes previamente establecidas, para lo cual se desarrolló un conjunto de tareas altamente fragmentadas, simples y repetitivas, en las que el pensamiento crítico y reflexivo no tenían cabida e incluso representaban un peligro para la productividad.

Si bien es cierto que este proyecto atentaba contra la generación de conocimiento, al constituirse, por ejemplo, con Taylor un *Departamento Pensante*, encargado de la descomposición del proceso de trabajo

en elementos simples para formalizarlos posteriormente a través de un conjunto de normas y reglas, haciendo patente el componente político de las relaciones sociales en la productividad (Braverman: 1983), resulta también cierto que el conocimiento no es fácilmente arrebatable ya que gran parte de éste es por esencia *tácito*, es decir, difícilmente observable y verbalizable. El proyecto “científico” asumía, al contrario, que el conocimiento era resultado exclusivo de la acción racional, sin otorgar concesión alguna a la naturaleza social del comportamiento, incluida la generación y transmisión del conocimiento. El resultado fue una potente inhibición del potencial creativo del individuo, el cual se encontraba sometido a fatigantes procesos productivos, carentes de significado.

En esa época, el estado de la ciencia y la tecnología obligaba a adoptar tales patrones de comportamiento en las empresas para hacerla exitosas; sin embargo, en la actualidad asistimos a una nueva era donde el avance científico y tecnológico, apoyado ampliamente por la informática, exige de las organizaciones ciertos arreglos estructurales que les permitan enfrentar los profundos cambios que la globalización ha propiciado, considerando al desarrollo del conocimiento como una ventaja competitiva que apoye sus acciones estratégicas.

La actual tendencia estratégica de considerar el potencial de innovación del trabajador y del trabajo en grupo viene a cambiar las formas de relación en el trabajo; ello requiere, por sus características innovadoras y tecnológicas, de un perfil diferente de trabajador, sustentado en un alto nivel de conocimientos y habilidades. Se reconoce que ya no sólo es el empresario

de manera aislada el innovador o creador,¹ que éste requiere de la interacción con otros individuos dentro de la organización para alcanzar la capacidad de innovación que el nuevo entorno competitivo impone a quienes quieren lograr un buen desempeño en forma global. Asimismo, siendo la información un elemento esencial en el proceso de innovación, ésta ya no se restringe a la cúspide, sino que ahora se comparte en todos los niveles de la organización, pero cabe preguntarse ¿qué tipo de información es la que se socializa? Esta probablemente sea la relacionada únicamente con la necesaria para el lanzamiento de nuevos productos, para conquistar nuevas fuentes de materias primas, para acceder a nuevos mercados, entre otras.

Una de las principales causas por las que los Estudios Organizacionales han centrado su atención en el conocimiento en las organizaciones es porque en la situación actual las más dinámicas lo privilegian como una de las fuentes de desarrollo más importantes. Esta inquietud surge, entre otros, ante el gran éxito económico alcanzado por Japón a nivel mundial, ya que desde la década de los 70's éste desplazó en muchos renglones a los Estados Unidos, proporcionando al mundo productos de alta calidad y bajo costo, mostrando que su éxito se fundamentaba en su filosofía de vida, en el trabajo en equipo y en una forma de producción flexible, en donde la tecnología informática ha jugado un papel central y demanda de los trabajadores conocimientos y habilidades elevados para desarrollar más de una tarea dentro del proceso productivo, además de promover el desarrollo

de redes de cooperación entre empresas de diferentes dimensiones y capacidad para compartir conocimientos.

El énfasis que ahora se otorga al conocimiento no significa que en el pasado no tuviera importancia para las organizaciones, o que éste no tuviera lugar en ellas, sólo que, dadas las características tecnológicas de las máquinas y equipos que participaban en el proceso productivo, sólo requerían del trabajador un mayor esfuerzo físico en detrimento del intelectual; en cambio ahora no sólo representa un recurso para la producción, sino también un arma estratégica relevante.

2. CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Después de haber señalado la relevancia del conocimiento en el contexto organizacional, es importante contar con un panorama general de cómo se adquiere, comparte y genera, así como quién determina su tipo; para esta reflexión hemos retomamos la propuesta de Nonaka y Takeuchi ya que la consideramos una de las más serias y mejor estructuradas.

Las organizaciones no se encuentran solas en el medio ambiente; están inmersas en contextos cada vez más agresivos y amenazantes que demandan de ellas una mayor capacidad de innovación. A partir de este concepto trataremos de explicar cómo el conocimiento juega un papel relevante en el desarrollo de las organizaciones en particular, y de la sociedad en general; abordaremos también algunas de las limitaciones de la transferencia de este marco teórico a contextos diferentes, tomando en cuenta la dinámica cultural.

¹ Schumpeter señaló que el empresario tenía tres funciones principales: La de innovador o creador; la de adquisición y explotación de la información; y una función de organización y coordinación de distribución de la producción.

La organización requiere de un constante procesamiento de información a través del cual poder detectar problemas y oportunidades en el entorno. Esa manipulación de información se lleva a cabo desde el exterior hacia el interior y “crea nuevos conocimientos e información, del interior al exterior” con la finalidad de solucionar problemas o aprovechar oportunidades (Nonaka y Takeuchi, 1999:61).

Nonaka y Takeuchi sitúan el conocimiento en dos dimensiones: una epistemológica, que divide el conocimiento en *tácito* y *explícito* y, otra, ontológica, que contempla los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Es en el cruce de estas dos dimensiones que se produce una espiral del conocimiento, generada mediante una constante interacción entre conocimiento *tácito* y *explícito* y ampliando su nivel de cobertura; es importante señalar que esta interacción es de carácter social y tiene lugar en un contexto histórico y social determinado, a partir del cual se reconstruye constantemente el conocimiento, influyendo a su vez en el comportamiento –en los juicios, valores y actitudes–. Por otro lado, el individuo transita por distintos contextos, lo que le conduce a realizar tres tipos de aprendizaje; el realizado en el contexto más inmediato, el familiar; el segundo lo constituye el ámbito escolar y, finalmente, el último se lleva a cabo en el espacio laboral; en cada uno de ellos el sujeto se apropia, genera y difunde conocimientos. (Montaño, 2000a).

La teoría de la espiral de creación del conocimiento planteada por Nonaka y Takeuchi sugiere que de la interacción entre conocimiento *tácito* y *explícito* se generan cuatro formas básicas de conversión del conocimiento:

1. *Socialización*, de conocimiento *tácito* a *tácito*; ésta se encuentra relacionada con teorías de procesos grupales y de cultura organizacional,
2. *Exteriorización*, de conocimiento *tácito* a *explícito*; en ella se observa el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo y/o la reflexión colectiva.
3. *Combinación*, de conocimiento *explícito* a *explícito*; se concreta a través del procesamiento de la información,
4. *Interiorización*, de conocimiento *explícito* a *tácito*; esta forma se vincula estrechamente con el aprendizaje organizacional.

La *socialización* es un proceso que consiste en comunicar experiencias, tal como sucede en los modelos mentales compartidos. Podría decirse que la *socialización* es la fusión del conocimiento de los participantes en un modelo mental colectivo, ya que las estructuras de conocimiento que tienen los miembros del equipo les permite definir con precisión las metas para una tarea, coordinando sus acciones y adaptando su comportamiento a las demandas de la acción y de las de otros miembros del equipo.

La *exteriorización*, a través de la cual se enuncia el conocimiento *tácito* en forma de conceptos *explícitos*, es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento *tácito* se vuelve *explícito* y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Cuando no se puede encontrar una expresión adecuada para una imagen a través de los medios analíticos de deducción e inducción, se utiliza frecuentemente un método no analítico; por lo tanto, la

exteriorización es realizada por medio de metáforas y analogías, resultando su uso efectivo para propiciar un compromiso directo con el proceso creativo. Esta forma de conversión del conocimiento es clave para su creación. A través del uso secuencial de la metáfora, la analogía y el modelo, se puede convertir de forma efectiva el conocimiento tácito en explícito. Una vez que son creados los conceptos explícitos, éstos pueden traducirse en modelos.

La combinación, por su parte, es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento; la reconfiguración de la información existente, la que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito, puede conducir a un nuevo conocimiento. Así, por ejemplo, observamos que la creación del conocimiento en las universidades corresponde a esta categoría; lo mismo sucede, en el contexto de los negocios, en donde la administración de nivel medio desempeña un papel importante en la creación de nuevos conceptos a través de la distribución de redes de información y conocimientos codificados, facilitándose esta forma de conversión del conocimiento con el uso creativo de estas redes de comunicación y bases de datos. En los niveles más altos de la administración, la combinación se lleva a cabo cuando los conceptos de rango medio se combinan con los conceptos estratégicos (visión, misión, estrategias), generando nuevos significados al ser integrados en éstos.

La interiorización, finalmente, ocurre cuando las experiencias se internalizan en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos

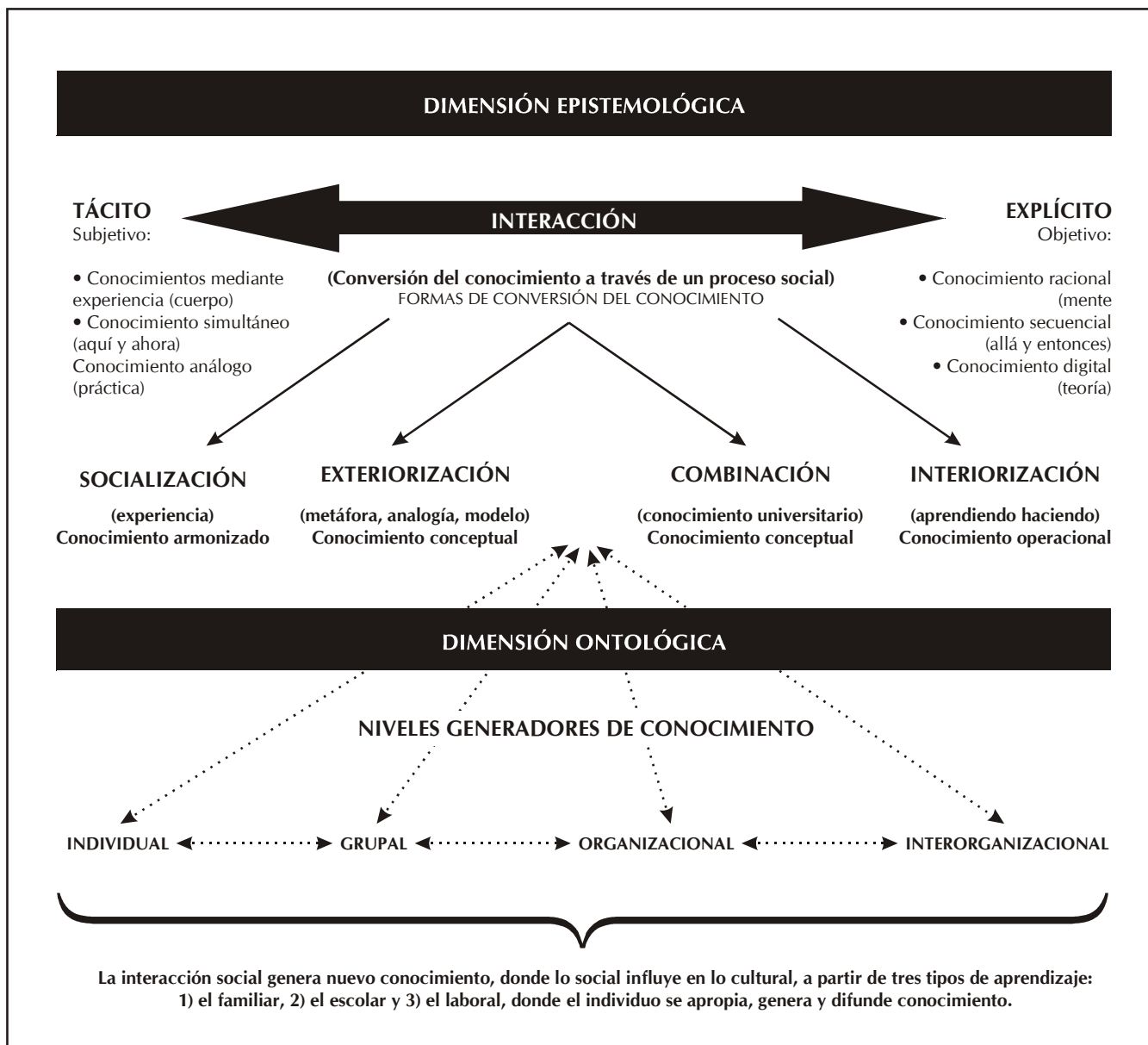
mentales compartidos y saber hacer técnico, los cuales se vuelven recursos muy valiosos. Para que se dé la creación de conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, continuando así con una nueva espiral de creación del conocimiento.

El paso de conocimiento explícito a tácito se da a través de la verbalización del conocimiento o su diagramación en documentos, manuales o historias orales. Los documentos son la herramienta que ayuda a los individuos a clarificar lo que han experimentado y transferir con cierta facilidad dicho conocimiento a otras personas, por lo que es importante fomentar el espíritu experimental entre los miembros del equipo. También se puede dar cuando al leer o escuchar una cierta historia, los individuos sienten el realismo y la importancia de la vivencia, convirtiéndose en un modelo mental tácito. Cuando este modelo es compartido por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito se convierte en parte de la cultura organizacional. En el esquema 1 se muestra, de manera sintética, los aspectos más destacados del proceso de creación del conocimiento.

3. EL ESTUDIO DE FACTORES CULTURALES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Podría decirse que la identidad de una sociedad está dada principalmente por su cultura, cuyas particularidades se han construido colectivamente a lo largo de la historia, en un contexto geográfico determinado. Las diferencias culturales trastocan tanto la transferencia de teorías como de métodos de trabajo; las disimilitudes culturales se ven

Esquema 1. Creación del conocimiento.



reflejadas en los esquemas mentales y se hacen evidentes en los comportamientos, el lenguaje y las acciones. A nivel individual cada programa mental es único y parcialmente compartido con otros. Si bien los programas mentales podrían ser heredados a partir de la información genética, también pueden éstos ser transferidos en los procesos de socialización (Hofstede, 1980).

60 De acuerdo con Hofstede, existen tres niveles a partir de los cuales los individuos conforman su propia programación mental; éstos son:

- ♦ El nivel universal. Es el más general; el presupuesto en que se basa este nivel es que la programación mental es compartida por todo ser humano. Este nivel incluye un rango de comportamientos expresivos como la alegría y el llanto.
- ♦ El nivel colectivo. Es aquel compartido por algunos individuos que pertenecen a ciertos grupos o categorías. La mayor parte de la programación mental del individuo es aprendida a partir de un proceso de socialización.
- ♦ El nivel individual. En este nivel la programación es única ya que no hay dos individuos exactamente iguales, cada uno tiene diferentes capacidades y temperamentos aunque hayan crecido en el mismo ambiente.

El proceso de aprendizaje se da durante toda la vida y especialmente, como ya se mencionó, en los ámbitos familiar, escolar y laboral. En ellos se lleva a cabo

la generación, transferencia y apropiación del conocimiento. En este trabajo abordamos sólo el aprendizaje organizacional como una nueva perspectiva de las tendencias administrativas actuales que enfrentan un nuevo orden competitivo a nivel mundial en donde el conocimiento representa una fuente de ventaja competitiva. Enseguida se explican las dimensiones culturales² –distancia de autoridad, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad–, y se hace referencia a las características relevantes de cada una de ellas, con especial referencia al caso mexicano.

a) Distancia de autoridad. Hofstede (ibídem: 72) cita que: "... la distancia de autoridad entre un jefe y un subordinado en una jerarquía es la diferencia entre la posibilidad por la cual el jefe puede determinar el comportamiento del subordinado, y la posibilidad por la cual el subordinado puede determinar el comportamiento del jefe".

Esta dimensión cultural está asociada a la concentración de autoridad y a la desigualdad que ocurre en áreas como el prestigio, la riqueza y el poder, haciéndose más marcada en las organizaciones en las que dicha distancia es inevitable, o incluso considerada como necesaria, para su buen funcionamiento. Esta se expresa frecuentemente, incluso de manera formalizada, en la relación jerárquica jefe-subordinado, encontrándose la tendencia general de disminuir la distancia por parte de los subordinados y de mantenerla o ampliarla por el lado de los jefes (Mudler, citado por Hofstede, 1980). La distancia de autoridad está determinada por los patrones

² Estas dimensiones culturales son planteadas por Hofstede en su obra "Culture's consequences international differences in work related values", a partir de las cuales define el estilo de management de las subsidiarias de IBM de 40 países.

culturales que imperan en cada sociedad, es decir, está socialmente establecida y aceptada.

La distancia de autoridad alude a valores característicos del sistema social y no individual (Hofstede,1980:76); está socialmente determinada y se expresa en los estilos de toma de decisiones y en el temor de los subordinados a mostrar desacuerdos con sus superiores. Cabe señalar que el que realmente distingue la magnitud de la distancia de autoridad es el menos poderoso; sin embargo, debido a sus valores, considera esa diferencia como legítima, y por lo tanto el jefe tiene generalmente razón, y cuando los empleados son menos educados se mantienen más valores autoritarios. En culturas donde esta distancia es alta, la expectativa de la clase dominante está relacionada con el hecho de que sus decisiones y acciones son importantes; la clase baja tiene la creencia de que está a merced de las fuerzas de otros, más allá de su control, y a menudo más allá de su entendimiento.

México presenta, de acuerdo con este autor holandés, una amplia distancia de autoridad, en las que las clases sociales medias parecen sentirse a merced de las fuerzas que están más allá de su control (Hofstede,1980:80). Por otro lado, los factores históricos influyen de manera importante en la presencia de altos índices de distancia de autoridad. De los elementos anteriormente señalados se puede decir que las consecuencias de una alta distancia de autoridad están plasmadas en las formas de gobierno autocrático u oligárquico, así como en los cambios repentinos en su forma de gobernar dándose una polarización entre las fuerzas políticas y la creación de teorías elitistas. Se genera una gran centralización política, económica y cultural,

así como un sistema tributario que protege a los grandes capitales, como sucede en México, en donde el sistema fiscal no diferencia entre tamaño de empresas para el cálculo de gravámenes de sus ingresos. Las organizaciones tienden a tener una pirámide organizacional con una base muy amplia así como un gran número de personal de supervisión que les permite mantener grandes diferencias salariales.

b) Aversión a la incertidumbre. La segunda dimensión planteada por Hofstede es la aversión a la incertidumbre, la cual está estrechamente vinculada a la inquietud que experimenta el ser humano con respecto al futuro, y que trata de enfrentar a través del dominio de la tecnología, la ley y la religión. En las organizaciones estos conceptos se traducen en maquinaria, equipo, y actualización de los procesos de producción y administrativos; las reglas formales e informales que guían la conducta social; y los rituales; aunque rara vez es reconocida la influencia de la cultura en el comportamiento organizacional, ésta tiene una alta penetración en los esquemas mentales de sus integrantes.

Los indicadores que determinan esta aversión son la orientación hacia la regla, la dependencia hacia los expertos, la estabilidad en el empleo; la aversión está también relacionada con la intención de permanencia del individuo en la organización. Por otro lado, se encuentra relacionada con el estrés en el trabajo; los buenos rituales practicados en los ámbitos familiar, escolar y laboral promueven la cohesión social y, aunque no hacen el futuro más predecible, ayudan a aliviarlo. Estos rituales tiene su propia liturgia, lenguaje y tabúes. Los valores altos de aversión a la incertidumbre generan sociedades cerradas, en las cuales sólo se toleran amigos y en donde las

cuestiones burocráticas prevalecen, formándose empleados más conservadores y una mayor estructuración de sus actividades; los superiores están generalmente más involucrados en los detalles, presentándose un mayor comportamiento ritual. En países con altos índices de aversión, el nacionalismo se presenta con más fuerza creando sociedades herméticas y una menor tolerancia hacia las protestas ciudadanas.

62 Una alta aversión propicia en la organización una mayor rigidez y una tendencia a la burocratización de sus funciones, lo que limita la participación de los subordinados a reglas y procesos previamente establecidos, inhibiendo la aplicación del juicio autónomo en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, la regla es una justificación para evitar la incertidumbre de un juicio independiente; ello nos recuerda el planteamiento taylorista del *one best way*, la mejor forma de hacer las cosas, generando por tanto reglas precisas de funcionamiento. La confianza en los expertos dentro de la organización inhabilita la iniciativa de los trabajadores operarios y crea sentimientos de incompetencia sobre asuntos que están fuera de su actividad inmediata, lo que en consecuencia deteriora el proceso de aprendizaje y la posibilidad de innovar.

c) Individualismo. Este rubro describe la importancia relativa de los comportamientos individuales y colectivos que prevalecen en una sociedad. Esta dimensión se ve reflejada en la forma en que la gente vive en comunidad. Dos extremos son planteados: el individualismo y el colectivismo, y la forma predominante que asuma una sociedad afectará la relación que el individuo establece con la organización, así como las modalidades que los miembros asumen en el

cumplimiento de los requerimientos organizacionales; está relacionada también con la importancia del tiempo dedicado a la vida personal y de la trayectoria personal y del trabajo colectivo. Los factores que enfatizan la independencia del actor respecto de la organización son el tiempo personal, la libertad y el desafío.

De acuerdo con la investigación realizada por Hofstede, México está ubicado en un nivel bajo de individualismo y una alta distancia de autoridad, lo que se traduce en una importancia otorgada a las obligaciones instituidas por la amistad por encima de las obligaciones institucionalizadas por la sociedad (Zurcher citado por Hofstede, 1980). El colectivismo está vinculado con un importante, y amplio, sistema de parentesco, ya que en México uno de los valores más importantes resulta la familia –extendida–, por lo que las situaciones sociales son observadas en términos de estrechos lazos personales.

El nivel de individualismo está más presente, al menos en occidente, en aquellas sociedades que han logrado un mayor crecimiento económico. Los empleados defienden sus propios intereses por sobre los de la organización, influyendo ésta en forma reducida en el comportamiento de sus integrantes. México presenta un alta orientación hacia el colectivismo, manifestándose principalmente en una alta unión familiar y amplia solidaridad en situaciones difíciles. Sin embargo, este colectivismo no es tan alto en el ámbito organizacional, aunque cabe señalar que los trabajadores se agrupan por otros objetivos, como en los casos de negociación ante los patrones.

d) Masculinidad. Esta dimensión tiene su polo opuesto en la feminidad. La distribución común de roles por género en una sociedad es transferida por la

socialización en las familias, las escuelas y por grupos. El modelo predominante de socialización para el hombre es ser más asertivo, existiendo en la organización una marcada preferencia por la promoción masculina. Esto conduce a la dominación masculina en distintos ámbitos como el de la política y la economía, así como a una mayor apertura de participación para la mujer en los ámbitos del cuidado, tales como la salud y la educación.

Las sociedades que muestran una orientación hacia la masculinidad también presentan grandes diferencias en los valores entre hombres y mujeres en el trabajo. Típicamente las características masculinas son la agresividad, la ambición y la competencia, mientras que de las mujeres se esperan el afecto, el cariño, la compasión y la comprensión. México se caracteriza por ser una sociedad altamente orientada hacia la masculinidad, en la que los roles tradicionales de género se ven reforzados en diversos ámbitos sociales. Cabe señalar que a pesar de ello, en la actualidad, aunque de manera limitada, la mujer ha venido gradualmente realizando diversos trabajos que antes eran exclusividad masculina.

Newson et al (citados por Hofstede, 1980:190) señalan que las palabras masculino y femenino no se refieren a simples formas de rasgos de personalidad sino a estilos de aprendizaje acerca de las modalidades de la interacción social, las cuales son juzgadas como apropiadas en ciertos contextos específicos. En un país donde la cultura tiende hacia la masculinidad existen menos mujeres en trabajos más calificados y mejor remunerados, lo cual crea un círculo que fomenta el patrón considerando algunas ocupaciones típicamente masculinas. El rol asignado a los géneros refuerza el modelo de masculinidad por la diferenciación en

remuneración que las organizaciones hacen para una misma actividad. La masculinidad otorga más importancia al crecimiento económico que a la conservación del medio ambiente. Es importante señalar que la religión tiene una influencia importante en el comportamiento de la sociedad, exigiendo generalmente una alta sumisión de la mujer.

4. LA DIMENSIÓN CULTURAL DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

6.3

El aprendizaje organizacional se ve influido por factores culturales que propician los procesos de transmisión del conocimiento, tal como se puede observar en los Cuadros 1 y 2, en los cuales señalamos una estrecha relación entre aprendizaje y cultura. A diferencia de lo expuesto por Nonaka y Takeuchi, la generación de conocimiento no puede considerarse como un proceso lineal. Dado que el conocimiento en el nivel individual se ve cargado de convicciones dinámicas, inestables y dependientes de la idiosincrasia de los individuos, se sugiere revisar los factores culturales y su efecto en la generación del conocimiento. Consideramos que el conocimiento no es producto exclusivo de la razón, sino que se encuentra fuertemente asociado a un conjunto de valores, creencias, significados e incluso, emociones. El aprendizaje se realiza siempre en contextos socioculturales específicos y por lo tanto el conocimiento va más allá de una mera concepción técnica y abstracta ya que éste se inscribe siempre en un ámbito social más amplio, que se ve influenciado por elementos de orden social (Montaño, 2000a), es decir, por normas y valores socialmente prescritos y considerados no sólo legítimos sino casi naturales.

El proceso de generación de conocimiento es en cierta medida desordenado, es decir, no existe un proceso sistemático y estructurado que garantice los resultados deseados (Latour y Woolgar: 1988), aunque si existen desde el punto de vista teórico mecanismos que propician su generación. Para las organizaciones tradicionales, una exigencia fundamental es el desarrollo de conocimiento técnico, aplicable a los procesos productivos y administrativos, con insumos tangibles, introducidos en los procesos de manera sistemática, ordenada y estructurada.

Vista la generación de conocimiento como una construcción social, existen vínculos entre sus mecanismos de generación (Nonaka y Takeuchi) y las dimensiones culturales (Hofstede) que las encuadran. La socialización, en tanto forma específica de generación de conocimiento, implica generalmente un amplio trabajo colectivo y una baja distancia de autoridad para propiciar la participación activa de los empleados en los procesos de auto-reflexión y análisis colectivo que promuevan la exteriorización del conocimiento conceptual sobre los procesos de trabajo. En la medida en que la sociedad es más colectiva, tiene lugar un mayor nivel de socialización, en donde a partir de la cooperación conjunta, la acción y la experimentación, así como las reuniones colectivas, pueden propiciar el proceso de creación de conocimiento, en las que el individuo aporta parte de su conocimiento tácito a fin de ser transformado en explícito, enriqueciéndose los puntos de vista de los participantes y contribuyendo a la creación de nuevo conocimiento a nivel tácito. La autonomía y libertad, que se requieren para llevar a cabo las tareas propias de los procesos productivos son elementos necesarios para la creación de

conocimiento. Estas encuentran limitaciones en donde la distancia de autoridad incide directamente en la generación de conocimiento, tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

La dimensión ontológica sugiere una espiral de conocimiento que promueve el tránsito del nivel individual hacia cada vez más colectivas, el organizacional y el interorganizacional. Este proceso requiere de las formas básicas de creación de conocimiento, analizadas siempre en contextos culturales específicos. En el proceso de combinación encontramos que los mecanismos de aprendizaje se dan principalmente a través de la transmisión del conocimiento formal y estructurado. Este aprendizaje se difunde, por ejemplo, en las universidades, las cuales refuerzan frecuentemente los patrones culturales de distancia de autoridad. Lo mismo sucede en los procesos de capacitación, en los que se transmite conocimiento codificado. El mecanismo de interiorización, por su parte, requiere del aprendizaje a través de la experimentación en la cual el individuo es capaz de interiorizar los conocimientos que son producto de la acción inmediata, es decir, del conocimiento producido aquí y ahora. Asimismo, a través de manuales e historias orales dentro de las organizaciones, se promueve que los individuos compartan valores organizacionales que faciliten el compromiso y la integridad de conjunto.

La dimensión de aversión a la incertidumbre restringe las posibilidades del cambio. Una fuerte tendencia de esta dimensión limita la capacidad del individuo a experimentar y, por ende, de generar nuevo conocimiento, ya que sólo se le permite la realización a través de procesos adaptativos. Por el contrario, en donde

esta aversión es más limitada, se promueve una mayor libertad para experimentar nuevas formas del saber hacer, a través de un aprendizaje formal e informal, influyendo sobre los valores colectivos que facilitan la interacción social en esos planos, para compartir experiencias y saberes, potenciando la creatividad.

5. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

El aprendizaje organizacional es una propuesta inspirada, como muchas otras recientes, directamente de la experiencia de las grandes empresas japonesas. Se trata

de una construcción teórica sólida y sugerente que promueve la generación y transmisión de conocimiento para el desarrollo de las organizaciones. Sin embargo, su aplicación no es automática en todos los países debido, entre otros factores, a los distintos niveles de educación –tanto formal como de actualización– y a las características culturales sobre las que se asienta la acción organizada y que promueven y restringen el desarrollo de mecanismos de aprendizaje. Con el fin de realizar un primer alcance acerca de las posibilidades de aplicación de esta propuesta, hemos acudido a diversas encuestas recientes. La primera fue realizada por Nafin, a 5,385

65

Cuadro 1. Factores culturales
(De acuerdo con Hofstede)

Factores	Aprendizaje organizacional
Distancia de autoridad	Las actitudes conservadoras fomentan la distancia de autoridad. Las estructuras organizacionales centralizadas propician una amplia distancia de autoridad e inhiben la participación colectiva. A mayor distancia de autoridad menor participación y por ende menor posibilidad de aprendizaje organizacional.
Colectivismo	Círculos de calidad: a mayor colectivismo, mayor aprendizaje. A mayor colectivismo mayor desarrollo de procesos de aprendizaje que permite la difusión del conocimiento a través de la acción, la imitación y la metáfora.
Masculinidad	Profesiones, como la Ingeniería, conllevan una alta masculinidad mientras que la Enfermería tiende hacia la femeneidad. La masculinidad promueve el desarrollo de estructuras jerárquicas rígidas, propiciando un bajo nivel de participación y de aprendizaje. Desincorporación de la mujer en puestos directivos: a mayor nivel de masculinidad se da una mayor distancia de autoridad entre hombre y mujer y el reforzamiento de comportamientos masculinos. A mayor nivel de masculinidad se enaltecen los roles masculinos fomentando el individualismo. Esta característica de masculinidad se reproduce en el proceso de socialización y, por imitación, las actitudes y comportamientos se transmiten de padres a hijos.
Aversión a la incertidumbre	A mayor aversión a la incertidumbre, menor participación para el desarrollo de procesos de aprendizaje, menor creación de conocimiento; los cambios se dan sólo a nivel adaptativo.

Fuente: Elaboración propia con base en Hofstede (1980).

Cuadro 2. Mecanismos de creación del conocimiento.³

Proceso de Transmisión del conocimiento	Mecanismos de Aprendizaje	Dispositivos de Aprendizaje	Factores culturales
SOCIALIZACIÓN (tácito-tácito) Conocimiento armonizado	Acción – práctica Experimentación Imitación Observación Participan la mayoría de los miembros del equipo y gente interesada en el proyecto, independientemente de su nivel jerárquico.	Grupos de trabajo Observación participante Interacción con terceros Habilidades técnicas compartidas	Tendencia hacia el trabajo colectivo Colectivismo Modelos mentales compartidos
EXTERIORIZACIÓN (tácito-explicito) Conocimiento conceptual	Abstracción Metáforas Analogías Conceptos Modelos mentales	Diálogo de reflexión colectiva Métodos analíticos: deducción e inducción Y métodos no analíticos: metáforas y/o analogías Lenguaje figurativo e imaginación Comunicación	Se trasladan principios y valores: disciplina, obediencia, lealtad, respeto y otros.
COMBINACIÓN (explicito-explicito) Conocimiento sistémico	Pensamiento sistémico Colaboración Abstracción	Educación en escuelas Entrenamiento formal: capacitación Conocimientos codificados: reglamentos Redes de información Bases de datos Trabajo cooperativo Juntas Conversaciones por teléfono Innovación	Normas sociales Respeto a la jerarquía
INTERIORIZACIÓN (explicito-tácito) Conocimiento operacional	Acción Experimentación y re-experimentación Pensamiento sistémico Abstracción	Trabajo en equipo Diagramación de documentos Manuales Historias orales Incremento de la creatividad individual Implantación de políticas	Modelos mentales compartidos Valores organizacionales compartidos: compromiso Integridad de conjunto

Fuente: Elaboración propia con base en Nonaka et al (1999), Montaña (2000b), Hofstede (1980).

³ Los procesos de transmisión del conocimiento fueron tomados de Nonaka, et al. (1999), los mecanismos de aprendizaje organizacional de Montaña (2000), y los factores culturales de Hofstede (1980).

empresas en el año de 1995; la segunda está desarrollada bajo la coordinación de Enrique de la Garza, también en 1995 e incluye una muestra de 50 empresas, la tercera fue realizada por INEGI, y finalmente, la cuarta fue elaborada, en 1996 por las autoras de este trabajo a un total de 102 pequeñas empresas de las Delegaciones Iztapalapa y Benito Juárez.

En lo que se refiere al nivel formal de los empresarios o principales directivos de la empresa, podemos apreciar que, en términos generales, menos de la mitad posee estudios de licenciatura (Cuadro 3). El tamaño de la empresa está asociado al nivel educativo formal, siendo la micro empresa la más desprotegida en este rubro. Es interesante señalar que la pequeña y

mediana empresas han incorporado en sus puestos de alta dirección un porcentaje importante de profesionistas, mientras que la gran empresa presenta un mayor porcentaje de personal con posgrado.

Por otro lado, sabemos que las empresas no generan todo el conocimiento que requieren y que por lo tanto contratan servicios especializados para adquirirlos; el 10.6% de las empresas realizó dicha actividad. El servicio más solicitado es la capacitación, sobre todo para la micro empresa (Cuadro 4). La gran empresa, por su parte, se concentra, además de la capacitación en actividades directamente relacionadas con la producción: el desarrollo tecnológico, el control de calidad y la mejora del proceso productivo.

67

Cuadro 3. Estudios del empresario o principal directivo. (%)

Tamaño de la empresa	Sin estudios	Primaria Incompleta	Primaria completa	Secundaria incompleta	Secundaria completa	Preparatoria o equivalente	Licenciatura	Posgrado
Micro empresa	1.37	5.69	10.08	5.32	14.03	26.13	34.27	3.11
Pequeña empresa	0.00	1.36	3.46	1.24	5.07	14.71	66.01	8.16
Mediana empresa	0.00	2.38	1.19	0.00	1.19	11.90	69.05	14.29
Gran empresa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.62	63.08	32.31
Total de empresas	1.13	4.94	8.86	4.58	12.37	24.00	39.75	4.35

Fuente: Elaborado con base en Nacional Financiera (1999), La empresa mexicana frente al reto de la modernización. Fase III, 1995.

Cuadro 4. Utilización de servicios especializados externos (%)

	Capacitación	Investigación de mercados	Desarrollo tecnológico	Informática	Administración Contabilidad	Control Ambiental	Recursos Humanos
Micro empresa	29.14	8.29	10.70	4.55	9.63	0.80	3.74
Pequeña empresa	23.75	10.00	15.00	2.50	6.25	1.88	3.13
Mediana empresa	25.00	17.86	7.14	0.00	10.71	0.00	0.00
Gran empresa	21.43	10.71	14.29	3.57	7.14	3.57	7.14
Total	27.12	9.32	11.86	3.73	8.64	1.19	3.56
	Control de Calidad	Aspectos financieros	Proceso productivo	Diseño	Comercialización	Otros	Total
Micro empresa	10.16	1.34	9.09	2.94	3.48	6.15	100.00
Pequeña empresa	10.00	1.88	13.75	1.88	1.88	8.13	100.00
Mediana empresa	14.29	0.00	10.71	3.57	0.00	10.71	100.00
Gran empresa	14.29	0.00	14.29	3.57	-	0.00	100.00
Total	10.51	1.36	10.68	2.71	2.71	6.61	100.00

Fuente: Ibídem.

La capacitación, en términos generales, se dirige tanto a los directivos como al resto de los trabajadores. Sin embargo, ésta resulta limitada al incluir tan sólo a cerca de la cuarta parte del personal (Cuadro 5). La capacitación directiva se orienta hacia las tareas de comercialización, y de apoyo administrativo e informático, mientras que el resto de los trabajadores se capacita en actividades de orden más productivo como la formación técnica y el control de calidad, aunque también lo hace

en labores de comercialización. A pesar del gran auge –e importancia– que ha retomado el liderazgo, observamos que éste es poco incorporado en los cursos directivos; una situación similar se presenta en el rubro de la administración de los Recursos Humanos, la cual se encuentra poco atendida a pesar de que la modernización empresarial implica transformaciones relevantes que afectan de manera directa la perspectiva tradicional sobre el comportamiento de los individuos en las

organizaciones. Este descuido se refleja también en la reducida contratación de servicios especializados en Recursos Humanos (Cuadro 4). Recordemos que la capacitación es parte fundamental de las organizaciones ya que juega un papel importante en el desarrollo de las habilidades del trabajador al incrementar su nivel de conocimiento individual, el cual puede pasar posteriormente y de manera sucesiva por diversos campos –nivel ontológico– hasta llegar en algunos casos al nivel interorganizacional.

La frecuencia con que se realizan los cambios organizacionales está, en términos generales, en función del tamaño de la empresa. Así, el 72 % de las grandes empresas en la encuesta realizada por NAFIN, han

realizado transformaciones recientes, mientras que este porcentaje se reduce a tan sólo el 27% en el caso de la micro empresa (Cuadro 6). Los principales cambios realizados se encuentran, en términos generales, en los rubros de reducción de inventarios, grupos de trabajo, programas de justo a tiempo y círculos de calidad, todos ellos inspirados en la experiencia japonesa. Grupos de trabajo y círculos de calidad, por su parte, están estrechamente relacionados con una de las dimensiones culturales fundamentales encontradas por Hofstede, la correspondiente a la tendencia hacia el comportamiento colectivo, favoreciendo la socialización y la interiorización como formas particulares de transmisión del conocimiento.

69

Cuadro 5. Capacitación de directivos y trabajadores (%)

	Directivos	Trabajadores
Personal capacitado	25.73	26.72
Áreas de conocimiento:		
Cómputo / Informática	16.98	10.5
Ventas / Comercialización	22.22	19.18
Liderazgo y Dirección	6.15	-
Finanzas, Contabilidad y Administración en general	19.64	4.1
Idiomas	1.4	-
Formación Técnica	16.84	25.24
Control de Calidad	7.06	11.44
Otros	9.71	11.64
Recursos Humanos		6.93
Operación de maquinaria		10.97
Total	100	100

Fuente: Ibídem

La encuesta realizada por NAFIN considera una empresa exitosa como aquella, que en el contexto de la crisis detonada en 1994, logró en el año siguiente incrementar su producción y/o sus ventas en al menos un 15% y no presentar pérdidas en sus estados de resultados; ella representó menos del 10% del total. Esta clasificación nos resulta interesante ya que podemos constatar algunas diferencias explicativas que nos permiten reconocer algunos de los factores que han contribuido a tal desempeño, y que están asociados a la creación y transmisión del conocimiento. Así, podemos observar en el comparativo de la estructura de costos que las empresas exitosas presentan una menor proporción en el rubro de materias primas, pero mayor en lo que concierne a sueldos y salarios. Para el total de las empresas estos dos rubros constituyen cerca del 60 de su costo total, mientras que para

las exitosas resulta un poco menor –57%– (Cuadro 7). Aunque el rubro de investigación y desarrollo es muy reducido en ambos casos, podemos notar que las empresas exitosas dedican cerca del 54% más a dicho esfuerzo. Resulta importante señalar que la distribución por ramas industriales no sufre alteraciones significativas en ambos casos.

Además, se presentan algunas diferencias significativas en el nivel de escolaridad de los directivos y la distribución de los servicios especializados externos entre ambos tipos de empresa. En lo referente al nivel educativo formal (Cuadro 8), podemos observar que el nivel educativo de los dirigentes de las empresas exitosas es mayor que el promedio general, aunque más bajo que el de la gran empresa. Esto último es debido a que un número importante de las empresas exitosas se distribuye a lo largo del tamaño.

Cuadro 6. Principales modificaciones organizacionales (%)

Modificaciones organizacionales	Sí han modificado	Reducción de inventarios	Reducción de espacio	Justo a Tiempo	Grupos de Trabajo	Círculos de Calidad	Otros	No especificado
Micro empresa	26.66	6.50	2.52	7.25	5.44	5.92	2.03	2.09
Pequeña empresa	53.07	12.38	3.23	10.01	12.38	10.33	4.74	2.26
Mediana empresa	60.47	11.63	1.16	11.63	18.02	14.53	3.49	1.16
Gran empresa	72.26	17.52	6.57	10.95	20.44	11.68	5.11	0.00
Total	39.06	8.74	2.80	8.34	8.49	7.74	2.94	2.09

Fuente: Ibídem

Cuadro 7. Estructura de Costos. Empresas exitosas, (%)

	Total de empresas	Empresas exitosas
Materias primas	43.01	38.82
Sueldos y salarios	16.84	18.11
Maquinaria y equipo	5.28	5.18
Medios de transporte	3.39	3.68
Medios de comunicación	3.68	3.86
Costos administrativos	3.58	4.35
Renta o costos del local	4.93	4.35
Regalías	0.69	0.80
Impuestos	7.54	6.91
Pago de cuotas (IMSS, SAR, etc.)	3.45	3.87
Investigación y desarrollo	0.26	0.40
Publicidad y promoción	1.15	1.89
Comercialización y ventas	2.28	1.83
Costos financieros	1.97	3.08
Dádivas	0.31	0.32
Otros	1.63	2.52

Fuente: Ibídem.

En cuanto a los servicios especializados externos se refiere (Cuadro9), las empresas exitosas acudieron más a los servicios de despachos consultores nacionales y organismos gubernamentales, pero menos a los servicios de las universidades, tanto públicas como privadas. Pocas empresas, en general, acuden a las compañías consultoras extranjeras, probablemente por razones de tipo económico, aunque también habría que considerar la

posibilidad de una mayor adaptación a las condiciones locales.

Las áreas que concentraron los servicios especializados externos, para las empresas exitosas, con relación al total de empresas, se muestra en el Cuadro 10. En él se puede observar una mayor concentración en el rubro dedicado a la capacitación y el desarrollo tecnológico.

Cuadro 8. Estudios del empresario o principal directivo

Nivel	Exitosas	Total de empresas	Gran empresa
Nivel de escolaridad del empresario			
Sin estudios	0.56	1.13	0.00
Primaria incompleta	4.27	4.94	0.00
Primaria completa	6.12	8.86	0.00
	1.86	4.58	0.00
Secundaria completa	6.68	12.37	0.00
Preparatoria o equivalente	20.59	24.00	4.62
Licenciatura	52.13	39.75	63.08
Posgrado	7.79	4.35	32.31

Fuente: Ibídem

Cuadro 9. Empleo de servicios especializados externos.

	Total de empresas	Empresas exitosas
Empresas consultoras nacionales	33.73	44.30
Empresas consultoras extranjeras	5.42	5.06
Organismos gubernamentales	13.22	16.46
Instituciones públicas de educación superior	21.86	13.92
Instituciones privadas de educación superior	12.71	11.39
Otras	13.05	8.86
Total	100.00	100.00

Fuente: Ibídem

Cuadro 10. Áreas en las que se emplearon los servicios.

	Total de empresas	Exitosas
Capacitación	27.12	35.44
Investigación de mercados	9.32	10.13
Desarrollo tecnológico	11.86	13.92
Informática	3.73	2.53
Administración y Contabilidad	8.64	8.86
Control Ambiental	1.19	2.53
Recursos Humanos	3.56	3.80
Control de Calidad	10.51	5.06
Aspectos financieros	1.36	2.53
Proceso productivo	10.68	3.80
Información estadística	0.34	-
Diseño	2.71	3.80
Comercialización	2.71	3.80
Otra	6.27	3.80
Total	100.00	100.00

Fuente: Ibídem

La capacitación, como se observa en el Cuadro 11, que resulta ser la actividad externa preponderante, es significativamente más importante en el caso de las empresas exitosas, sobre todo en lo concerniente al nivel de los empleados, ya que cerca del 42% reciben capacitación para el trabajo, contra sólo el 27% en el caso general.

Cuadro 11. Capacitación. Empresas exitosas (%)

Capacitación	Empresas Exitosas	Total de empresas
Directivos	39.33	25.73
Trabajadores	42.49	26.72

Fuente: Ibídem

Por otro lado, un aspecto que nos ha llamado fuertemente la atención es el papel de la mujer en las empresas consideradas en el estudio. En las empresas exitosas, la proporción de mujeres directivas es menor que en el total –20.01% en el primer caso, contra 22.89% en el segundo; lo mismo acontece con el resto de los niveles, desde empleados hasta obreros (Cuadro 12). Nuestra explicación se basa, considerando la propuesta de Hofstede acerca de la dimensión concerniente al alto nivel de masculinidad que existe en el país, que el mundo empresarial nacional está regido por principios y valores masculinos, difícilmente accesibles a la mujer.

Es importante, en esta misma dirección, tomar en cuenta que los cursos de capacitación conocen una distribución casi equivalente en cuanto a número entre hombres y mujeres. Según una encuesta reciente de INEGI, el 53.47% de los cursos de capacitación son tomados por hombres. Los motivos por los cuales se accede a estos cursos varían en función del género (Cuadro 13). Así, la

mayoría de las mujeres toma cursos de capacitación con el propósito de superarse personalmente o por interés personal –54.33%–, mientras que los hombres lo hacen principalmente por actualizar sus conocimientos –33.10%. Los hombres son enviados más frecuentemente por la empresa que las mujeres –19.82% contra 7.14%.

Las razones por las cuales la empresa envía a sus trabajadores a recibir capacitación también varía en función del género. A los hombres se les envía principalmente para mejorar sus conocimientos en labores de apoyo administrativo, de producción y seguridad, mientras que las mujeres reciben capacitación también en labores administrativas, pero seguidas, en orden de importancia, por el área de servicios y desarrollo personal y familiar (Cuadro 14). Es importante resaltar que estas políticas de capacitación orientan la incorporación de la mujer a labores consideradas culturalmente como propias del género femenino, características asignadas como parte del rol establecido por la sociedad: trabajo administrativo y de servicios, y cuidado personal y familiar.

Cuadro 12. Distribución por género. Empresas exitosas (%)

Nivel	Empresas exitosas		Total de empresas	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Directivos	79.99	20.01	77.11	22.89
Empleados	63.6	36.4	67.86	32.14
Supervisores	89.32	10.68	85.21	14.79
Obreros	84.6	15.4	79.51	20.49
Otros	58.94	41.06	79.02	20.98

Fuente: Ibídem

Cuadro 13. Razones de la capacitación, por género (%)

Principales motivos para la capacitación	Hombres	Mujeres
Requisito para ingresar al trabajo	11.19	10.18
Actualización de conocimientos	33.10	23.87
Superación o interés personal	27.79	54.33
Mandado (a) por la empresa	19.82	7.14
Búsqueda de otro trabajo	1.04	1.34
Mejorar la producción	4.92	1.02
Utilizar maquinaria especializada	1.44	0.05
Otros	0.06	1.43

75

Fuente: Elaborado con base en INEGI, 1998.

Cuadro 14. Principales cursos de capacitación tomados enviados por la empresa, por género (%)

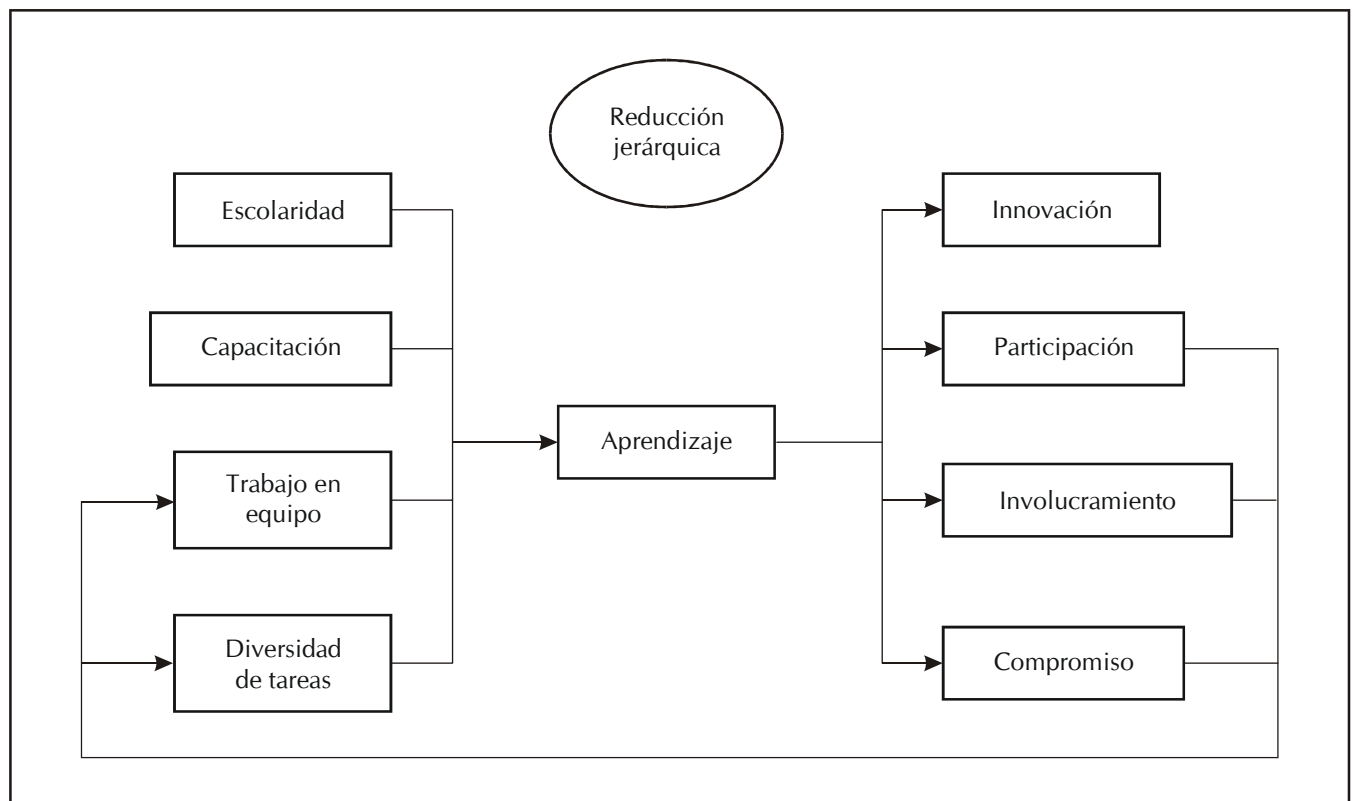
Área de conocimiento	Hombres	Mujeres
Administración, Contabilidad y Computación	28.39	41.22
Producción	14.98	
Seguridad	13.13	
Servicios		17.95
Desarrollo personal y familiar		15.56

Fuente: Ibídem

El proceso de modernización en las empresas ha provocado cambios fundamentales en la organización del trabajo. Como lo indicamos anteriormente, la introducción del trabajo en equipo resulta relevante. Así, en una investigación reciente (De la Garza: 1998) se reporta que cerca del 65% del personal se encuentra trabajando bajo esta modalidad. Otro rasgo importante ha sido sin duda alguna la aparición paulatina del llamado trabajador polivalente, el cual sin llegar a romper radicalmente con

la visión taylorista de la división del trabajo, incorpora nuevas labores al quehacer del trabajador. Cerca del 57% de los trabajadores encuestados se encuentran en un caso similar. Estos dos aspectos de la organización del trabajo, aunados a la educación formal influyen de manera importante en las modalidades y posibilidades del aprendizaje organizacional, afectando de manera directa los niveles de participación, involucramiento y compromiso de los trabajadores en la empresa (Esquema 2).

Esquema 2. Resultados del aprendizaje en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia

El enriquecimiento de las tareas ha funcionado como mecanismo de aprendizaje en el 85% de los casos, lo que ha provocado que las labores sean de una mayor complejidad, incrementando con ello el período de aprendizaje para los nuevos trabajadores y la recurrencia a la consulta de manuales de procedimientos. En algunos casos, el enriquecimiento de tareas puede aminorar la falta de interés y el desgaste físico, así como la monotonía del trabajo repetitivo, dando paso a la activación de la capacidad creativa. Este aprendizaje ha propiciado seguramente un relajamiento de las tensas relaciones existentes entre

trabajadores y directivos y supervisores al existir un mayor espacio de autonomía, necesario para incrementar la participación, repercutiendo en un mejor desempeño de la empresa. La intervención en la planeación de las tareas y la invención o mejoramiento de herramientas y procesos, así como en los contenidos de los cursos de capacitación han sido resultados frecuentes. Las consultas con los compañeros de trabajo han sido más frecuentes, incrementándose la importancia de las relaciones informales en contextos de trabajo. Finalmente, el involucramiento y el compromiso han resultado afectados positivamente (Cuadro 15).

77

Cuadro 15. Resultados de la modernización empresarial (%)

Actividad	Actualmente	Antes
Trabajo en equipo	65.0	—
Realiza tareas que desempeñaban otros	57.1	—
El trabajo actual le permite aprender o desarrollar nuevas habilidades	85.5	—
Tiempo actual para enseñar la labor que desempeña, en un lapso menor a 4 semanas	80.7	70.8
Frecuencia alta de consulta a manuales de procedimientos	37.8	26.0
Libertad de método para realizar el trabajo	50.6	36.7
Inventoría o modificación de herramientas	21.8	14.9
Inventoría o modificación de procedimientos	40.7	21.2
Planeación de tareas	52.4	36.3
Consulta de dificultades con compañeros	83.3	76.7
Desempeño individual como criterio de evaluación	46.8	48.1
Relación agradable con superiores	87.0	76.1
Opinión favorable de las órdenes del jefe	92.9	81.4
Alta frecuencia en la propuesta de mejoras en el trabajo	42.6	25.8
Desempeño de tareas diferentes	19.0	14.9
Participación en la definición de contenidos de capacitación	23.7	13.7
Participación en diseño de programas de mejoramiento	30.1	14.9
Trabajo duro para ayudar a la empresa	89.4	
Orgullo de trabajar en la empresa	91.0	

Fuente: Elaborado con base en De la Garza, 1998.

Por otro lado, en lo que concierne a la pequeña empresa, como ya lo hemos señalado, los problemas resultan más graves. La experiencia, como mecanismo de aprendizaje, resulta fundamental para la toma de decisiones, por encima de la información administrativa y financiera (Cuadro 16).

Cuadro 16. Base para la toma de decisiones (Indicadores)⁴

BASES	MEDIA
Estados Financieros	3.97
Información externa	3.05
Experiencia	4.19
Información administrativa	3.97
Información tecnológica	3.34
Intuición	2.68
Otros	3.67

Fuente: Guillén, Montoya y Rendón, 2001.

La situación económica, caracterizada por un alto nivel de inestabilidad y crisis, aunado a la dificultad de acceso a créditos accesibles económicamente, propicia una aversión hacia la incertidumbre y la preferencia por la recuperación de las inversiones en el corto plazo. Así, las decisiones tomadas por los pequeños empresarios esperan

resultados a corto plazo –menos de un año– en el 75.9% de los casos (Cuadro 17).

Cuadro 17. Expectativas temporales de resultados (%)

TIEMPO	PORCENTAJE
Antes de 1 año	75.90
Entre 1 y 3 años	21.69
De 3 a 5 años	2.41

Fuente: Ibídem.

Uno de los problemas centrales sigue siendo el de la capacitación, preocupación externada tanto a nivel del ámbito del manejo del personal como en el área de producción (Cuadros 18, 19 y 20). De ello se deriva que la pequeña empresa, de contar con recursos excedentes, invertiría en un esfuerzo de capacitación, inmediatamente después de hacerlo en mejoramiento técnico e inversiones (Cuadro 21).

Cuadro 18. Decisiones importantes en el ámbito de personal (Indicadores)

Asignación de sueldos	3.89
Capacitación	4.24
Contratación de personal	3.97
Prestaciones	3.45
Otras	2.67

Fuente: Ibídem.

⁴ Los indicadores se realizaron bajo la modalidad de una escala de 1 a 5.

Cuadro 19. Decisiones importantes en el área de
Producción.
(Indicadores)

Capacitación	4.19
Control de calidad	4.50
Manejo de materiales o servicios	4.31
Acondicionamiento de maquinaria y equipo	4.00
Calidad de materiales	4.44
Calidad de materiales	4.44

Fuente: Ibídem.

Cuadro 20. Principales problemas con los Empleados
(Indicadores)

Mejoramiento técnico	4.24
Aumento de sueldos	3.12
Gratificaciones al personal	3.02
Organización de eventos	1.75
Inversiones	4.33
Capacitación de personal	3.78
Asuntos personales	2.35
Reparto de dividendos	3.28
Otros	3.50

Fuente: Ibídem.

Cuadro 21. Utilización probable de recursos excedentes
(Indicadores)

Falta de capacitación	3.15
Falta de responsabilidad e interés	3.31
Rotación intensa de personal	2.00
Forma de pensar diferente a la de los directivos	2.44
Inconformidad con los sueldos	2.33
Otros	3.67

Fuente: Ibídem.

Por otro lado, la vinculación de la pequeña empresa con universidades –sean públicas o privadas– arrojó un alto nivel de satisfacción ya que el 72% calificó los resultados como bastante y muy satisfactorios (Cuadro 22)

Cuadro 22. Satisfacción de los resultados de la
vinculación con universidades (%)

NIVEL	%
Muy poco satisfactorios	4.00
Poco satisfactorios	16.00
Satisfactorios	8.00
Bastante satisfactorios	52.00
Muy satisfactorios	20.00

Fuente: Ibídem.

Finalmente, los apoyos de capacitación más resentidos por la pequeña empresa son principalmente en las áreas de personal y de organización, mientras que en el rubro de la asesoría profesional las áreas que más lo requieren son mercadotecnia y producción (Cuadro 23). Las primeras se encaminan más hacia la dirección del factor humano mientras que las segundas lo son en aspectos de orden más técnico.

80

Cuadro 23. Apoyos requeridos por la empresa (%)

Área	Capacitación	Asesoría
Planeación	15.53	15.63
Organización	17.48	15.63
Personal	21.36	10.41
Mercadotecnia	10.68	20.83
Finanzas	11.65	7.29
Producción	14.56	19.79
Contabilidad y fiscal	8.74	10.42

Fuente: Ibídem.

5. REFLEXIONES FINALES

El conocimiento ha adquirido una mayor importancia porque se considera como una variable central en el campo de la competitividad. Esto es debido al gran avance científico-tecnológico que se ha convertido en una actividad primordial en los países industrializados, lo que les ha permitido mejorar los bienes y servicios ofrecidos,

así como contar con procesos administrativos más eficientes, sobre todo a partir de la introducción y desarrollo de sistemas de base informática. Es importante señalar la incorporación cada vez más creciente de la función de investigación y desarrollo que realizan las empresas. A manera de ejemplo, en los Estados Unidos cerca del 50% de esta actividad la realizan las empresas, sobre todo las grandes; en el caso de México, un estudio realizado hace algunos años por CONACYT mostraba que sólo aproximadamente el 3% de esta actividad era realizada por las empresas, el resto por organismos públicos e instituciones de educación superior. Cabe mencionar el reconocimiento de la llamada *distribución cognitiva*, que destaca que nadie posee el conocimiento completo de la organización.

El modelo burocrático y "científico" inhibía no solamente el cambio y la adopción de nuevas formas de organización, sino que además restringía la generación y transmisión del conocimiento. Entre las principales limitantes que presenta el modelo tradicional se encuentran la división detallada del trabajo, la centralización de la toma de decisiones, el apego a los reglamentos, el crecimiento desmedido de las estructuras, grandes departamentos y áreas, cuerpos administrativos crecientes, organizaciones rígidas, entre otros. El estudio de la generación y transmisión del conocimiento ha sido bien recibido por los países industrializados dado que dichas actividades promueven el desarrollo alcanzado en sus empresas.

La propuesta del aprendizaje organizacional está siendo recogida ampliamente en México, con gran entusiasmo, por empresas, despachos de consultoría y las mismas universidades; sin embargo, las condiciones del

modelo no han sido trasladadas hacia nuestro país, generando dificultades en su adopción y adaptación. El análisis de las condiciones locales resulta esencial para evaluar sus posibilidades de traslado, en términos de sus resultados y de los efectos negativos inesperados que pudiera acarrear. De entre estas condiciones, podemos mencionar las económicas, las políticas, las tecnológicas y las culturales. En este trabajo son éstas últimas las que hemos enfatizado, sin restar importancia a las demás.

El nuevo modelo económico mexicano expone a las empresas a niveles de competitividad para los cuales no estaban preparadas. Los procesos de modernización han seguido la tendencia hacia la desburocratización, promovida por los países industrializados. Si bien podemos decir que ha habido algunos resultados positivos, es importante mencionar que existen fuertes limitaciones de funcionamiento de dichos modelos, al haber sido éstos sobrepuestos en un ámbito cultural, caracterizado todavía por una alta concentración del poder de decisión, por la búsqueda de resultados a corto plazo, por la resistencia al cambio y, entre otros, la marginación del trabajo femenino –en ciertos niveles jerárquicos–. El primer aspecto, la centralización del poder de decisión, ha traído aparejado una alta tendencia hacia el trabajo colectivo, pero sólo de manera horizontal, fuertemente basado en relaciones informales. No obstante ello, asistimos a un cierto movimiento en algunas empresas hacia una incipiente formalización; los componentes culturales presentes en la empresa mexicana han limitado

por lo tanto la generación y transmisión del conocimiento en las empresas.

Aunado a lo anterior, hay que tomar en cuenta el bajo nivel educativo formal de los trabajadores, la falta de vinculación histórica de la empresas con la universidad y otros centros de investigación, así como la tendencia conservadora a importar acríticamente tecnología productiva y modelos de organización de los países más industrializados.

El conocimiento –generación y transmisión– es una construcción social, está asociado a valores, principios, creencias y vinculado crecientemente a objetivos económicos y políticos. El conocimiento no es exclusivamente la expresión de la racionalidad, sino que incorpora parámetros de índole cultural. El conocimiento no es un mero resultado objetivo producto de la lógica abstracta, sino que atiende a proyectos específicos que el sujeto construye atendiendo a marcos de referencia locales, es decir, el conocimiento deriva también de la subjetividad.

Actualmente, el conocimiento tácito ha sido revalorado, ya que tradicionalmente se le ha menospreciado por el saber académico formal. Esta revalorización ha promovido el desarrollo de mecanismos organizacionales que estimulan su desarrollo y orientación, en términos productivos. Las empresas que más se han avocado a dicha actividad son precisamente las medianas y grandes empresas, ya que el conocimiento implica siempre la movilización de recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Braverman, Harry (1983), *Trabajo y capital monopolista*, Nuestro Tiempo, México.
- Carrillo Arronte, Ricardo (coord.) (1999), *La empresa mexicana frente al reto de la modernización. Fase III*, 1995, Nacional Financiera, México.
- De la Garza Toledo, Enrique (coord..) (1998), *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, Rayuela y Fundación Friedrich Ebert, México.
- Guillén Mondragón, Irene, María Teresa Montoya Flores y Marcela Rendón Cobián (2001), "Aprendizaje y cultura en las organizaciones. Algunas reflexiones para el caso de México", ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas: los desafíos de la investigación en México, Universidad de Guadalajara, México.
- Hofstede, Geert (1984), *Culture's Consequences, International Differences Work – Related Values*, Vol 5, Cross Cultural Researcher and Methodology, Sage, Londres.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1998), *Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social e INEGI, México.
- Latour, Bruno y Steve Woolgar (1988), *La vie de laboratoire*, La Découverte, París.
- Montañó Hirose, Luis (2000a) "Aprendizaje organizacional y organización que aprende", en *Comportamiento organizacional 2*, Colección Humanidades, Universidad Tecnológica, México, pp. 261-290.
- Montañó Hirose, Luis (2000b), "La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina", en De la Garza Toledo Enrique (coord.), *Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo*, El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica, pp. 205-311, México.
- Nonaka, Ikujiro y Horitaka, Takeuchi (1999), *Teoría de la creación del conocimiento organizacional en la organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, México.
- Schumpeter, Joseph (1975), *Historia del análisis económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Smircich, Linda y Stubbart, Charles (1985), "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 724-736.
- Von Krogh George, et al. (2000), *Strategy and Knowledge Creation en Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Estados Unidos.

- Yeung, Arthur K et al. (1999), *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, Oxford University Press, México.

La teoría de la organización en la crítica a lo *racional* en el proceso de toma de decisiones

Héctor R. Núñez Estrada



RESUMEN

El desarrollo conceptual de la toma de decisiones dentro de las organizaciones ha sido construido a partir del planteamiento ideológico de la *elección racional*, que idealmente nos lleva a la maximización de las operaciones, de un producto o de un ingreso, tomando auge recientemente con el planteamiento de las expectativas racionales.

La existencia del hombre que toma decisiones racionales, con el conocimiento perfecto de la información, de todas las alternativas existentes y el resultado previsible para cada alternativa, ha sido puesto en cuestionamiento dentro de la teoría de la organización, por diversos autores, incluyendo los institucionalistas, contraponiendo un hombre que toma decisiones dentro de una racionalidad que se encuentra limitada. En este ensayo se presentan los argumentos críticos a la visión ideal del hombre racional.

ABSTRACT

Conceptual developement in organizations' decision making has been built on an ideological scheme of *rational choice*. This ideally has been led to maximize operations of a product or an income, and recently comes along with a rational expectation scheme.

A person who takes rational decisions with perfect knowledge, from all existing alternative and with a previsible outcome for each alternative, has been on questioning by several organization theory authors, including institutionalists, by opposing a limited rationality desicion maker.

This essay presents critical arguments to the ideal vision of a rational person.

Palabras clave: Teoría de organización, racionalidad, decisiones.

Key words: Organization theory, rationality, decisions.

INTRODUCCIÓN

La conceptualización de la toma de decisiones en las organizaciones se basa fundamentalmente en el planteamiento ideológico de la *elección racional*, cuyo origen lo encontramos en la filosofía y de ahí ha pasado a otras ciencias y disciplinas como la economía, donde la elección del consumidor lleva a la maximización de un producto o ingreso. Incluso esta visión tomó auge recientemente con el planteamiento de las expectativas racionales.

La existencia del hombre que toma decisiones racionales, con el conocimiento perfecto de la información, de todas las alternativas existentes y el resultado previsible para cada alternativa, ha sido puesta en cuestionamiento dentro de la teoría de la organización, por diversos autores, incluyendo los institucionalistas, contraponiendo a un hombre que toma decisiones dentro de una racionalidad que se encuentra limitada. En este ensayo se presentan los argumentos críticos a la visión ideal del hombre racional.

1. EL CONCEPTO DE LO RACIONAL

El pensamiento modernista tiene sus raíces en las concepciones filosóficas de Descartes, Locke y Kant en torno al individuo y al cosmos, después de lo cual se ha tenido un gran avance tecnológico y un extraordinario crecimiento industrial. El modernismo se basa en el principio de la racionalidad del individuo y de la libertad de elección.

El surgimiento moderno del concepto racional lo encontramos en la filosofía con Descartes, que tuvo como planteamiento central el uso de la razón para referirse al origen del conocimiento y a la búsqueda de la certeza, consideraba la existencia de principios evidentes, tenía como ideal: "...deducir a partir de tales principios un sistema de verdades que nos proporcionarían información acerca de la realidad, acerca del mundo". (Copleston, F. 1971: 27). Igualmente, desarrolla un método como base del racionalismo, que demostrará verdades y será el camino para alcanzar el conocimiento con base en la razón, basado en la intuición y la deducción.

El siglo XVIII se conoce como el Siglo de la Ilustración y "la edad de la razón", pues su fundamento fue de carácter racionalista¹, "...los autores y pensadores típicos del período creían que la razón humana era el instrumento apto y único para resolver los problemas relacionados con el hombre y la sociedad" (Copleston, F. 1971: 41).

Kant entendía como razón, su función teórica que nos revele las condiciones del conocimiento científico, "...la razón acepta los conceptos y los juicios del entendimiento e intenta unificarlos...tiende a completar esta síntesis mediante la suposición de un sujeto...pensante permanente...la razón intenta completar esta síntesis alcanzando una unidad incondicionada, concebida como la totalidad de las secuencias causales de fenómenos. Así nace la idea de mundo, concebido como la totalidad de las secuencias causales" (Copleston, F. 1988: 266-268-269).

¹ El racionalismo en sentido moderno considera a la filosofía como un instrumento de liberación, ilustración y progreso político y social.

Hegel hace una crítica del idealismo que considera que: “la razón nace en el momento en que la conciencia adquiere «la certeza de ser toda la realidad»”. (Reale, G. y Antiseri, D. 1988: 122). Para este pensador existen etapas fenomenológicas de la razón que son progresivas y de carácter dialéctico como en una especie de espiral en círculos cada vez más amplios: “El grado más alto consiste en el hecho de que ahora la conciencia –en cuanto razón– sabe que es unidad de pensamiento y de ser...surgen así las tres etapas A) la razón que observa la naturaleza; B) la razón que actúa y C) la razón que adquiere la conciencia de ser espíritu.” (Reale, G. y Antiseri, D. 1988:122)

Para Hegel la antigua lógica imponía rigidez y un carácter finito al intelecto, “En cambio, la proposición especulativa –característica de la razón– supera dicha rigidez. Es una expresión que debe expresar el movimiento dialéctico y es por lo tanto estructuralmente dinámica, al igual que es dinámica la realidad que expresa y es asimismo dinámico el pensamiento que la formula”. (Reale, G. y Antiseri, D. 1988: 114).

En relación al concepto de racional, Weber considera que: “En el dominio de la acción es racionalmente evidente, ante todo, lo que de su ‘conexión de sentido’ se comprende *intelectualmente* de un modo diáfano y exhaustivo...De igual manera, cuando alguien, basándose en los datos ofrecidos por ‘hechos’ de la experiencia que nos son ‘conocidos’ y en fines dados, deduce para su acción las consecuencias claramente inferibles” (Weber, Max. 1979: 6).

Desde el punto de vista del método científico, Weber considera que en la construcción de *tipos* también se “...investiga y expone todas las conexiones de sentido irracionales, afectivamente condicionadas del

comportamiento que influyen en la acción, como ‘desviaciones’ de un desarrollo de la misma ‘construido’ como puramente racional con arreglo a fines. Por ejemplo, para la explicación de un ‘pánico bursátil’ será conveniente fijar primero cómo se desarrollaría la acción fuera de todo influjo de afectos irracionales...” (Weber, Max. 1979: 7)

De acuerdo con Weber, la construcción del tipo ideal nos permite comprender la acción real, que está “...influida por irracionalidades de toda especie (afectos, errores), como una desviación del desarrollo esperado de la acción racional...tendríamos que fijar primero, cómo se hubiese desarrollado esa acción de haberse conocido todas las circunstancias y todas las intenciones de los protagonistas y de haberse orientado la elección de los medios –a tenor de los datos de la experiencia considerado por nosotros como existentes– de un modo rigurosamente racional con arreglo a fines” (Weber, Max. 1979:7), aclara este autor que el tipo ideal y lo racional es solamente un recurso metódico y no implica la creencia de un predominio en la vida de lo racional.

2. CRÍTICA A LA CONCEPCIÓN RACIONAL

Existen diversas concepciones críticas de la concepción racional desde distintos enfoques, por ejemplo, el que hace Simon y los Institucionalistas como veremos con detalle más adelante. También emergiendo de la economía y con visión institucionalista tenemos a Douglass North que ha contribuido a realizar una visión crítica a los postulados de la elección racional de la economía neoclásica.

Como decíamos anteriormente, North se agrega a

las corrientes del institucionalismo que critican la existencia del actor racional que produzca funcionamientos eficientes y la maximización de los resultados, considera que “Hay una tensión persistente en las ciencias sociales entre las teorías que construimos y la evidencia que compilamos sobre la interacción humana en el mundo que nos rodea. Esta es más notable en el campo de la economía, donde el contraste entre las implicaciones lógicas de la teoría neoclásica y el desempeño de las economías es pasmoso”.(North, D. 2001: 23)

En la corriente teórica dominante de la economía en nuestros días, North plantea que “...los modelos neoclásicos, dan por sentado jugadores que maximizan la riqueza. Sin embargo, como demuestra la literatura de economía experimental, la conducta humana es obviamente más complicada que la que puede englobarse en un supuesto conductual tan simple”. (North, D. 2001: 28)

Sin embargo, a pesar de que los resultados refutan las teorías existentes, North señala que: “La especulación en el terreno de las ciencias sociales descansa, implícita o explícitamente, en conceptos de la conducta humana. Algunos enfoques se basan en el supuesto de utilidad esperada de la teoría económica o en la aplicación de ese supuesto conductual en otras disciplinas de las ciencias sociales, llamado también teoría de la elección racional”. (North, D. 2001: 31). La elección racional estaría sujeta a una serie de condiciones como el conocimiento perfecto de la información y una interpretación objetiva del entorno y los resultados probables de todas las elecciones que puedan realizarse, lo que de entrada cuestiona la existencia del actor racional.

Una condición también importante es el funcionamiento del mercado que supuestamente premiará

la conducta racional de los actores. “Los supuestos conductuales que emplean los economistas no significan que la conducta de todo mundo sea congruente con la elección racional. Pero descansan fundamentalmente en el supuesto de que las fuerzas competitivas verán que quienes se conduzcan de un modo racional...sobrevivirán, y que fallarán quienes no lo hagan así”. (North, D. 2001: 34). El predominio de los mercados imperfectos o monopólicos y los Estados actuando bajo su predominio, impiden en muchos casos que el mercado castigue la ineficiencia.

Existiría entonces una división en dos concepciones, una donde se presente lo ideal del funcionamiento libre del mercado y otra donde el mercado funciona con múltiples imperfecciones, es decir no es mercado libre en el sentido clásico del término. North considera estas corrientes e introduce el concepto de una racionalidad limitada que denomina procesal. Comenta que: “La racionalidad instrumental, postulado de la teoría neoclásica, da por sentado que los actores poseen la información necesaria para evaluar correctamente las alternativas y en consecuencia hacer elecciones que alcanzarán los fines deseados...si los actores están parcialmente informados, idearán modelos subjetivos para la elección, entonces un postulado de racionalidad procesal constituye el bloque esencial de construcción para teorizar”. (North, D. 2001: 140)

Por otra parte, Dufour hace una crítica a que “los nuevos profetas quieren explicar todas las actividades humanas tan sólo por la racionalidad económica, y reducirlas a ella”.(Dufour, M. 1995: 49). En su crítica severa al economicismo de cuantificar todo en términos monetarios, considera necesario “tratar ciertos problemas en el marco científico que les es propio”.(Dufour, M.

1995: 51). Solamente así se podrían abordar adecuadamente el problema de las relaciones humanas. Agrega que: “El temor de alejarse siquiera un poco de la racionalidad de la ganancia y de la rentabilidad, o de entrar en conflicto con ella, impide toda evolución científica de las disciplinas de la empresa” (Dufour, M. 1995: 51)

Harmon y Mayer establecen que existe una creencia acerca de la *racionalidad* que ha generado especulación acerca de las organizaciones, sobre cuya base se “...decide, escoge, pondera, analiza y distingue...hay una...vertiente en la teoría de las organizaciones que se muestra muy satisfecha con el énfasis primario en el ser humano como analizador y tomador de decisiones” (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 161). La llaman teoría neoclásica de la organización y proviene del planteamiento económico de la racionalidad, donde el consumidor y el productor eligen la mejor alternativa posible.

Otro autor que trata sobre la racionalidad es Michael Reed, quien también denota la influencia del modernismo, pues considera que: “El crecimiento de la sociedad organizada fue sinónimo del inexorable avance de la razón, la libertad, la justicia y la erradicación final de la ignorancia y la pobreza. Las organizaciones se diseñaron para resolver racional y permanentemente, el conflicto entre el individuo y las necesidades colectivas”. (Reed, M. 1996: 31)

Reed, en sus narrativas analíticas en el análisis organizacional, parte del fundamento de los marcos interpretativos, en el cual está como centro la racionalidad a fin de establecer el orden, en este sentido, “...la organización como un artificio o instrumento racionalmente construido, dirigió los problemas colectivos

en la solución de un orden social y permitió que la gestión administrativa se refleje en reglas y procedimientos” (Reed, M. 1996: 35).

Considera los planteamientos de Simon como una crítica a la credibilidad sobre el racionalismo. “El modelo simoniano cuestionó severamente a la racionalidad tradicional ya que demostró que no existe la posibilidad de tener una racionalidad amplia capaz de controlar todos los procesos cognitivos” (Reed, M. 1996: 36)

3. RACIONALIDAD Y TOMA DE DECISIONES. EL PLANTEAMIENTO DE SIMON

Simon ha sido de los principales críticos del proceso racional en la toma de decisiones dentro de la organización. Expresó en distintos trabajos que uno de sus objetivos centrales de sus investigaciones fue el “...mostrar cómo se pueden interpretar las organizaciones en términos de sus procesos de toma de decisiones...la relación entre la estructura de la organización y la toma de decisiones, entre la investigación de las operaciones de la toma de decisión formalizada y las ciencias de la administración” (Simon, H. 1988: ix).

Este autor entiende a la organización como un “...complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de la forma en que reaccionarán ante lo que él diga o haga” (Simon, H. 1988: xvi)

Sobre otras conceptualizaciones de “organización”, Harmon y Meyer consideran que cada definición de *organización* subraya aspectos esenciales que los diversos autores quieren destacar, de tal manera que “...cada definición revela una perspectiva distinta y bastante coherente desde la cual ordenar nuestra interpretación” (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 45). Presentamos algunas definiciones citadas por los autores mencionados.²

Simon considera que “Cada ejecutivo toma sus decisiones y realiza sus actos con un ojo puesto en el asunto que tiene frente a sí y el otro en el efecto que esa decisión tendrá sobre el futuro sistema de relaciones, es decir, sobre sus consecuencias para la organización...Cuando presta atención a esas consecuencias indirectas, se está preocupando por la *organización*.” (Simon, H. 1988: xvi). Si ejemplificamos con el caso de quiebra bancaria de la

década pasada en México, la pregunta que nos hacemos es si existió realmente ese estado de conciencia entre los ejecutivos y si todos los participantes de las decisiones estaban preocupados tanto por las consecuencias como por la supervivencia de la organización, por los resultados podemos decir de antemano que tal preocupación o fue marginal o inexistente.

El concepto de toma de decisiones, de acuerdo con Harmon y Mayer, “...significa elegir: seleccionar entre alternativas reales o imaginarias, escoger una cosa u otra, una persona u otra, una acción u otra. Algunos aspectos de la toma de decisiones conciernen a la autoridad...mientras que otros atañen al poder(que tiene los recursos para hacer cumplir una decisión). Pero otros más tienen que ver con la calidad de la decisión (si es la mejor dadas las circunstancias)” (Harmon, M y Mayer, R. 1999:65

91

² “Max Weber

Un círculo de personas que están habituadas a obedecer las órdenes de dirigentes y que tienen un interés personal en la continuación del dominio, en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas al ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio

Dwight Waldo

La organización puede definirse como la estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en un sistema administrativo

Chester Barnard

Una organización formal es la expresión estructural de la acción racional

Daniel Katz y Robert L Kahn

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, consisten en las actividades reguladas de varios individuos. Además, estas actividades reguladas son complementarias o interdependientes de cierto resultado o rendimiento común; son repetidas, relativamente constantes y están limitadas por el tiempo y el espacio

David Silverman

Las organizaciones...son instituciones sociales con ciertas características especiales: son creadas de modo conciente en un momento determinado; sus fundadores les han dado metas que suelen ser importantes, sobre todo como símbolos legitimadores; la relación entre sus miembros y la fuente de autoridad legítima está relativamente bien definida, aunque a menudo esta última está sujeta a discusión y a un cambio planeado.

Michael Cohen, James March y Johan Olsen

Una organización es un conjunto de opciones en espera de problemas, sucesos y percepciones que a su vez buscan situaciones decisorias en las que pueden manifestarse; soluciones en busca de problemas para los que podrían ser la respuesta, y ejecutivos en busca de tareas”. (Harmon, M y Mayer, R. 1999: 46-47)

La decisión se convierte en la unidad primaria de análisis, los seguidores de esta corriente consideran que: "La toma de decisiones es el punto más importante de la administración. Por lo tanto, la acción administrativa consiste en primer lugar (para efectos de análisis), en las actividades que rodean a la toma de decisiones, como el análisis de la información, la ponderación de prioridades y la comunicación de decisiones" (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 162)

En la crítica de Simon a los principios administrativos, elaborados entre otros por Fayol, Gulick y Urwick, sostiene que algunos de ellos son contradictorios y la teoría no indica cuál aplicar.

Entre los planteamientos sobre lo *racional*, hay una gran diferencia, de acuerdo con Harmon y Mayer, "Para Weber, ser instrumental racional significa ponderar y valorar *todos* los aspectos de la acción, comparando no sólo las alternativas que uno enfrenta, sino también los propósitos de éstas. Por su parte, para Simon ser racional...significa evaluar *sólo* aquellas alternativas disponibles en un sistema de valores prestablecido...En la noción weberiana está implícito que el individuo es racional y responsable a *pesar* del ambiente

organizacional y social que lo rodea" (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 184)

Dentro de la distinción que March y Simon hacen del hombre racional y el hombre administrativo, mientras que el racional es una especie de ideal, puesto que observa todas las alternativas de solución posibles y todas sus consecuencias de la ejecución de tales alternativas.³ Obsérvese cómo en caso de alta incertidumbre la racionalidad es puesta en cuestionamiento.

Simon realiza una frontal crítica al comportamiento racional que tienen como base los desarrollos de los economistas "...que atribuyen al hombre económico una racionalidad absurdamente omnisciente. El hombre económico dispone de un sistema completo y consistente de preferencias, que le permite elegir siempre entre las alternativas que se le presentan; se da siempre cuenta claramente de lo que son esas alternativas; no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar qué alternativas son mejores...este cuerpo de teoría...tiene considerable interés intelectual y estético, pero escasa relación discernible con el comportamiento real posible de los seres humanos de carne y hueso" (Simon, H. 1988: xxiv).

³ "EL HOMBRE RACIONAL. 1. Cuando lo hallamos por primera vez en la situación de decidir, ya ha proyectado ante sí el conjunto de alternativas entre las que elegirá su acción. Esta serie de alternativas simplemente está 'dada'; la teoría no nos dice cómo se obtiene. 2. A cada alternativa va ligada una serie de consecuencias...aquí las teorías están comprendidas en tres categorías: a) *Certeza*: teorías que suponen que quien decide tienen un conocimiento completo y preciso de las consecuencias de cada alternativa. b) *Riesgo*: teorías que suponen el conocimiento exacto de la distribución probable de las consecuencias de cada alternativa. c) *Incertidumbre*: teorías que suponen que las consecuencias de cada alternativa pertenecen a algún subconjunto de todas las posibles consecuencias...3.- Al principio, el que toma la decisión tienen una 'función de utilidad' o una 'ordenación de preferencias' que clasifica todas las series de consecuencias, desde la más preferible hasta la menos deseable. 4.- Quien toma la decisión selecciona la alternativa que conduzca a la serie de consecuencias preferida. En el caso de la *certeza*, la elección es inequívoca. En el caso del *riesgo*, la racionalidad suele definirse como la elección de aquella alternativa en que la utilidad esperada es mayor...En el caso de la *incertidumbre*, la definición de racionalidad se vuelve problemática...James G. March y Herbert A Simon, *Organizations...*1958" (citado por Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 188).

4. LA RACIONALIDAD LIMITADA

Simon considera que aún cuando ha habido un avance impresionante en la disponibilidad y manejo de información,⁴ sin embargo, sigue predominando el hombre de racionalidad limitada que se encuentra en la vida cotidiana, no es que exista una dualidad en el hombre económico que al maximizar elige la mejor alternativa y, por otro lado, el hombre administrativo que busca lo satisfactorio o lo bastante bueno, sino que el primero no existe, dado que nadie puede manejar el “mundo real” con toda su complejidad, de ahí que el hombre administrativo “...realice sus elecciones sirviéndose de un sencillo cuadro de situación, en el que se consideran sólo unos pocos factores que, a su juicio, son los mas notables y fundamentales” (Simon, H. 1988: xxvii).

De tomarse en cuenta la interrelación de todas las cosas, de acuerdo a Simon, se daría una situación paralizadora del pensamiento y de la acción. A su juicio, todas las investigaciones sobre toma de decisiones realizadas entre 1946 y 1975 han producido evidencias para fundamentar el concepto de racionalidad limitada. Trabajos más recientes como los desarrollados por los institucionalistas también han criticado la racionalidad “absoluta” del hombre económico.

Por otra parte, la racionalidad administrativa tiene límites no solamente por los contextos organizacionales, la diferencia con el hombre racional, “...radica en la capacidad limitada del hombre administrativo tanto para actuar en general de manera óptima como para tomar

decisiones correctas (es decir, económicamente racionales). Estos límites proceden no sólo del marco organizacional en el que se toman decisiones administrativas sino también de las limitaciones psicológicas de la cognición humana...el hombre administrativo simplifica el mundo; no trata de enfrentarlo en toda su complejidad” (Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 188-189). Por estas razones, Simon plantea la racionalidad del hombre administrativo como *racionalidad limitada*.

A juicio de Simon, en la realidad organizacional no se intenta hallar soluciones óptimas sobre todo considerando un problema en su totalidad, sino que se encuentran soluciones parciales. De acuerdo a esta perspectiva el problema podría seguir creciendo al encontrar únicamente soluciones “satisfactorias” de tipo fragmentado, frente a un problema que requeriría una solución integral.

La simplificación del mundo por el hombre administrativo, podría llevarlo a decisiones no solamente fragmentadas, sino equívocas, ante un contexto dinámico y hostil con un alto grado de riesgo e incertidumbre. Simon considera que el hombre administrativo percibe el mundo como “...un modelo muy simplificado de la zumbante y pletórica confusión que constituye el mundo real. Se contenta con esta burda simplificación porque cree que el mundo real es más bien vacío, que la mayoría de los hechos del mundo real tienen poco que ver con la situación que él enfrenta, y que muchos encadenamientos de causas y consecuencias son cortos y simples...Así, está conforme con descartar aquellos aspectos de la realidad

93

⁴ En la introducción a una de sus reediciones de “El Comportamiento Administrativo”, en 1975, Simon considera que con la nueva tecnología de las computadoras “...ya no hay escasez de información: vivimos en un mundo pleno de información” (Simon, H. 1988: xxiii).

–y eso significa muchos aspectos– que no parecen venir al caso en tal momento. (Simon, H. El comportamiento Administrativo. p. xxx)” (Citado por Harmon, M. y Mayer, R. 1999: 189)

El anterior planteamiento es crucial sobre la toma de decisiones y sus consecuencias, puesto que el hombre administrativo considera una imagen simplificada del contexto y solamente se toman en cuenta para la decisión los factores más pertinentes. De ahí que las decisiones tomadas puedan tener múltiples consecuencias si hay un contexto dinámico con alto riesgo e incertidumbre y puede pasar lo peor, que las decisiones tomadas bajo estas características, puedan generar consecuencias no solamente que atenten contra la organización, sino que puedan hacerla desaparecer. Por ejemplo, en el caso bancario antes citado, si aislamos otros factores como operaciones fraudulentas y deficiente supervisión por parte de los organismos gubernamentales, el modelo predictivo y las decisiones específicas, pudieron haber sido un factor determinante en la quiebra bancaria y en todo el proceso de rescate. En este sentido habría una crítica por no considerar suficientemente a la organización en su interrelación con el contexto, pues en este sentido, tratar de alcanzar los objetivos de la organización puede llevar, desde luego sin alcanzarlos, a su desaparición.

Simon plantea que una teoría general de la administración “...debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta” (Simon, H. 1988: 3). Esos principios tendrán validez dentro de los límites establecidos por los mismos principios, por lo cual si se realiza un cambio imprevisto en el contexto, las decisiones podrían resultar no acordes, debido a la concepción de racionalidad limitada, donde el agente

decisor no puede prever toda la complejidad del mundo real.

Al respecto de la estructura bancaria, en el caso de los llamados ejecutivos de cuenta que son los empleados bancarios que tienen el contacto directo con los clientes, no son los que toman directamente todas las decisiones, sino que se tiene un comité de crédito, donde supuestamente se tomaban en forma colegiada las decisiones de otorgamiento de crédito. En este aspecto Simon considera que: “El personal no operativo de una organización administrativa participa en el cumplimiento de los objetivos de esa organización en cuanto influye en las decisiones del personal operatorio...en las unidades de cierto volumen se interponen, entre los supervisores de la escala superior y los empleados operativos, varios niveles de supervisión intermedios” (Simon, H. 1988: 4). Si se utiliza este planteamiento para evaluar la toma de decisiones en el otorgamiento de créditos en los bancos durante el periodo 1990-1994, encontramos que solamente con un nivel de complicidad o con órdenes de altos niveles podrían no haberse cumplido los ordenamientos existentes.

El ejecutivo de cuenta no podría asumir toda la responsabilidad, puesto que de acuerdo con Simon, “La organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones” (Simon. H. 1988: 10). Dicho proceso define funciones, asigna niveles de autoridad y establece límites a su facultad de decidir y sometidos a la autoridad e influencia de los supervisores. En esta estructura vertical, el comité de crédito citado es el formalmente responsable de las decisiones ante el Consejo de Administración. La pregunta que surge es si ese Consejo en sus sesiones

periódicas no se informaba del crecimiento paulatino de la cartera vencida y qué acciones tomaba. Podríamos decir lo mismo del Congreso de la Unión, si en los reportes anuales y periódicos que le remitía la Secretaría de Hacienda, se le informaba del desarrollo del problema y las acciones tomadas.

Simon agrega que el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones es intencionado, orientado hacia metas u objetivos. En el ejemplo que hemos utilizado para ilustrar someramente la discusión sobre el hombre racional, se ha considerado que uno de los objetivos institucionales no escritos de los nuevos dueños de la banca en el periodo de la década pasada, se refería a la recuperación acelerada de la inversión, lo cual podría llevar a asumir un riesgo alto en el otorgamiento de los créditos, lo que posteriormente se concretó y no se pudieron recuperar en gran proporción.

En la metas y objetivos de las instituciones crediticias se ocultaba el fin último que es la obtención de la máxima ganancia, al respecto Simon considera que tales metas y objetivos son formulados en términos generales y ambiguos, sin especificar el fin último.

En términos conceptuales, como señalamos anteriormente, la toma de decisiones implica la elección de una alternativa, que pudiera no ser ni la más racional ni la óptima, Simon señala que: “La alternativa, finalmente elegida, no permite nunca una realización completa o perfecta de objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en las circunstancias dadas. El medio limita inevitablemente las alternativas de que se dispone, y, por tanto, establece el nivel máximo posible de consecución de un objetivo” (Simon. H. 1988: 8)

En el caso bancario, existía una dualidad de

objetivos, entre el objetivo oculto de recuperación acelerada de la inversión y el señalado por la Ley referido al otorgamiento de crédito para el desarrollo económico, dentro de los márgenes de los ordenamientos específicos, aunque aparentemente las acciones se encaminaran al cumplimiento de ambos, se impuso el cumplimiento del primero, como lo expresa Simon, en el sentido de que el cumplimiento de uno de los objetivos obstaculizaba el cumplimiento del otro, eligiendo entre uno de ellos y sacrificando el restante (Simon. H. 1988). El problema fue que en este caso no solamente se sacrificaba un objetivo sino que se sentaban las bases para sacrificar la organización misma. Seguramente esta situación fue advertida en todos los niveles de la organización bancaria, pues con certeza, la información de que no se cumplían debidamente los ordenamientos fluía en todas direcciones.

Al respecto la entonces Comisión Nacional Bancaria acreditaba tanto a los ejecutivos de cuenta como a los miembros del Comité de crédito mediante exámenes acerca de la función crediticia y el marco legal, se lograba a través de una capacitación específica, por lo cual no se podía alegar ignorancia en ningún nivel de la organización, de lo establecido tanto en la Ley de Instituciones de Crédito como en las múltiples circulares emitidas por las autoridades financieras.

En sentido estricto, fueron los niveles máximos de autoridad los que definieron tanto los lineamientos como las operaciones para la toma de decisiones para el otorgamiento de créditos; sin embargo, tanto el ejecutivo de cuenta, subdirectores y directores y comité de crédito eran los responsables de la operación.

Por otra parte, las decisiones involucran elementos del futuro, que es en realidad cuando transcurra el tiempo,

cuando se verificará que la decisión tomada fue la correcta dentro de ciertos márgenes, para Simon las decisiones..."describen un estado futuro de cosas y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico; pero poseen, además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida" (Simon, H. 1988: 45). Lo planteado para la toma de decisiones es un "deber ser" dentro de un contexto dado, que deberá confrontarse con los acontecimientos por venir y habrá que revisar sus efectos a la luz del desarrollo de los acontecimientos, incluso en condiciones de cambios del contexto.

En este sentido, una decisión será considerada correcta si los hechos confirman que la situación prevista se realizó dentro de márgenes aceptables y que se cumplió el objetivo, tal como lo plantea Simon en relación al mundo observable, cuya predicción se podrá comprobar: "...si ocurren determinados acontecimientos decimos que la afirmación era verdadera; si ocurren otros acontecimientos decimos que era falsa" (Simon, H. 1988: 49). El problema de la toma de decisiones se complica si existen factores fuera de control, los cuales no pueden conocerse ni calcularse parcial ni completamente.

Otro aspecto importante tratado por Simon en torno a la toma de decisiones, en el sentido de su discrecionalidad, en la cual habría criterios internos de corrección, o, de otra manera, de control, que podría ser ejercido por diversos niveles dentro de la organización o por externos, tales como se prevé en el caso bancario, por las instituciones de supervisión o por el legislativo. Deben de establecerse intersecciones entre los dos extremos, sobre todo en materia de responsabilidades y

sanciones, "La anticipación de una posible investigación y revisión legislativa ejercerá un poderoso efecto de control sobre el administrativo, aun en el caso de que esta revisión potencial se realice en unos pocos casos" (Simon, H. 1988: 56). En el caso bancario, la revisión legislativa de la quiebra de instituciones crediticias fue inexistente, en ningún caso se revisaron responsabilidades de órganos cuyo funcionamiento se deriva de una Ley aprobada por el Congreso, como es el caso de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que tuvo alta responsabilidad en la vigilancia de las operaciones bancarias.

El legislativo se concretó a realizar el salvamento bancario sin tomar en cuenta una revisión de los hechos, incluso encargada por el propio legislativo, como fue el llamado informe Mackey que sacó a la luz operaciones reportables que se realizaron al margen de la ley.

Para Simon, la toma de decisiones es correcta si se eligen los medios apropiados para alcanzar los fines que se le han señalado, ésta sería la limitante al concepto de racionalidad, por lo que es conveniente aclarar que se entiende por la *selección de medios eficaces*. Se encuentran de por medio los resultados de la decisión que se realiza dentro de un ambiente objetivo, considerando que al momento de decidirse por una, existen otras alternativas. Evidentemente de la elección se derivan consecuencias. (Simon. 1988).

Al respecto, Simon plantea que considerar una tendencia "racionalista" de la acción, no nos lleva automáticamente a "...una afirmación de que los seres humanos son siempre, o generalmente, racionales." (Simon, H. 1988: 59). Establece una distinción entre la acción de los tomadores de decisiones, entre lo que deben hacer y lo que realmente hacen.

Para analizar esta contradicción parte de la no correspondencia entre los objetivos organizacionales y entre las actividades de la organización para alcanzarlos, es decir, los medios elegidos para conseguirlos. En el caso bancario si el objetivo era ampliar los niveles de crédito, los medios utilizados fueron aceleradas decisiones que eran tomadas sin que cumplieran, por múltiples causas, con los ordenamientos establecidos, o sólo los cumplían formalmente, incluso por instrucciones de los propios directivos.

Bajo estas consideraciones hubiera sido difícil prever escenarios alternativos donde se tomara en cuenta el riesgo y el no cumplimiento de las expectativas de desarrollo de los negocios, el comportamiento de los tomadores de decisiones estaba influido por una ideología donde todo sería alcanzable y no pasaría nada, aún cuando las decisiones tomadas estuvieran en contra de los objetivos de la organización. Simon ilustra esta situación citando la célebre expresión de Luis XV, *Después de mí, el diluvio*, "...expresaba el juicio de hecho de que el cumplimiento de sus particulares fines a corto plazo acarrearía algunas consecuencias funestas a largo plazo; y también expresaba un juicio de valor: el de su indiferencia por las consecuencias a largo plazo" (Simon, H. 1988: 63).

Simon define la decisión como un proceso de elección de alternativas y la serie de decisiones en un periodo de tiempo la llama estrategia, "La tarea de decisión racional consiste en elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias. Hay que poner de relieve que *todas* las consecuencias que se consiguen de la estrategia elegida deben considerarse importantes para valorar su corrección" (Simon, H. 1988:

65). Nos sugiere una retroalimentación entre los resultados que se van presentando y el pronóstico inicial, lo cual nos debe llevar a correcciones inmediatas. En el caso bancario, lo insólito es que fueron años de crecimiento de la cartera vencida, sin que se hiciera nada, ni por los directivos de las instituciones financieras, ni por los órganos de supervisión, por lo cual la mencionada retroalimentación no pudo llevarse a cabo.

Existe en la obra de Simon una crítica constante al concepto económico de lo *racional*, entendido como la elección de la mejor alternativa posible, se basa en que la decisión tiene al menos tres pasos: "1) la enumeración de todas las estrategias alternativas; 2) la determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de ellas; 3) la valoración comparativa de esta serie de consecuencias...Es imposible, evidentemente, que el individuo conozca *todas* sus alternativas o *todas* sus consecuencias, y esta imposibilidad representa una desviación muy importante del comportamiento real del modelo de racionalidad objetiva" (Simon, H. 1988: 65). La pregunta que surge es, cuáles son los límites de la acción racional, se supone que como esas consecuencias son hechos del futuro, algunas veces las consecuencias pueden ser impredecibles, por lo cual, como se señaló anteriormente, es necesario que toda decisión con sus implicaciones sea revisada periódicamente y se registren y corrijan las desviaciones, en primer lugar, sobre las nuevas decisiones que se están tomando para que ya no crezca el problema.

Desde un punto de vista conceptual, el sujeto decisor se basa en expectativas futuras de su decisión, "Expectativas que están basadas en relaciones empíricas conocidas y en su información acerca de la situación

existente...si las predicciones son exactas, se habrá hecho una decisión correcta.” (Simon, H. 1988: 66). Bajo esta perspectiva, una situación impredecible como una recesión o contracción económica no podría ser prevista en toda su magnitud, sobre todo si el escenario que se contempla es el de crecimiento, y por lo tanto la decisión no correspondería con sus expectativas, sin embargo como lo señalamos anteriormente, se requiere una acción correctiva urgente que no permita que el problema continúe creciendo hasta que la organización sea destruida.

Ante la complejidad e imposibilidad del comportamiento racional en la toma de decisiones en su concepción económica ortodoxa, en la cual sin duda existen evidencias de que es irreal, Simon considera que : “Por fortuna, el problema de elegir resulta normalmente muy simplificado por las tendencias de las leyes empíricas, que describen las regularidades de la naturaleza...Comparando dos alternativas de comportamiento, se advierte con frecuencia que sus consecuencias difieren sólo unos pocos aspectos y en los demás son idénticas...Si fuera verdad con demasiada frecuencia que un reino se perdiera por un clavo, las cadenas de consecuencias que encontraríamos en la vida práctica serían de tal complejidad, que resultaría virtualmente imposible el comportamiento racional”. (Simon, H. 1988: 66-67).

Entendemos que se refiere al concepto de racionalidad limitada.⁵ Sin embargo, el ejemplo que he utilizado, se refiere precisamente a un periodo en lo que Simon considera la excepción, pues la década pasada, los reinos no se perdieron por un clavo, sino por miles de millones de dólares, pues se llegó de acuerdo con el mismo Fondo Monetario Internacional, a una crisis sistémica y de alcance mundial.

La limitación del conocimiento lleva al sujeto decisor a un conocimiento fragmentario de las condiciones del entorno y de las consecuencias futuras de la decisión, concluye Simon en que estos son aspectos limitantes de la racionalidad dentro del “comportamiento real”. Como una tendencia hacia la racionalidad, se han “...desarrollado algunos procedimientos de trabajo con los que se supera parcialmente esta dificultad. Estos procedimientos estriban en dar por sentado que es capaz de aislar del resto del mundo un sistema cerrado que contiene solo un número limitado de variables y una serie limitada de consecuencias” (Simon, H. 1988: 79).⁶

De ahí se derivan las limitaciones y dificultades de la predicción del entorno de la decisión y surge el problema del riesgo implícito, al respecto Simon considera que: “Cuanto con mayor viveza veamos las consecuencias de perder en una aventura arriesgada –ya sea por la experiencia pasada de tales consecuencias o por otras

⁵ Simon en su crítica a la concepción económica de lo racional que considera irrealizable, limita el concepto con adverbios, llama “objetivamente racional” a una decisión si es *en realidad* el comportamiento correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada....Es ‘deliberadamente’ racional en la medida en que el ajuste de los medios a los fines haya sido realizado deliberadamente...Una decisión es ‘organizativamente’ racional si se orienta hacia las finalidades de la organización” (Simon, H. 1988: 73-74).

⁶ Se ha desarrollado profusamente los modelos matemáticos y la correlación multivariable, que adolecen de todas las limitaciones que señalaba Simon. Al respecto cuenta la anécdota del matemático que encontró una correlación entre el número de solteras y la magnitud de la cosecha de trébol en un condado inglés.

razones—, menos deseable nos parecerá la aceptación del riesgo” (Simon, H. 1988: 80).

Simon propone la construcción de un medio ambiente para la toma de decisiones que abarca varias etapas, desde la planificación, que incluye métodos, conocimientos, habilidades e información para dicha toma de decisiones. Un segundo aspecto serían los mecanismos para aplicar conocimientos e información de acuerdo al plan. Un tercer nivel sería la ejecución del plan de acuerdo a los puntos anteriores. La culminación de este proceso es “...la creación de mecanismos que hagan efectivo el control de las decisiones” (Simon, H. 1988: 93). Es decir, no basta diseñar procedimientos y ejecutarlos, sino que es necesario crear los mecanismos de seguimiento y control a fin de que las llamadas consecuencias de la decisión, se mantengan dentro del margen de las expectativas dentro de la que fue tomada, o bien, se tomen acciones correctivas.

Sin embargo Simon advierte de la existencia de mecanismos informales, plantea que existen canales de comunicación en todos sentidos, a través de los cuales fluye información para tomar decisiones, “Estos canales son formales y no formales. Los formales se basan en parte, y en parte se separan, de las líneas de autoridad formal, y los canales no formales se hallan estrechamente relacionados con la organización social informal” (Simon, H. 1988: 99). En el caso del ejemplo que se ha utilizado, dados los resultados finales de los bancos, consideramos que estos mecanismos informales se superpusieron a los procedimientos establecidos y fue la vía para el otorgamiento de créditos, tanto de naturaleza irregular o

reportables, como aquellos en que se incurrió en un alto riesgo y que se convirtieron en incobrables.

Al respecto Simon considera que “El esquema formal de organización se diferenciará siempre de ésta, tal como funciona realmente, en varios aspectos importantes. En primer lugar, habrá en él muchas omisiones; la organización real mostrará muchas relaciones interpersonales que en el esquema formal no están especificadas en ninguna parte...En segundo lugar, las relaciones interpersonales dentro de la organización, tal como ésta funciona, pueden encontrarse en contradicción real con las especificaciones”⁷ (Simon, H. 1988: 141).

Las especificaciones se encuentran dentro de los llamados manuales, cuya función “...consiste en comunicar las prácticas de la organización destinadas a tener una vigencia relativamente permanente en su aplicación” (Simon, H. 1988: 152).

La interiorización con los objetivos de la organización y la lealtad de los tomadores de decisiones, puede ser dejada de lado si se superponen mecanismos informales que como en el caso bancario citado, atentaban contra la propia sobrevivencia de la organización, Simon considera que “El sistema de comunicaciones no formales adquiere una importancia adicional si recordamos que el comportamiento de los individuos en las organizaciones se orienta no sola hacia las finalidades de la organización, sino también hasta cierto punto, hacia sus finalidades personales, y que estas dos series de finalidades no siempre son mutuamente coherentes” (Simon, H. 1988: 153).

99

⁷ Simon define la organización no formal: “...se refiere a las relaciones interpersonales dentro de la organización que afectan a las decisiones de la misma, pero que, o bien están omitidas en el esquema formal, o no son coherentes con él” (Simon, H. 1988: 142).

CONCLUSIONES

Siendo la toma de decisiones un punto crucial en la administración, la teoría de la organización retoma el concepto de *elección racional*, lo discute y le hace una crítica frontal al llamado comportamiento racional, que atribuye al hombre económico un carácter omnisciente que le permite siempre elegir la mejor alternativa entre el número infinito de posibles elecciones sin tener límites en la complejidad de información manejada y en la predicción de los múltiples escenarios futuros, concluyendo que tiene escasa relación con el comportamiento real posible.

La elección se basa en una racionalidad limitada que busca y elige lo satisfactorio y lo bastante bueno, para lo cual se consideran los factores más notables y fundamentales. El hombre económico no existe, es una idealización, el deber ser, pero no se encuentran dadas

las condiciones para que exista. La racionalidad administrativa esta limitada externamente por el entorno organizacional e internamente por su propio marco y estructura, el hombre administrativo simplifica el mundo.

Una decisión se considera correcta si los hechos confirman que la situación prevista se realizó dentro de márgenes aceptables y que se cumplió el objetivo, lo que deberá confrontarse con los acontecimientos por venir y habrá que revisar sus efectos a la luz de su propio desarrollo, incluso en condiciones de cambio profundo en el entorno, si ocurren otros acontecimientos podemos decir que era falsa, existiendo la posibilidad de error en la racionalidad limitada, para lo cual se sugiere la retroalimentación entre los resultados que se van presentando y el pronóstico inicial, lo cual debe llevar a correcciones inmediatas, es decir, una especie de control de las decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Copleston, Federick. (1988). *Historia de la Filosofía*, Vol. VI, De Wolff a Kant, Editorial Ariel, México.
- Copleston, Federick. (1971). *Historia de la Filosofía*, Vol IV, De Descartes a Leibniz, Editorial Ariel, Barcelona.
- Dufour, Maurice. (1995). "Síntesis", en *Cuadernos de Administración*, No. 20, julio, Universidad del Valle, Colombia.
- Harmon, Michael y Mayer, Richard. (1999). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*, FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- North, Douglass. (2001). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. FCE.
- Reale, Giovanni y Antiseri, Dario. (1988). *Historia del Pensamiento Filosófico y Científico*, Tomo tercero, Editorial HERDER, Barcelona.
- Reed, Michael. (1996). "Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain". S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds). *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña.
- Simon, Herbert. (1988). *El Comportamiento Administrativo*, Ed. Aguilar, Argentina.
- Weber, Max. (1979). *Economía y Sociedad*, FCE, México.

Elementos para una crítica de la creatividad gerencial

Alejandro José Saldaña Rosas*



RESUMEN**

En los últimos años el discurso de la creatividad en las organizaciones ha ganado terreno, convirtiéndose en un tema que difícilmente suscita oposiciones o rechazos. A partir de una somera revisión de las vertientes teóricas que tradicionalmente han pensado a la creatividad, a través de perspectivas psicológicas. En este trabajo se realiza una crítica a las visiones gerenciales de la creatividad que se limitan a hacer de ella un recurso para alcanzar mayor productividad, eficiencia e innovación. Así, sus propuestas parten de concebir al sujeto de manera abstracta y por ende, reducen a la creatividad a un problema de técnicas, de ambientes laborales o de motivación. Este trabajo apunta en la dirección de sentar las bases para construir una propuesta teórica de la creatividad que dé cuenta tanto de los procesos psíquicos del sujeto como de los procesos sociohistóricos, es decir, una propuesta dialéctica que integre el sustrato psíquico con el sustrato histórico y cultural de la creatividad en contextos organizacionales específicos.

* Secretario de Investigación y Posgrado. Facultad de Artes. Universidad Autónoma del estado de Morelos

** Este trabajo forma parte de mi tesis doctoral "Creación y Organización en el Cirque du Soleil".

ABSTRACT

Over the last years the creativity discourse in organizations has made a space by transforming into a theme that hardly conceit opposition or rejection. A revision of theoretical currents that traditionally have thought on creativity, through psychological perspectives, is done on this paper. A critical perspective is taken to managerial visions on creativity that only propose it as a resource to increase productivity, efficiency and innovation.

These proposals departs from an abstract conception of a subject and so, reduce creativity to a technical problem, or a labor ambiance or a motivation matter. This paper aims to settle bases to build a theoretical proposal of creativity as a recount to a subject's psychic processes as well as sociohistorical processes. That is, a dialectic proposal that gather the psychic, historic and cultural creativity strata in specific organizational contexts.

1. INTRODUCCIÓN

En la última década hemos asistido a la emergencia del discurso de la creatividad en las organizaciones, si bien éste aún no alcanza el estatus de paradigma dominante o el glamour reservado a las grandes modas gerenciales. No obstante su (todavía) relativamente escasa popularidad en las preferencias gerenciales, con el concepto de creatividad sucede algo parecido que con el concepto de “calidad total” o de “excelencia”: para el pensamiento fácil, esquemático, simplón y eficientista de gerentes, administradores y no pocos investigadores, es un concepto tan claro y potente que encuentra legitimidad y justificación por antonomasia. Es decir, así como pareciera lógico y hasta evidente que la búsqueda de la calidad total o de la excelencia sea una tarea que concita entusiasmo y provoca adherencias (y quien se oponga a ello será por retrógrado o por loco), de igual forma el fomento de la creatividad (sustantivo) en la organización y/o de empleados creativos (adjetivo) es un proceso que difícilmente puede ser criticado. ¿Quién en su sano juicio puede ir en contra de que la gente y la organización sean más creativos?

Y sí, difícilmente podemos estar en contra de que la gente sea más creativa (así, en abstracto), sin embargo, la creatividad que se fomenta y estimula en las organizaciones tiene como fin exclusivo la productividad, la eficiencia y la ganancia. Esta visión gerencial de la creatividad es la que cuestiono en este trabajo.

Luego de esta introducción, en la segunda parte hago una somera revisión de las corrientes teóricas que tradicionalmente han pensado el fenómeno creativo (perspectivas psicológicas), posteriormente presento en

grandes líneas lo que he llamado la perspectiva *managerial* o gerencial de la creatividad. En la cuarta sección hago una crítica a esta perspectiva y finalmente apunto algunos elementos para una perspectiva dialéctica de la creatividad en las organizaciones.

2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA CREATIVIDAD

Hagamos un pequeño recorrido por algunos de los principales enfoques de análisis del fenómeno creativo y por algunos de los planteamientos básicos de la creatividad gerencial. Esta revisión no pretende ser exhaustiva, sino, simplemente intenta presentar una gran descripción de las concepciones y tendencias prevalecientes y que son lugares comunes en el discurso de la creatividad, así como de algunos supuestos teóricos subyacentes. Esta pequeña descripción nos colocará de cara a la necesidad de diseñar un enfoque teórico-metodológico alternativo, que permita construir nuestro “objeto de estudio” desde una perspectiva crítica que integre las dimensiones psíquicas y cognitivas del sujeto con las dimensiones propiamente organizacionales y aún más, con las dimensiones sociohistóricas y culturales. A riesgo de esquematizar en exceso pero con el fin de establecer una base mínima de comprensión y discusión, presentaré algunas ideas básicas en torno al fenómeno creativo.

¿Qué es creatividad? Las definiciones abundan y enumerarlas, además de prácticamente imposible, sería una tarea ociosa ya que toda definición es, por antonomasia, taxativa y tratándose de problemas complejos y signados por la ambigüedad (como el que nos ocupa) lejos de ganar en precisión conceptual,

corremos el riesgo de limitar las posibilidades de pensamiento. Incluso, Dom Cochrane (1975) dice que con respecto a la creatividad no se puede dar una explicación de significado en el sentido de una palabra con significado. Considera que en realidad es claro que los significados de creatividad solamente pueden ser explicados pensando en ellos como miembros de una familia con interrelaciones sutiles y criterios traslapados. (Dabdoud, 1978:25)

A la dificultad por definir este concepto, hay que añadir desde dónde se piensa, es decir, desde qué campo disciplinar y bajo qué ángulo teórico-metodológico. En este sentido tenemos que reconocer que el de la creatividad históricamente ha sido tema abrogado por la psicología y dentro de ésta, básicamente ha sido coto de la psicología diferencial que a través de métodos psicométricos y análisis factorial ha trazado buena parte de la historia de la investigación en la materia. Esta historia ha sido decisiva en las orientaciones que ha seguido la investigación sobre creatividad en organizaciones (grandes empresas privadas, centros de investigación científica, escuelas y universidades, etc.) y de hecho constituye el sustrato teórico que nutre a las propuestas, los modelos y las técnicas de la creatividad en el management, e incluso del “*management* de la creatividad” que en Japón y bajo el rimbombante nombre de “gerencia de la creatividad” o “creatigerencia” ha comenzado a fomentarse (Murakami y Nishiwaki, 1993: 207).

A fin de sintetizar los postulados centrales de las diferentes escuelas psicológicas que han trabajado sobre creatividad, presento la siguiente tabla elaborada

a partir de Landau (1987) subrayando que este esquema no pretende, en lo absoluto, agotar la enorme complejidad del problema; sin embargo, considero que puede ser de utilidad para ubicar a los principales autores y las ideas básicas de cada escuela. Asimismo, la tabla permitirá mostrar la gran ausencia en esta articulación: la dimensión sociohistórica y su articulación con la dimensión psíquica.

Por su parte, Albertina Mitjans (*Creatividad y Personalidad s/fecha*) luego de un recuento de corrientes y enfoques que piensan a la creatividad, señala que los siguientes son elementos que frecuentemente aparecen en los trabajos sobre el tema y que pueden considerarse característicos de la personalidad creativa:

1. Curiosidad intelectual, amor a la creación, entrega, motivación intrínseca: apuntan todos al rol de la esfera motivacional de la personalidad en el desempeño creativo...
2. Capacidad de abstracción, de síntesis, intuición, originalidad, inteligencia fuerte: apuntan a un conjunto de capacidades o elementos cognitivos...
3. Apertura a la experiencia, actitud perceptiva vs. actitud crítica, sensibilidad al entorno: apuntan a un estilo abierto de percibir y enfrentarse al mundo...
4. Independencia, autonomía, ausencia de represión y bloqueos mentales, independencia en relación con las restricciones e inhibiciones convencionales, no conformismo, dominancia: apuntan a la capacidad de autodeterminación del sujeto...

Tabla 1. Teorías psicológicas, autores principales e ideas centrales en torno a la creatividad.

Teoría	Autores principales	Ideas/conceptos centrales
Psicoanalítica	S. Freud, F. Barron, F. Deutsch, E. Kris, L. Bellak, G.J. Rose, L.S. Kubie, F. Pine, H. Rugg.	• Concepto de sublimación: "Esta posibilidad de cambiar el fin sexual primitivo por otro, ya no sexual, pero psíquicamente afín al primero, es lo que designamos con el nombre de sublimación" (Freud, 1973:1252). • "Los impulsos sexuales... son sublimados, es decir, desviados de sus objetivos sexuales y dirigidos a metas socialmente más altas, que ya no son de índole sexual" (Freud,). • "Regresión del yo" (Kris) por fantasía, sueño, intoxicación, cansancio, etc. • La creatividad nace en el inconsciente. • Origen de la creatividad: conflicto interior del sujeto (a nivel inconsciente o preconscious). • Las libres asociaciones del sujeto (en el sueño, la fantasía, la imaginación) son expresiones de la creatividad.
Asociacionista	S. A. Mednick, I. Malzman,	• "Creatividad como una transformación de elementos asociativos creando nuevas combinaciones" (Landau, 1987:51). • "Cuanto más alejados entre sí están los elementos de la nueva combinación tanto más creativos son el proceso o la solución" (Landau 1987: 51-52). • Tres tipos de asociación: serendipity, semejanza y mediación.
Gestáltica	M. Wertheimer, Arnheim, Mooney,	• Creatividad como "acción por la que se produce o moldea una nueva idea o visión... esa novedad surge repentinamente, pues es un producto de la imaginación y no de la razón o de la lógica" (Landau, 1987: 53). • "Acción recíproca de persona, proceso, producto y entorno" (Landau, 1987: 53). • En el proceso creativo se pone de relieve esta interacción
Existencialista	Rolo May, Schatel.	• Distinción entre pseudocreatividad y creatividad auténtica. • La creatividad auténtica es posible cuando el sujeto encuentra su mundo, su entorno y a sus semejantes. • La creatividad es un encuentro y expresa el máximo de salud emocional. • El individuo creativo es el que está abierto a su entorno, receptivo y dispuesto al encuentro. • "La creatividad no es la satisfacción de instintos reprimidos sino, la satisfacción de la necesidad de comunicarse con el entorno" (Landau, 1987: 54).
Transferencial	Gilford,	• El sujeto creativo está motivado para identificar problemas y encontrarles soluciones. • Propuesta basada en el modelo de la estructura del intelecto de Guilford (modelo tridimensional donde se articulan productos, operaciones y contenidos mentales). • La creatividad es un elemento del aprendizaje y aprender significa captar nuevas informaciones. • "La creatividad pertenece a los aspectos generales del aprendizaje y es transferible por lo mismo a otros campos o cometidos" (Landau, 1987: 56)
Cultural	Arieti, Adler, Ansbacher, Moreno, Fromm, Rogers, Tumin, Matussek, Stein, Murphy, Anderson, M. Mead.	• La personalidad del sujeto depende de sus semejantes, del entorno y de la cultura. • "Adler define la creatividad como la "utilidad suprema" y desarrolla el concepto de "fuerza creativa" del individuo a la que se subordinan todos los otros aspectos de la personalidad" (Landau, 1987: 56). • "Fromm distingue entre obrar creativo... y aptitud creativa, que es la base de cualquier creatividad aunque no tenga que verse necesariamente en un producto" (Landau, 1987: 57). • Rogers, como Fromm, otorga a la capacidad del sujeto de percibir su entorno de manera abierta y sin prejuicios, el rasgo capital de la creatividad. • Existen un conjunto de "factores culturales" que inciden en la creatividad del sujeto. • Maslow y su concepto de la creatividad como "autoactualización del sujeto consigo mismo" coincide en la idea básica de la creatividad como un proceso de acomodación del individuo a su entorno.

5. Capacidad de cambiar y extrapolar información, flexibilidad en cuanto a naturaleza y acción, adaptabilidad a condiciones nuevas: apuntan a la flexibilidad no sólo como propiedad del pensamiento sino como indicador funcional de la personalidad" (Mitjans, *Creatividad y Personalidad*: 14)

108

Hasta aquí este breve recorrido. Aunque es difícil discutir con base en un esquema tan simple, baste el cuadro anterior y la cita para pasar revista a las concepciones dominantes en la materia. Quisiera resaltar el hecho de que son perspectivas fundamentalmente psicológicas, esto es disciplinarias, lo que en mi opinión limita la posibilidad de hacer una lectura que reconstruya la experiencia creativa concreta de los sujetos en sus contextos familiares, sociales, organizacionales, etc.

Abandonar la perspectiva sociohistórica significa despojar al sujeto de su dimensión social, de su dimensión de clase, de su dimensión política, de su dimensión imaginaria. Por el contrario, intentar explicar a la creatividad simplemente como resultado de la interacción de una serie de factores culturales, equivale a vaciar al sujeto de deseo, despojarlo de su dimensión psíquica y su inconsciente. El sujeto abstracto, aislado, despojado de historia social, de historia personal (familiar) y despojado de deseo es el que da sustento a las visiones gerenciales de la creatividad.

3. PERSPECTIVA GERENCIAL DE LA CREATIVIDAD

Al hablar de creatividad y organizaciones, la primera y más generalizada referencia es lo que se conoce como

"creativity in management", es decir, la visión gerencial e instrumental de la creatividad. En esta perspectiva el énfasis básicamente está puesto en:

- a) Diagnosticar, y en su caso construir, ambientes o climas laborales propicios a la creatividad (horizontalidad, descentralización, flexibilidad, tolerancia, facultamiento o "empowerment", etc.). Estos diagnósticos, como el "Situational Outlook Questionnaire" (DAL, 2000) ponen el acento en la identificación y eliminación (o al menos reducción) de los obstáculos organizacionales a la creatividad.
- b) Aprender y desarrollar técnicas que posibiliten la "resolución creativa de problemas" (*brainstorming*, *sinéctica*, técnicas de pensamiento divergente, técnicas de alejamiento, *metaplan*, etc.)
- c) Establecer programas que motiven la creatividad de los empleados (reconocimientos, participación en proyectos, estímulos materiales y no, premios, entre otros).
- d) Implantar sistemas de información (redes) que permitan y fomenten el intercambio de información, la generación de ideas nuevas, la búsqueda colectiva de soluciones (e incluso de problemas), y en general la instauración de modelos de "gestión del conocimiento" (*knowledge management*).

El común denominador de estas técnicas, modelos y sistemas, es su carácter notoriamente prescriptivo, esto es, son perspectivas cuya preocupación no es cómo ocurren los procesos creativos de los sujetos en las organizaciones (o al menos no es la preocupación central),

sino cómo deberían ser a fin de incrementar la productividad, la eficiencia y la competitividad de las empresas. Como veremos más adelante, son modelos que a partir de la identificación ideológica y psíquica del sujeto con la organización, buscan incrementar la creatividad individual y colectiva a fin de resolver los problemas de la empresa, dejando de lado un hecho nodal del proceso creativo: la identificación representa la cara opuesta –pero complementaria- al proceso de sublimación (Enriquez, 1997: 71-72), que es, a fin de cuentas, sustrato y esencia de la creatividad.

En una primera aproximación ubicamos a la creatividad como una alternativa a los rígidos esquemas de la racionalidad instrumental que cristaliza en jerarquías, estructura de mandos, funciones específicas, reglamentos, manuales operativos, especialización, mecanización, rutinización y otras formas de control eficientista. En la medida en que la rigidez inherente a los modelos organizacionales tradicionales se revela como inoperante y hasta restrictiva para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, la creatividad comienza a integrarse paulatinamente a la práctica de las organizaciones, si bien identificada y confundida con la noción de innovación. La creatividad se presenta como una opción que permite flexibilizar estructuras, al tiempo que abre nuevas vetas para la realización de los fines de la organización, potencia las habilidades, capacidades, destrezas y aptitudes de empleados y en general, digamos que la creatividad aparece como una “tecnología light” que hace más fluido el quehacer de la organización, aporta recursos para el pensamiento estratégico, la solución de problemas, la negociación, la toma de decisiones y se convierte en baluarte de los sistemas de estímulos y motivación.

En términos organizacionales, la creatividad que se tiende a fomentar es aquella que se traduce en nuevos productos, en nuevos negocios y en nuevos sistemas. Es decir, la apertura a la creatividad en las organizaciones está en función, centralmente, de sus aportaciones a la solución de los problemas surgidos de la gestión, la competencia, y el entorno. En este sentido es necesario considerar que la noción de “problema” es una construcción social determinada por relaciones de fuerza en y de la organización, acotada por los supuestos esenciales de la firma y condicionada por las percepciones social y culturalmente legitimadas. Así, la creatividad entendida como instrumento para la “solución de problemas” pasa por encima de la problematización misma del problema, es decir, cuestiones elementales como “¿por qué es un problema?”, “¿para quién es un problema?” o “¿cómo se construye, se introyecta y se socializa el problema?” son generalmente dejadas de lado.

La vertiente creativa que tiende a fomentarse en las empresas es la que se traduce en beneficios tangibles, inmediatos y cuantificables, dejando intactas las estructuras y las relaciones de dominación. Por ende, podemos afirmar que desde las perspectivas más generalizadas la creatividad organizacional es una herramienta que contribuye a: a) refuncionalizar la racionalidad de la empresa; b) fortalecer las estructuras y relaciones de poder; c) centralizar las decisiones y d) consolidar las coaliciones dominantes.

Es prácticamente imposible disociar el concepto de creatividad de una visión digamos *romántica* de las organizaciones, del ser humano y de la sociedad en general. En esta visión la introducción de la creatividad en nuestra vida cotidiana dependería de voluntad,

decisión, conocimiento de algunas técnicas y centralmente del “despertar de nuestro niño interior”.¹ Bajo esta lógica, la transformación hacia la creatividad es una tarea centralmente individual, voluntaria, unilateral y paradójicamente, con altas dosis de racionalidad. Así, me atrevo a afirmar que muchas de las críticas de que ha sido objeto la racionalidad instrumental son un traje hecho a la medida de la creatividad organizacional.

110 En particular, aventuro una hipótesis: la creatividad es una de las formas en que la racionalidad se “desdobla” y bajo un manto de flexibilidad, fluidez, improvisación y autorregulación, opera esencialmente la misma lógica implacable que pretende superar.

Esto puede apreciarse más en detalle si consideramos que, las más de las veces, la creatividad en las organizaciones se limita a la aplicación de una serie de técnicas más o menos sofisticadas, más o menos profundas, más o menos sistemáticas, más o menos eficaces. Sin embargo, hasta donde puedo apreciar la creatividad no ha sido lo suficientemente poderosa como para modificar los esquemas organizacionales tradicionales (jerarquías, centralidad en las decisiones, controles, rigidez, etc.), lo cual se puede demostrar si analizamos comparativamente algunos tipos de organización que uno supondría más cercanos al pensamiento creativo: las universidades e instituciones educativas en general, centros de investigación e innovación científica, organizaciones artísticas y culturales, agencias de publicidad y medios de comunicación en general. En estas organizaciones, si bien

suele existir la posibilidad del disenso, el pensamiento divergente y la creatividad “eficientista”, lejos están de fomentar (o acaso siquiera permitir) la expresión de emociones, el erotismo, el humor, la fantasía, el juego o la ternura. Así, al dejar de lado la experiencia sensible, vital, erótica, lúdica del ser humano, la creatividad queda reducida a sus aspectos meramente cognitivos y, por esta vía, se le concibe como susceptible de desarrollarse en el individuo y en la organización a través de técnicas. Incluso, la creatividad es concebida como una serie de técnicas destinadas a resolver problemas irresolubles por la vía analítica convencional.

Quizás la experiencia más conocida y utilizada de la creatividad en las organizaciones sea la técnica de “brainstorming” o tormenta de ideas. Esta técnica, desarrollada por Alex Osborn, hacia principios de los cincuenta, con el objetivo de generar ideas novedosas en las grandes empresas, se fundamenta en tres principios básicos (De Prado, 1998: 28):

- a) Postergación de los juicios acerca de las ideas propuestas.
- b) Rapidez en la generación de ideas, no importa si parecen absurdas o fuera de lugar.
- c) Escucha atenta de las ideas de otros para mejorarlas, complementarlas, etc.

El primer principio, postergación de los juicios, es considerado una de las piedras angulares de la creatividad y suele ser retomado en prácticamente todas las propuestas

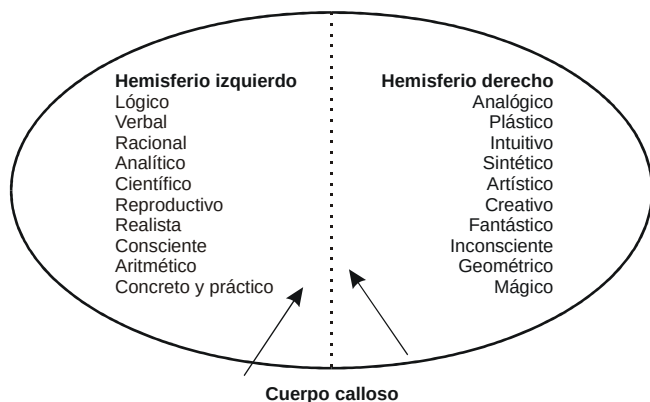
¹ La mayoría de los cursos de creatividad se orientan en esta dirección, es decir, se acentúa el trabajo de “desbloqueo” (emocional, físico, mental, etc.) para que emerja “el niño que todos llevamos dentro”.

y técnicas creativas, bajo el supuesto de que solamente permitiendo la “libre” expresión de las ideas (haciendo abstracción de los sujetos que las enuncian) es posible arribar a propuestas creativas. Otras técnicas, como la sinéctica “unión de elementos distintos y aparentemente irrelevantes” (Gordon, 1989: 269), la provocación mediante palabra al azar (De Bono, 1997:260), los juegos lingüísticos (De Prado, 1998: 95), entre muchas otras, también acuden a la postergación de juicios a fin de proceder a generar ideas nuevas, no convencionales y creativas.

El supuesto teórico que subyace es que en la medida en que postergamos los juicios acerca de las ideas estamos en mejores condiciones de “conectar” con nuestro hemisferio cerebral derecho, donde se realizan las funciones creativas, imaginativas, intuitivas, etc. La teoría de los hemisferios, a su vez, deriva de la neurofisiología y en particular de las investigaciones del doctor Sperry, quien por sus trabajos se hizo acreedor al premio Nobel de Medicina en 1981. Investigando a pacientes con epilepsia, Sperry descubrió que entre ambos hemisferios cerebrales existía un cuerpo calloso que los unía (a los hemisferios, no a los epilépticos) y cuya función era comunicarlos.

“La función del cuerpo calloso es que los dos hemisferios cerebrales se comuniquen entre sí y logremos ser una persona que siente, piensa y se comporta como una unidad integral. El hemisferio cerebral izquierdo se comporta en forma lógica, verbal, temporal, analítica y concreta, mientras que el derecho es el encargado de las percepciones espaciales no temporales, sintéticas no analíticas, sino más bien perceptivas” (Waisburd, 1996:30).

Podemos ilustrar las funciones de los hemisferios cerebrales con el siguiente esquema:



111

De acuerdo a esta ilustración, la capacidad creativa de un sujeto estaría relacionada con sus posibilidades para “conectar” con el hemisferio derecho e integrar sus funciones con las del izquierdo. Admitiendo que su expresión es exagerada, De la Torre (1997:58) dice que “la creatividad comienza donde acaba la razón”.

Sin embargo, y según rezan los innumerables libros y manuales de creatividad, la integración de ambos hemisferios no es tarea sencilla toda vez que existen una serie de “bloqueos a la creatividad”. La noción de “bloqueo” es capital en la concepción gerencial de la creatividad ya que muchas de sus técnicas y metodologías apuntan a intentar eliminar reducir estos bloqueos u obstáculos.

Existen diferentes bloqueos y diferentes formas de agruparlos y conceptualizarlos, pero a grandes rasgos se identifican cuatro tipos de bloqueos:

Los *bloqueos cognoscitivos* aparecen al manifestar dificultades en algunas aptitudes intelectuales de aprendizaje.

Los *bloqueos emocionales* se manifiestan mediante actitudes de ansiedad, angustia, temor e inseguridad.

Los *bloqueos físicos* se manifiestan en el cuerpo a través de contracturas, enfermedades y deformaciones. El cuerpo es la huella de la historia congelada de la persona, de su pasado y presente.

Los *bloqueos culturales* se manifiestan en las normas y los valores de la sociedad y la cultura, que se transmiten por generaciones a través del inconsciente colectivo y otras formas. (Waisburd, 1996: 58)

Luego entonces, desarrollar la capacidad creativa del sujeto pasará por eliminar o atemperar los bloqueos a través del fortalecimiento del autoconocimiento, la autoconfianza, la automotivación y la autoestima del individuo. En esta dirección apuntan la gran mayoría de talleres y cursos de creatividad que se imparten en escuelas, en empresas, a niños, adultos, jóvenes, mujeres, ancianos, etc. Independientemente del éxito o no de estos cursos y talleres, creo que el problema de fondo es ¿por qué se requiere fortalecer la “autoestima” de la gente? ¿por qué son necesarios talleres, psicoterapias, cursos, libros, retiros, etc. orientados a que la gente gane “confianza en sí misma” o “automotivación”? ¿por qué y cómo la vida (humana y no) ha llegado a carecer de sentido e incluso del mínimo respeto? Introducir estas reflexiones en el esquema de los modelos creativos significa

dimensionar al hombre concreto en su sociedad concreta, con todas las implicaciones políticas, sociales, de género, de raza, etc, que ello concita. Sin embargo, esta no es la intención de los modelos y las concepciones de la creatividad *managerial*.

En términos generales, el discurso de la creatividad en las organizaciones se articula en torno a los siguientes preceptos:

- a) La creatividad es concebida como un producto, como un proceso y como característica de la personalidad. Las personas creativas se caracterizan por ciertos:
- b) Rasgos: “originalidad, fluidez verbal, inteligencia elevada, buena imaginación (creatividad en un dominio), piensan en forma metafórica, usan imágenes, son flexibles, elaboran juicios, son independientes, (manifiestan) atención a la novedad, (tienen) pensamiento lógico, construyen nuevas estructuras, encuentran orden en el caos, preguntan el porqué, parten del conocimiento existente para crear nuevas ideas, prefieren la comunicación no verbal, crean visualizaciones internas, cuestionan las normas, buscan distintas formas de resolver un problema” (Waisburd, 1996: 90-91). Sin embargo, la expresión de la creatividad debe enfrentar diferentes:
- c) Obstáculos o bloqueos de orden cognitivo, físico, emocional y cultural. Los obstáculos son susceptibles de franquearse, entre otras formas, a través de construir los ambientes adecuados para la expresión de la creatividad y mediante el:
- d) Uso de técnicas para “despertar” a la creatividad.

Las técnicas pueden ser de índole cognitivo, de sensibilización y expresión corporal, de expresión global, de “visualización creativa”, de solución de problemas, de relajación y meditación, etc. Las técnicas son importantes y necesarias, más no suficientes puesto que se requieren:

- e) Ambientes, climas o culturas laborales que fomenten y estimulen la participación, la confianza, el trabajo en equipo, el disenso, la pluralidad de opiniones, el pensamiento divergente, etc.

Sin embargo, es muy común que los cursos y talleres de creatividad en las empresas entusiasmen momentáneamente a los participantes, incluso el efecto puede durar algunas semanas, pero con el tiempo los posibles “beneficios” y la “motivación” lograda tienden a perderse. En la lógica de la creatividad *managerial*, las razones para que esto ocurra no son de índole sociológico, psíquico o político, ¡qué va!, sino simplemente de capacidad de gestión. Bajo este prisma, la creatividad de los empleados y trabajadores es susceptible de “gestionarse”, es decir, se puede potenciar, desarrollar, expandir, dirigir, promover, facilitar... y controlar, por supuesto (aunque en realidad el control se ejerce sobre el cuerpo, la mente y la psique de las personas). La siguiente referencia deja muy en claro el concepto de la creatividad *managerial*:

“Casi cualquier empresa quiere más empleados creativos. Millones de dólares se gastan cada año en programas de entrenamiento sobre creatividad o en consultores de creatividad y, a menudo, con resultados

muy desalentadores desde el punto de vista de la administración como de los propios consultores.

...Si hay resultados desalentadores, una razón puede ser que el entrenamiento suele enfocarse hacia el pensamiento creativo, que es sólo uno de los recursos necesarios para las empresas creativas” (Sternberg, O’Hara y Lubart, 1997:8).

Los seis recursos que requieren las “empresas creativas” a las que aluden los autores son: conocimiento, habilidades intelectuales, estilos de pensamiento, motivación, personalidad y medio ambiente. A continuación expondré brevemente las ideas centrales de Sternberg, O’Hara y Lubart sobre estos seis recursos a fin de tener un panorama un tanto más amplio del significado de la creatividad en la administración de empresas (creativity in management).

113

- a) Conocimiento: la gente no es creativa en todos los campos, por lo que requiere del conocimiento básico de su campo específico de actividad para estar en condiciones de ir más allá del status quo (y no redescubrir el agua tibia, diríamos en México). Sin embargo, la especialización también puede obstaculizar la creatividad puesto que con frecuencia ésta es resultado de la combinación de ideas, en principio no relacionadas entre sí (de ahí el recurso de las asociaciones remotas, las analogías y las metáforas). La tarea de la empresa (de los gerentes) para “gestionar” este recurso, consistiría en definir perspectivas de crecimiento a largo plazo que contemplen procesos de innovación y de investigación y desarrollo.
- b) Habilidades intelectuales: Sternberg, O’Hara y Lubart

identifican tres tipos de habilidades: i) habilidad de síntesis para encontrar conexiones y redefinir problemas; ii) capacidad analítica para juzgar y potenciar el valor de una idea; iii) habilidad práctica para implantar las nuevas ideas. Estas tres habilidades son relativamente independientes y una persona puede (suele) ser más apta en una, sin serlo en otras. La labor de los gerentes sería equilibrar estas tres habilidades dependiendo del ciclo de vida de un producto; así, la sintética es idónea en la fase de generación de un nuevo producto, sistema o servicio; en la fase de evaluación del producto, sistema o servicio la habilidad analítica es fundamental; en la etapa de implementación o ejecución la habilidad práctica destaca sobre las otras.

- c) Estilos de pensamiento: Sternberg, O'Hara y Lubart señalan que "la gente varía en la manera en que prefiere usar sus habilidades intelectuales" (1987:12). De acuerdo a los autores, el estilo de pensamiento es cómo usamos nuestras habilidades intelectuales y constituye el elemento clave de la creatividad. Los estilos, según ellos, son: i) inventivo (la gente sigue su propio camino); ii) implementación de las ideas de otros; iii) de evaluación o analítico. La empresa debería estimular que en los altos mandos existan personas de estilo inventivo.
- d) Motivación: una persona puede tener conocimiento, habilidad y estilo pero si no está motivada difícilmente podrá ser creativa. "La motivación en este caso significa hacer una inversión" (Sternberg, O'Hara y Lubart, 1987:12), es decir, dicen los autores, al igual que en el mundo de los negocios, en el mundo de las ideas hay que

"comprar barato y vender caro" lo que significa que hay que tener la motivación necesaria para poner las ideas en acción. Sólo así, las ideas "baratas" pueden negociarse "caro". La motivación y la persistencia son las claves para convertir una idea en acción. La tarea de la empresa es hacer que la gente disfrute su trabajo porque en esta actitud radica la principal fuente de motivación.

- e) Personalidad: la creatividad requiere de una personalidad que tome riesgos. Si en el mundo de los negocios la información es un criterio básico para minimizar el riesgo en la toma de decisiones, en el mundo de las ideas los otros recursos creativos invertidos (conocimiento, habilidades intelectuales, estilos de pensamiento, motivación-persistencia y medio ambiente), constituyen factores que disminuyen el riesgo de la creatividad. La empresa creativa deberá promover la diversidad en su seno (incluir a los "rechazados", a los "excluidos por ser diferentes"), para disponer de mayores recursos creativos.
- f) Medio ambiente: este recurso es el que determina las posibilidades de la creatividad. La gente creativa en las organizaciones frecuentemente es vista como "rara" debido a su singularidad, pero si esta actitud domina, la creatividad seguramente se verá limitada. La empresa debe aprender a "gestionar los riesgos" tanto a nivel de los individuos como del conjunto de la organización.

Hasta aquí la descripción de esta visión absolutamente eficientista y gerencial de la creatividad. El título del artículo no deja lugar a dudas de las

concepciones y las orientaciones de los autores: “Creativity as Investment” (Sternberg, O’Hara y Lubart, 1997: 8-21).

En esta misma tesitura, el artículo “Enhancing Creativity: Managing Work Contexts For High Potential Employee” (Cummings y Oldham 1997, 22-38) expone los resultados de una investigación desarrollada para determinar las relaciones entre contextos laborales y las diferentes personalidades de los empleados. Más allá de los detalles de la investigación (que no viene al caso reproducir), las líneas generales de este trabajo transitaron por los siguientes derroteros:

Los autores acuden a un lugar común a fin de sustentar una propuesta gerencial orientada a la clasificación de los trabajadores al más puro estilo taylorista (si bien en contextos organizacionales posmodernos o hipermodernos). Veamos ambos aspectos (el lugar común y la propuesta taylorista).

El lugar común: para sobrevivir y tener éxito en mercados turbulentos, impredecibles y en constante cambio tecnológico, las firmas están obligadas a innovar; una de las claves del éxito de la innovación interna y externa es la creatividad de la gente que ellas emplean.

La propuesta de corte taylorista: “Sólo por impulsar a la gente correcta en el lugar correcto se puede maximizar la creatividad en las organizaciones” (Cummins y Oldham, 1997:22). Entonces, si se trata de poner a la gente adecuada en el lugar adecuado, es necesario establecer un criterio taxonómico que permita identificar tipos de empleados. No quiero dejar de subrayar el hecho de que los principios de la “Administración Científica del Trabajo” son respetados, si bien aquel trabajador ideal con “inteligencia de buey” del que hablaba Taylor ha dejado

su lugar al empleado motivado, con iniciativa y por supuesto, creativo.

Criterios y formas para identificar “tipos de empleados” abundan y en la psicología los tests para medir el IQ, la motivación, las habilidades y estilos de pensamiento, etc. se cuentan por decenas. La innovación introducida por Cummins y Oldham consiste en relacionar los tipos de empleados con el contexto de trabajo en el que se insertan. Así, por ejemplo, señalan que para maximizar el número de contribuciones creativas de los empleados, los gerentes necesitan gestionar dos factores:

- a) Los gerentes necesitan identificar y considerar el tipo de empleado (altamente creativo, es decir, con un estilo de resolución de problemas básicamente innovativo y no adaptativo). Pero en la medida en que identificar a la gente con alto potencial creativo no significa que automáticamente se produzcan innovaciones, entonces se requiere:
- b) Que los gerentes coloquen a los empleados creativos en los contextos de trabajo que les permitan expresar su creatividad. Estos contextos se caracterizan por ser complejos (la complejidad estimula la creatividad, dicen), con un tipo de supervisión de “soporte” y no de control, y con alta competitividad entre trabajadores.

Como es fácil percatarse, el modelo de Cummins y Oldham es totalmente prescriptivo, eficientista y aún más, en sus propuestas aún se observa la sombra de los principios tayloristas de principios del siglo XX. He presentado las ideas de Cummins y Oldham de manera sucinta y quizás pudiera parecer que he esquematizado

demasiado, pero en mi descargo puedo afirmar que en verdad sus propuestas son sumamente simplistas, unilaterales (sólo importa la maximización de utilidades) y esquemáticas.

Por su parte, la Doctora Teresa M. Amabile, investigadora con amplia experiencia en la materia, plantea que el Principio de la Motivación Intrínseca es la clave de la creatividad, puesto que en sus investigaciones ha constatado –dice– que la gente más creativa es la que está motivada intrínsecamente. Según este principio la creatividad no es privativa de científicos y artistas, sino también está presente en el mundo de los negocios. Dice Amabile:

“En su corazón, la creatividad es simplemente la producción de ideas nuevas, apropiadas a cualquier espacio del quehacer humano, desde la ciencia, a las artes, a la educación, a los negocios, a la vida diaria. Las ideas deben de ser novedosas –diferentes de las que habían sido antes– pero no deben ser simplemente bizarras; deben ser apropiadas al problema o a la oportunidad presentada. La creatividad es el primer paso en la innovación, la cual es la exitosa implantación de las ideas novedosas y apropiadas. Y, la innovación, es absolutamente vital para el éxito corporativo a largo plazo. (Amabile, 1997:40).

De acuerdo a la investigadora, el medio ambiente (entorno) puede tener un efecto significativo en el nivel intrínseco de la motivación, lo cual, a su vez, puede afectar decididamente a la creatividad de la persona. Así, Teresa M. Amabile propone una teoría para comprender los procesos creativos de las personas: la “Teoría Componencial de la Creatividad”. De acuerdo a esta teoría, todos los seres humanos con

capacidades normales son capaces de producir –al menos moderadamente– trabajos creativos en ciertas áreas. El entorno puede influenciar tanto el nivel como la frecuencia de los comportamientos creativos (Amabile, 1997: 42).

Esta teoría incluye tres componentes que determinan la creatividad individual:

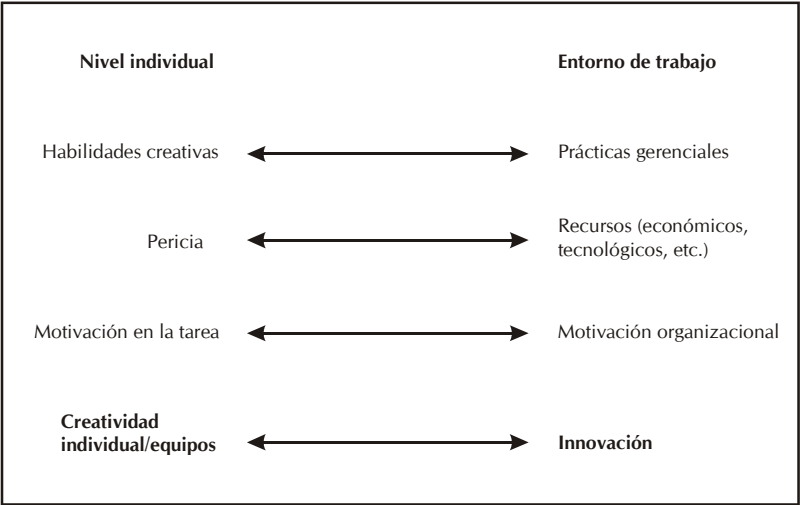
- a) Pericia (expertise): es decir, conocimiento de los patrones cognitivos digamos “tradicionales” en ciertos campos para plantear y resolver problemas.
- b) Habilidades de pensamiento creativo: dependen de ciertas características de la personalidad, a saber: independencia, autodisciplina, orientación hacia la toma de riesgos, tolerancia a la ambigüedad, perseverancia, entre otros. Estas habilidades se pueden incrementar mediante el aprendizaje y la práctica de técnicas creativas.
- c) Motivación intrínseca en la tarea específica: aunque los dos elementos anteriores determinan qué es lo que la gente es capaz de hacer, la motivación interna determina lo que efectivamente hará. La motivación intrínseca alude a los intereses profundos del individuo, a su disposición para involucrarse en el trabajo, su curiosidad, su sentido de desafío, en tanto que la motivación exterior está relacionada con recompensas, retos sociales, deseo de alcanzar ciertas metas, etc.

El modelo se complementa con la incorporación del medio ambiente o entorno. Según esta propuesta, el entorno opera sobre la triada creativa individual (o de pequeños grupos): pericia, habilidades creativas y

motivación, en función, a su vez, de tres factores del entorno:

- a) Los recursos destinados a la creatividad y la innovación.
- b) Las prácticas *manageriales*.
- c) La motivación organizacional.

Así, podemos sintetizar esta teoría en el siguiente esquema:



El corolario de este planteamiento es simple: “Mantener tu propia creatividad en el trabajo depende de mantener tu propia motivación intrínseca. Esto significa dos cosas: Tu debes hacer lo que amas y tú debes amar lo que haces” (Amabile, 1997:55).

Hasta aquí Teresa Amabile. Este breve recorrido por algunos de los planteamientos centrales de la creatividad gerencial no podría estar completo sin hacer una mención, así sea de pasada, al trabajo de Edward de Bono, quizás

el gurú más connotado de la creatividad gerencial.

De Bono es conocido por su propuesta del “pensamiento lateral” como vía para la creatividad. Él plantea que frente a los esquemas del pensamiento lógico-racional, se requiere estimular el pensamiento lateral o paralelo, es decir, “En el pensamiento lateral la información se usa no como un fin en sí misma, sino como medio para un efecto determinado; se emplean a menudo como punto de partida planteamientos erróneos para llegar a una solución, al contrario del pensamiento vertical, en

el que dicho procedimiento se descarta por principio (lógica, matemática). En el pensamiento lateral se busca a veces información que nada tiene en común con el problema que se estudia; en el pensamiento vertical sólo se busca lo que está relacionado con dicho problema”. (De Bono, 199?:15)

A partir de esta concepción, De Bono desarrolla una serie de técnicas para romper la lógica del pensamiento vertical (lógico, deductivo) y provocar al pensamiento lateral. Algunas de sus técnicas –como “la palabra al azar” o los “6 sombreros para pensar”– han ganado plena aceptación en muchos ámbitos empresariales e incluso se codean con las técnicas más conocidas, como la “tormenta de ideas”.

Creo que con esta gran descripción de algunas de las propuestas gerenciales sobre creatividad, estamos en condiciones de apuntar algunas consideraciones críticas que permitan sustentar la necesidad de ir a la búsqueda de perspectivas de análisis no gerenciales, comprensivas, éticas, y, por qué no decirlo, creativas.

4. PUNTOS DE RUPTURA: ELEMENTOS DE CRÍTICA A LAS PERSPECTIVAS GERENCIALES DE LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

- a) En primer lugar podemos señalar que el sujeto del que hablan la gran mayoría de las teorías y las técnicas de la creatividad es un sujeto abstracto, aislado, despojado de historia (de *su* historia y de *la* historia), anclado en la recuperación y el fortalecimiento de un narcisismo francamente peligroso, un sujeto idealizado e idealizante, atrapado en el mundo de las ideas (y si son creativas mejor, porque al menos adquirirá constancia de originalidad y acaso certificado de virginidad intelectual) y con la inmensa responsabilidad de ser creativo no sólo para sí mismo (con la gratificación que el éxito y el espejo ofrecen), sino también para “su” sociedad encarnada en el modelo de realización individual y colectiva por antonomasia: la empresa moderna.
- b) En segundo lugar, es preciso hacer notar que bajo estos enfoques la creatividad del sujeto debe pasar por la sanción social, es decir, tiene que ser evaluada por sus rasgos novedosos, innovadores, diferentes o como quiera llamársele, pero la forma básica que adquiere esta sanción es la unidad mínima de la economía de mercado: la mercancía. Es decir, en la medida en que la creatividad en las organizaciones debe devenir en objetos “útiles”, en servicios “nuevos y mejores”, en tecnologías “innovadoras”, etc. en esa medida afirmamos que la sanción –es decir la aprobación social del carácter creativo de un producto o servicio–, pasa

por la ratificación de la mercancía como unidad elemental de la economía y, al mismo tiempo, como la forma por excelencia que adquiere la objetivación del sujeto. Así, la creatividad, que es resultado de la historia del sujeto, de su subjetividad, sus pasiones, sus fantasmas, sus deseos, su inteligencia, pero que también es una construcción social, esto es, expresión de una época, manifestación de lucha de clases y de lucha de espacios, condensación de relaciones de poder, nudo de vínculos afectivos y síntesis de imaginarios colectivos, esa creatividad afirmo, debe asumir la forma mercancía para ser sancionada como tal.

- c) Supeditada a las necesidades y a la lógica de la empresa y sometida al arbitrio del mercado, paradójicamente la capacidad de creación de los actores se convierte en un acto individual, aislado, desconectado de su realidad sociohistórica y cultural, ajeno por completo a conflictos de clase, de etnia, de raza o de sexo.
- d) Esta descontextualización se ratifica con la utilización de “técnicas creativas” e incluso con la conceptualización misma de la creatividad como una serie de técnicas de resolución de problemas. La técnica (cualquiera que sea) se presenta siempre como expresión de racionalidad ajena a ideologías y relaciones de poder. No obstante, como Habermas (1986) lo ha hecho notar, los vínculos entre ciencia, técnica e ideología son fuertes y constituyen uno de los núcleos en que se articula la producción capitalista. Así, podemos decir que las “técnicas de creatividad” operan en la empresa a manera de recursos no sólo (y quizás ni

fundamentalmente) productivos, sino esencialmente ideológicos, esto es, se inscriben como parte de las relaciones de fuerza tanto en la organización como en la sociedad.

- e) Finalmente, tenemos que comprender las teorías y los modelos de la creatividad en las organizaciones en el contexto del capitalismo posmoderno, posindustrial o hipermoderno, para usar la expresión de Enriquez (1997). Este capitalismo, que demanda incesantes procesos de innovación, que tiene su eje de acumulación en industrias y empresas basadas en la información y el conocimiento (informática, aeronáutica, biotecnología, energía, nuevos materiales, etc.), que establece su dominio no sólo sobre el control de tiempos y movimientos sino también y fundamentalmente sobre el control de la mente y de la psique de las personas, que construye relaciones interfirmitas efímeras y de enorme desconfianza (alianzas estratégicas les dicen), que está mutando del pensamiento tecnocrático basado en la racionalidad ilimitada (Enriquez, 1997) al pensamiento estratégico basado justamente en la “racionalidad estratégica”, este capitalismo flexible (y hasta evanescente), exige empleados (“socios” de acuerdo a la jerga en boga) flexibles, polivalentes, con iniciativa propia, autónomos, inteligentes y, obviamente, creativos. Pero la creatividad que se demanda no es aquella de sublimaciones de deseos, de juegos por el juego mismo, de fantasías y sueños y búsquedas y quizás incluso de espiritualidades. No, este “socio creativo” del capitalismo flexible es un ser

superfluo, capaz de adaptarse a todo –incluso a lo más perverso– en la medida en que carece de sustancia: asceta en cuerpo, en pensamiento y en espíritu.

“Imaginar una vida de impulsos momentáneos, de acciones a corto plazo, desprovista de rutinas sostenibles, una vida sin hábitos, es, en el fondo, imaginar una existencia sin sentido” (Sennet, 2000:45)

119

Frente a este panorama resulta indispensable construir una propuesta teórica dialéctica, que dé cuenta tanto de la dimensión psíquica de la creatividad del sujeto (procesos de sublimación-identificación), como de la dimensión sociohistórica y cultural del fenómeno creativo. Dar cuenta del sustrato psíquico y del sustrato sociohistórico de la creatividad significa romper con los esquemas y modelos gerenciales; en este sentido, la perspectiva de análisis abierta por la Sociología Clínica se presenta como uno de los horizontes teórico-metodológicos más fructíferos e interesantes. Sobre el particular abundaré en los próximos meses.

5. CONCLUSIONES

La creatividad ha sido pensada fundamentalmente por la psicología y en particular por los enfoques sicométricos de la psicología diferencial; esta orientación teórica es la base de la enorme mayoría de las perspectivas, técnicas y modelos gerenciales de la creatividad que buscan, esencialmente, hacer más eficientes los procesos organizacionales. En estos modelos el énfasis puede estar

puesto en factores como el entorno, la motivación o las técnicas creativas, pero el común denominador es que conciben al sujeto de manera abstracta, aislado de su medio sociocultural y despojado tanto de su historia personal (dimensión sicofamiliar) como de su historia en tanto ser social.

Pensar a la creatividad en las organizaciones en una perspectiva dialéctica, significa romper con los enfoques disciplinares para intentar construir propuestas que den cuenta tanto del sustrato psíquico de la creatividad, como del sustrato sociohistórico y cultural en contextos organizacionales específicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Amabile M., Teresa. Motivating creativity in organizations : on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Fall 1997, Vol. 40, No. 1, p.p. 39-58
- Arieti, Silvano (1993) *La Creatividad: la Síntesis Mágica*, FCE, México
- Bertaux, Daniel (1997). *Les récits de vie*. Ed. Nathan Université, Paris.
- Boudreault, Julie. *Le Cirque du Soleil. La création d'un spectacle : SALTIMBANCO*, Nuit Blanche Editeur.
- Clarke, T. y Clegg, S.(1998). *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for The 21 Century*, Harper Collins Business, London, Great Britain.
- Cummings, A. y Oldham, Greg. Enhancing creativity : managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, Fall 1997, Vol. 40, No. 1, pp. 22-38.
- De Bono, E. (1992) *El Pensamiento Creativo*, Ed. Paidós, México.
- De Bono, E. (1993) *El Pensamiento Lateral, Manual de Creatividad*, Paidós, México.
- De la Torre, Saturnino (1997). *Creatividad y Formación*, Ed. Trillas, México.
- Freud, Sigmund. *Obras Completas en III Tomos* (1973), Ed. Biblioteca Nueva, Madrid.
- Habermas, Jurgen. (1986) *Técnica y Ciencia como Ideología*, Ed. Tecnos.
- Huguet, Michéle. (1998) *Una Lectura Interdisciplinaria de las Nuevas Patologías*. Trad. A. Benedetti en Argue Benedetti, Ruiz, M. y Secco, R. *Materiales de Psicología Clínica*. Publicaciones del Grupo de Sociología Clínica, Uruguay, Montevideo, 1998.
- Kaes, R., Bleger, J., Enriquez, E., Fornari, F., Fustier, P., Roussillon, R., Vidal, J.P. (1996, 2a reimpresión), Paidós, Buenos Aires.
- Lainé, Alex (1998). *Faire de sa vie une histoire*, Ed. Desclée de Brouwer, Paris.
- Landau, Erika (1987) *El vivir creativo*, Ed. Herder, Barcelona.
- Legrand, Michel (1993). *L'approche biographique*, Hommes et Perspectives, Ed. Desclée de Brouwer, Paris.
- Marina, José Antonio (1996) *Teoría de la Inteligencia Creadora*, Ed. Anagrama, Barcelona
- Master en Creatividad Aplicada Total (1998). *10 activadores creativos*, Universidad de Santiago de Compostela, España.

- Montaña, Luis. (2001) La razón, el afecto y la palabra. *Revista Iztapalapa*, No. 50, (en prensa). SUR Ediciones, Santiago de Chile.
- Murakami, T. y Nishiwaki, T. (1993) *Estrategia para la Creación*, Ed. Panorama, México.
- Sennet, Richard (2000). *La corrosión del carácter*, Anagrama, Barcelona.
- Sternberg, O'Hara y Lubart. Creativity as investment, *California Management Review*, Fall, 1997, Vol. 40, No. 1, pp. 8-21.
- Propositiones No. 29 (1999). *Historias y relatos de vida : investigación y práctica en las ciencias sociales*.

La microempresa y los servicios financieros de las entidades de ahorro y crédito populares

Salvador García de León Campero*



RESUMEN

Con el presente trabajo se pretende mostrar una visión general actualizada de las entidades de ahorro y crédito populares del país y de su incidencia en el desenvolvimiento microempresarial. Para ello, y como marco para su análisis, se presenta una breve tipología de las instituciones de microfinanciamiento y los principales rasgos de los modelos de microfinanciamiento de mayor aplicación en el mundo subdesarrollado. Se examinan las características de las entidades de ahorro y crédito populares más significativas de México y de sus metodologías de microfinanciamiento; se destaca su importancia relativa en función de su número, ubicación geográfica y situación financiera; se describen las principales peculiaridades de la Ley de Ahorro y Crédito Popular y se concluye con algunas reflexiones y consideraciones sobre las implicaciones de la aplicación de tal normatividad.

* Profesor e investigador del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco

ABSTRACT

With the present work it is tried to show a general vision updated of the organizations of popular saving and credit of the country and of its incidence in the microenterprise development. For it, and as frame for analysis, appears a brief tipology of the institutions of microfinancing and the main characteristics of the models of microfinancing of greater application in the underdeveloped world. The characteristics of the organizations of more significant popular saving and credit of Mexico and its methodologies of microfinancing are examined; one stands out his relative importance based on his number, geographic location and financial situation; the main peculiarities of the Law of Popular Saving and Credit are described and concludes with some reflections and considerations on the implications of the application of such norm.

Palabras clave: Microempresa, microfinanciamiento, ahorro y crédito.
Keywords: Microfirm, microfinancing, save and credit.

INTRODUCCIÓN

Para un mundo de seis mil millones de habitantes, de los cuales la mitad vive con menos de dos dólares al día y mil trescientos subsisten con menos de un dólar al día, en situación de pobreza extrema, y en donde no se dispone de otras alternativas, las microempresas constituyen una fuente de autoempleo y generación de ingresos. En los países subdesarrollados, en Asia, África y América Latina millones de personas producen una amplia variedad de bienes y proporcionan una gran diversidad de servicios en pequeños talleres y locales, en puestos e instalaciones improvisados, en el domicilio de los clientes, transportando mercancías y personas o como ambulante. En el medio rural, frecuentemente los pequeños propietarios combinan las actividades agropecuarias con las microempresariales para complementar sus exiguos ingresos.

Entre las características relevantes de estas unidades de menor tamaño se encuentran el ser mayoritariamente de subsistencia, en las cuales el componente básico es una capacidad de trabajo dotada de ciertos medios de producción movilizados, no con el objeto de maximizar utilidades, sino con la finalidad de generar ingresos que, después de deducir los gastos realizados, corresponden a la subremuneración de la fuerza de trabajo empleada. Esta capacidad de trabajo está referida, sobre todo, a estratos de la población de menores recursos, a los pobres y a los que se encuentran en situación de extrema pobreza. Se trata, principalmente, de unidades unipersonales de trabajadores por su cuenta o multipersonales familiares.

Para su desempeño se exige capital reducido, operan con bajos niveles tecnológicos y de productividad

y se insertan primordialmente en mercados competitivos. Dado que por lo regular sus ingresos se destinan al consumo, no acumulan o lo hacen restringiendo el precario consumo familiar reproduciéndose, por tanto, sin cambios o con pocas variaciones en sus características y escalas (García de León Campero y Flores, 2000).

En cuanto al financiamiento para su creación y operación, destaca el hecho de que históricamente estas unidades productivas, en su mayoría, no han sido consideradas por los servicios financieros formales como sujetos de crédito por los muy reducidos montos de los préstamos requeridos, la falta de garantías, por funcionar en su mayoría en la economía informal y por su dispersión geográfica. Ante tal situación, y desde años atrás, surgió la necesidad de encontrar alternativas de solución a este problema de financiamiento, opciones acordes a las peculiaridades de este sector que permitieran apoyar su desarrollo coadyuvando a la vez en el combate a la pobreza.

Entre las alternativas de solución encontradas sobresalen los modelos del Banco Grameen, de Bancos Comunes y Cooperativas de Ahorro y Crédito (Credit Unions), asumidos por una gran diversidad de instituciones del Tercer Mundo, principalmente organizaciones civiles, dando origen a los servicios de microfinanciamiento y al microcrédito en particular, orientados fundamentalmente a cubrir necesidades de productores de bienes y servicios en pequeña escala.

Con el presente trabajo se pretende mostrar una visión general actualizada de las entidades de ahorro y crédito populares del país y de su incidencia en el desenvolvimiento microempresarial. Para ello, y como marco para su análisis, se presenta una breve tipología de

las instituciones de microfinanciamiento y los principales rasgos de los modelos de microfinanciamiento de mayor aplicación en el mundo subdesarrollado. Se examinan las características de las entidades de ahorro y crédito populares más significativas de México y de sus metodologías de microfinanciamiento; se destaca su importancia relativa en función de su número, ubicación geográfica y situación financiera; se describen las principales peculiaridades de la Ley de Ahorro y Crédito Popular y se concluye con algunas reflexiones y consideraciones sobre las implicaciones de la aplicación de tal normatividad.

Definimos el microfinanciamiento como la provisión de un rango amplio de servicios financieros tales como depósitos, préstamos, pago de servicios, transferencias de dinero y seguros, principalmente para los pobres, hogares de bajos ingresos y unidades productivas de pequeña escala. El microcrédito, el cual forma parte de los servicios de microfinanciamiento, se refiere a préstamos de reducido monto concedidos mayoritariamente a los pobres para la puesta en marcha y operación de actividades productivas de menor tamaño que generen ingresos y contribuyan al mejoramiento de su nivel de vida y para la satisfacción de necesidades personales y de sus familias. En nuestro medio, en la actualidad, las entidades que proporcionan estos servicios financieros se identifican con la denominación genérica de “entidades de ahorro y crédito popular”.

TIPOLOGÍA DE LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS

En función del grado de especialización y sector en que participan las entidades de microfinanzas se pueden

dividir en “entidades financieras especializadas”, “entidades financieras generalistas” y “proyectos de desarrollo social”. Las entidades financieras especializadas comprenden instituciones y organizaciones especializadas en el campo de las microfinanzas, ya sea que exclusivamente otorguen micropréstamos o que además fomenten y capten el ahorro. Las generalistas brindan una serie de servicios a personas y empresas administrando programas de ayuda social y apoyo empresarial tales como proyectos de salud, educación, vivienda, alimentación y crediticios y de asesoría a productores de menor tamaño. Los proyectos de desarrollo social corresponden a servicios de microcrédito proporcionados por instituciones públicas y privadas y donantes bilaterales y multilaterales.

METODOLOGÍAS FINANCIERAS

BANCO GRAMEEN

La metodología del Banco Grameen o de “grupos solidarios” es una metodología financiera que ha tenido mucho éxito y que ha sido ampliamente difundida en las dos últimas décadas. Esta metodología fue creada en los años setenta del siglo pasado por el economista Muhamad Yunes, desarrollada posteriormente por el Banco Grameen de Bangladesh y trasladada a instituciones no gubernamentales de América Latina y África.

Entre las características relevantes de la metodología del Banco Grameen se encuentran el que los préstamos se otorgan a personas que se encuentran en situación de pobreza o de pobreza extrema. Por consiguiente, para tener derecho a solicitar un crédito los candidatos tienen que pasar una prueba de elegibilidad

que justifique que forman parte del mercado objetivo de la institución.

Alrededor del 95% de los clientes son mujeres. Según palabras del profesor Yunes “el resultado es más beneficioso para la familia si se otorga el préstamo a la mujer, ya que las mujeres tienden a ser más previsoras y se preocupan más por la estabilidad del hogar a largo plazo” (Kuga Thas, 1992).

La accesibilidad a los servicios del Banco se refleja en el lema “Si la gente no puede ir al banco, el banco debe ir a la gente”. Muchos de los clientes objetivo son analfabetas y se sienten intimidados frente a una institución bancaria; razón por la cual el Banco Grameen tiene numerosas sucursales bastante modestas, no existen teléfonos, no hay secretarías, el mobiliario es el indispensable e incluso se promueve el servicio de puerta en puerta, trasladándose los promotores a los pequeños poblados en busca de clientes (Mansell, 1995).

Para la adjudicación de los créditos, los solicitantes deben formar “grupos solidarios” o “de apoyo mutuo” integrados por cinco personas, siendo todos solidarios por la devolución de los créditos los cuales se otorgan sin garantías materiales. Lo anterior implica, por una parte, que si alguno de ellos no cumple con su pago el resto tiene que hacerse cargo del adeudo por tratarse de una responsabilidad conjunta, y por otra, que el Banco emplea en esencia un “aval social” en lugar de garantías materiales. Inicialmente el Banco concedía créditos individuales, pero en la práctica entrañaba grandes dificultades para su control y mayores costos de transacción que lo llevó a concebir la idea del sistema de grupos, de responsabilidad colectiva.

Los mismos solicitantes deciden sobre las personas que conformarán el grupo pero no está permitido que dos

o más miembros sean familiares, ni la formación de grupos mixtos de hombres y mujeres. Anualmente, y con carácter rotativo, se elige al que fungirá como su presidente.

El sistema de solicitud y concesión de los préstamos es muy simple y expedito. Generalmente entre la solicitud, aprobación y entrega del dinero pasan entre cinco y ocho días. El promedio actual de los créditos se acerca a los 180 dólares, amortizables a un año mediante pagos semanales. Las tasas de interés son fijas, no se establecen tipos compuestos y se basan en las del mercado. Los recursos financieros para otorgar los préstamos tiene su origen en diversas fuentes, entre ellas, los reembolsos de préstamos, movilización de ahorros, préstamos y donaciones provenientes del Banco Central de Bangladesh, de bancos comerciales y de instituciones financieras multilaterales y bilaterales.

Los integrantes de los grupos solidarios deben invertir los recursos crediticios en actividades generadoras de ingresos, para poner en marcha iniciativas de creación de micronegocios o para operar los ya existentes. Se considera que esto les permitirá tanto pagar los préstamos y los intereses como obtener rendimientos adicionales que les ayudarán a mejorar su nivel de vida. Todo miembro se compromete a invertir el dinero prestado antes de siete días en la actividad propuesta en la solicitud de financiamiento.

Antes de recibir el préstamo, los solicitantes están obligados a asistir a un curso de siete días con el objeto de darles a conocer el reglamento del Banco, los principios básicos bajo los que opera, los procedimientos a seguir en las distintas operaciones, los programas de crédito, ahorro y desarrollo social. Los préstamos no se entregan simultáneamente a todos los integrantes del grupo;

primeramente lo reciben dos de los participantes más necesitados. Durante el primer mes el grupo es observado por el banco para verificar si cumple adecuadamente con las reglas estipuladas. Solamente si los dos primeros prestatarios cubren debidamente los reembolsos, se proporciona el crédito a los dos miembros siguientes, siendo el presidente el último en recibirlo.

128 Para el Banco Grameen los servicios de ahorro son un elemento de vital importancia para los pobres y pieza fundamental que contribuye a la construcción de instituciones financieras autosuficientes. Por tal motivo, utiliza dos fondos de ahorro obligatorios. Todo cliente del Banco que solicita un crédito tiene que depositar de inmediato el 5% de la cantidad prestada en un fondo común del grupo al que pertenece, recuperable siempre y cuando se cumpla con las reglas del Banco. Este fondo grupal es administrado democráticamente por sus integrantes y suele utilizarse en inversiones, actividades generadoras de ingresos, gastos por enfermedad y eventos sociales. Asimismo, los clientes están obligados a ingresar en un fondo de reserva una suma igual al 25% de los intereses de los créditos solicitados. Las cantidades acumuladas por este concepto se emplean para cubrir situaciones de incumplimiento en cuotas por falta de liquidez, enfermedad, muerte o causas inesperadas de cualquiera de sus miembros (Lacalle, 2002).

Lo reducido de los grupos facilita el que los miembros estén al tanto de lo que está haciendo cada uno de ellos con los recursos recibidos, reduciendo así la posibilidad de usos indebidos, ejerciendo presión para que se empleen correctamente y se cumpla con los plazos de reembolso pactados con el Banco. Ningún integrante debe abandonar el grupo hasta que todos hayan cubierto

totalmente sus obligaciones. Si ello se presenta, de nuevo la responsabilidad recaerá sobre el resto de los miembros. Cada grupo solidario se tiene que reunir una vez a la semana con el supervisor del Banco en centros establecidos en las localidades, donde varios grupos se juntan a la vez. En estos centros se entregan los préstamos, se analizan nuevas propuestas, se reembolsan las cuotas de pagos semanales y recogen los depósitos de ahorros obligatorios.

El sistema de concesión de préstamos es progresivo y la posibilidad de recibir un nuevo crédito en el futuro depende de los cumplimientos en su devolución. Igualmente, en función del historial crediticio del grupo, los montos, dentro de cierto límite, pueden ir aumentando paulatinamente. Dentro de la estrategia de grupos solidarios del Banco, la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica se considera como una pieza clave para la formación de buenos administradores y microempresarios, para el éxito de sus negocios.

Asimismo, esta metodología exige que los miembros de los grupos se apeguen a las denominadas "16 decisiones" para el logro de mejores condiciones de vida familiar y de la comunidad referentes a cuestiones como la higiene, acondicionamiento físico, nutrición, educación, vivienda y planificación familiar; disciplina y productividad en el trabajo, solidaridad con sus semejantes y desarrollo de actividades colectivas.

BANCOS COMUNALES

El modelo de bancos comunales fue desarrollado en Bolivia durante la década de los ochenta por John Hatch con apoyo de Rupert Scofield y Achilles Lanao. Trabajando

conjuntamente con dirigentes campesinos, y partiendo de la premisa de que las comunidades son quienes pueden administrar sus propios sistemas bancarios, Hatch buscó alternativas a los sistemas de crédito rural que se caracterizaban por no permitir la participación de los prestatarios.

Hatch diseñó métodos para organizar bancos informales que utilizando líneas de crédito de intermediarios financieros proporcionarían préstamos no colateralizados a los miembros, servicios de ahorro y promoverían la solidaridad social. Estimulado por las amplias respuestas de las comunidades rurales bolivianas a esta metodología, Hatch integró en 1984 la Fundación para la Asistencia Internacional Comunitaria (FINCA) para extender los servicios comunales a otros países de América Latina. Inicialmente, este modelo diseñado para áreas rurales y campesinos hombres se enfocó posteriormente, y en forma preponderante, hacia las necesidades de las mujeres y se extiende hacia zonas urbanas.

Para adaptarlo al tipo de inversión de rápido rendimiento que por lo general abordan las mujeres, los montos de los créditos se redujeron significativamente y los préstamos a un año para la producción agrícola fueron sustituidos por plazos de cuatro meses. Al igual que el Banco Grameen, éstos programas de préstamos se dirigen a los sectores más pobres, a los productores más necesitados que cuentan con mínimos recursos.

Aunque hay similitudes con el modelo Grameen, tanto por el mercado objetivo al que se enfoca como por basarse en mecanismos grupales, sin embargo, los bancos comunales se distinguen por la importancia que le dan al

desarrollo de instituciones financieras comunitarias. En tanto los prestatarios en programas de grupos solidarios cuentan sistemáticamente con los servicios de una organización externa, en cambio, un principio central de los bancos comunales es la integración y consolidación de instituciones comunitarias permanentes que controlen sus propias finanzas.

Basándose en las experiencias de las asociaciones tradicionales de crédito y de ahorro rotativos (Tandas o ROSCAS), los bancos comunales ponen un énfasis mayor en la movilización de los ahorros que otras metodologías de préstamos grupales. Además, dado que en este modelo se trabaja con grupos de alrededor de diez a noventa miembros, es una metodología que ofrece facilidades para su implementación en áreas poco pobladas, en muy pequeñas localidades con menor infraestructura (Nelson, *et al.*, 1999).

No obstante que el punto de partida de los bancos comunales existentes en el mundo ha sido el modelo creado por FINCA y descrito por John y Marguerite Hatch en el “Manual de bancos comunales” editado en 1989, sin embargo, éste ha sufrido diversas adaptaciones en función de las características del medio en que se ha aplicado. Por consiguiente, a continuación nos referiremos a las peculiaridades más generales de este modelo.

Para formar un banco comunal un agente extensionista de FINCA promueve la formación voluntaria de un grupo de entre diez y noventa personas,¹ mayormente mujeres de escasos recursos de una localidad rural o urbana, con el objeto de ayudarse mutuamente para acceder a servicios financieros con fines productivos,

¹ Originalmente fluctuaba entre treinta y cincuenta personas.

para actividades generadoras de ingresos. Con el apoyo del promotor de FINCA, el cual se encarga de interiorizar a los miembros del grupo en la metodología de bancos comunales, se elige el consejo directivo, a su presidente, tesorero y secretario, se preparan los estatutos, se organiza e inaugura el banco.

Una vez constituido y organizado el banco comunal, éste recibe un primer préstamo de la agencia implementadora el cual se pone a disposición de los miembros individuales. Los montos de los préstamos iniciales individuales varían de entre 50 y 200 dólares,² de acuerdo con las diferencias en el costo de la vida, de los insumos productivos en cada lugar. Con el mantenimiento de topes relativamente bajos de préstamos iniciales se persigue captar a los miembros más pobres de las comunidades; darles la oportunidad de aprender a administrar créditos y minimizar los riesgos de las instituciones promotoras con personas con nula o mínima experiencia crediticia y escasos activos.

Los planes de pago de los préstamos, originalmente reintegrables en forma semanal en cantidades iguales al capital e interés a un plazo de 16 semanas, han sufrido múltiples variaciones con pagos semanales, quincenales, mensuales, pagos regulares de interés con la devolución del capital al final del ciclo del préstamo, a plazos que fluctúan entre 12 y 36 semanas en función de las características de los ciclos y estacionalidad de las actividades productivas de los prestatarios y de la administración del riesgo, en cantidades iguales de capital e interés. Los vencimientos en los pagos son oportunidades

que se aprovechan por los miembros del banco para reunirse y fortalecer los lazos de solidaridad y realizar actividades de aprendizaje.

Periódicamente el banco comunitario tiene que demostrar que tiene los recursos para pagarle a FINCA. Si cubre puntualmente sus adeudos FINCA le concede otro préstamo. Si no cumple con sus obligaciones se cortan los préstamos y éstos se destinan a otro banco comunal. Los integrantes no le deben a FINCA de manera individual, es el banco el deudor como lo son sus miembros frente a éste último. Por consiguiente, si una persona no cumple con los pagos o se retrasa en hacerlos, debe responder ante el resto que normalmente son sus amigos, vecinos y parientes. La presión social generalmente permite evitar la morosidad en los pagos.

Todos los miembros deben ahorrar un porcentaje de los préstamos recibidos. Este porcentaje varía de un 5% a poco más de un 20% en los diferentes países en que se ha adaptado la figura de banco comunal.³ Se pagan intereses sobre ahorros en forma de dividendos (conforme a su participación en los ahorros totales) sobre las utilidades del banco derivadas de los préstamos, así como de las inversiones del grupo. Mientras más ahorre una persona mayor es el crédito que puede obtener hasta un máximo que puede pedir por tantos ciclos como mantenga sus ahorros. De esta manera, la metodología de FINCA impide que los compromisos de los deudores sobrepasen su capacidad de pago, ayudándoles, a la vez, a reunir activos financieros mientras generan ingresos adicionales. En tanto que el modelo original permitía que un miembro

² En el modelo original el monto máximo de los préstamos individuales era de 50 dólares.

³ El modelo original especificaba un requerimiento de ahorro forzoso equivalente al 20% del préstamo recibido.

retirara sus ahorros sólo cuando abandonaba el banco, actualmente algunos programas aceptan que los prestatarios los retiren en cada reunión o al final del ciclo del préstamo.

Elementos vitales de los bancos comunales son los recursos financieros generados internamente, constituidos por los ahorros citados, intereses sobre créditos otorgados a miembros y no miembros y las multas por inasistencia a reuniones, pagos atrasados, etcétera. El hecho de que estos recursos sean controlados por el banco comunal contribuye al aprendizaje de los miembros en el manejo financiero y en la configuración y ejecución de estrategias de inversión en su beneficio. Con el fin de evitar los riesgos inherentes al mantenimiento de dinero en efectivo, se insta a los bancos a depositarlo en la banca comercial.

De lo anterior se deriva que en la práctica los bancos comunales operen con dos fuentes de recursos: los préstamos provenientes de la agencia promotora y los internos sustentados en el ahorro, intereses y multas. Sin embargo, la idea subyacente en este modelo es la de que los bancos comunales sean cada vez más autosuficientes y dependan en menor medida de los recursos financieros externos.

Como resultado de la evolución de los bancos comunales se ha originado una creciente necesidad de capacitación en aspectos como contabilidad, finanzas, administración de crédito, preparación de planes de negocios, alfabetización y desarrollo de habilidades de dirección. Además, un gran número de bancos comunales complementan sus servicios de crédito y ahorro con intervenciones en áreas como salud, nutrición, conservación del medio ambiente y desarrollo comunitario.

Por último, cabe destacar que no obstante las diversas adaptaciones que se han ido incorporando a los bancos comunales, sus principios básicos se mantienen inalterables: los servicios continúan ofreciéndose a sectores marginados comenzando con pequeños préstamos, los ahorros siguen siendo un requisito para optar por créditos, su finalidad esencial de transformar los bancos en instituciones comunitarias autosuficientes que brinden beneficios sociales y económicos a sus miembros se mantiene.

131

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

La idea de una cooperativa financiera que beneficiara a sus participantes se originó con Friedrich Raiffeisen hace poco más de 150 años en Baviera Alemania. Como alcalde de una pequeña localidad, Raiffeisen organizó una cooperativa de ahorros que se llegó a conocer como “Banco del Pueblo” con la cual gente de escasos recursos pudiera conjuntar su dinero y hacerse préstamos mutuos para cubrir necesidades productivas y familiares. Esta idea se esparció rápidamente por Europa y en el año 1900 se introdujo en los E.U. por intermedio de una cooperativa de ahorro y crédito canadiense.

Una cooperativa de ahorro y crédito es una institución sin fines de lucro, manejada democráticamente por sus socios, por personas vinculadas por relaciones de solidaridad, beneficio y ayuda mutua, que se reúnen para la consecución de ventajas en materia de servicios de microfinanciamiento que individualmente no podrían alcanzar.

Las cooperativas están constituidas bajo leyes estatales, provinciales o nacionales específicas, a menudo

como organización o corporación sin fines de lucro y se limitan a servir a sus socios. Están organizadas y operan bajo los principios básicos del cooperativismo universal y como entidades que proporcionan servicios de ahorro y préstamo; generalmente se encuentran sometidas tanto a la legislación sobre cooperativas como a normas que regulan las instituciones de depósito.

132 Por lo regular se integran por personas que poseen vínculos comunes como puede ser el vivir en una misma localidad, pueblo o barrio; o bien, derivarse de compartir en común actividades como el trabajo o labores comunitarias. Los participantes provienen de áreas rurales y urbanas incluyendo a dueños de micros y pequeñas empresas, agricultores, ganaderos, profesionistas, artistas, obreros agrícolas, amas de casa, empleados de los sectores público y privado, etcétera.

La principal diferencia entre las cooperativas de ahorro y crédito y las instituciones financieras que operan como sociedades anónimas, es que las cooperativas están controladas por igual por todos sus miembros, no exclusivamente por accionistas; por la capacidad de movilizar un gran número de cuentas de ahorro voluntario de pequeños montos. A través de su aportación todo socio es dueño de una parte de la cooperativa y tiene los derechos, facultades y responsabilidades de quien es propietario, con opción a un voto en la elección de directivos e integrantes de los comités, elegidos entre ellos. Las ganancias netas, después de cubrir los gastos de operación y aumento del capital se devuelven a los socios en forma de dividendos.

Este tipo de cooperativas, las cuales tienen presencia en más de 100 países, en la actualidad ofrece una gama significativa de servicios financieros como son

los diversos programas de ahorro voluntario y depósitos a plazo fijo con tasas de interés del mercado, microfinanciamiento para capital de trabajo de productores en pequeña escala, creación de nuevos negocios y para cubrir necesidades de consumo familiar tales como cuotas escolares, gastos personales, mejoras en la vivienda, eventos sociales y compra de bienes de consumo duradero.

PRÉSTAMOS INDIVIDUALES

La metodología de préstamos individuales puede considerarse como la más común pues un gran número de instituciones del mundo que proporcionan servicios de microcrédito la emplea ampliamente. En este caso, el préstamo es solicitado y garantizado por una sola persona física o moral, siendo por tanto la única responsables de la devolución de los fondos obtenidos en los plazos, amortizaciones y tasas establecidas por la institución otorgante. Una ventaja importante de este tipo de préstamos es que se puede ajustar a la capacidad de pago y características del cliente (Almeida, 1997). Frecuentemente con este tipo de metodología se proporcionan créditos por mayores montos que en el caso de los grupos solidarios y bancos comunales.

LAS MICROFINANZAS EN MÉXICO

En la actualidad, en México, los servicios de ahorro y crédito popular, son proporcionados por un grupo heterogéneo de entidades con orígenes, objetivos y estrategias operativas diversas. Entre ellas destacan las Sociedades de Ahorro y Préstamo, las Cooperativas de

Ahorro y Préstamo, las Cajas Solidarias, Uniones de Crédito, las que operan bajo las figuras jurídicas de Instituciones de Asistencia Privada, Asociaciones Civiles, Sociedades de Solidaridad Social y un gran número de organizaciones informales.

SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO

En 1990, debido a que las cajas populares no contaban con cobertura legal ni habían podido constituirse formalmente bajo ningún tipo de sociedad mercantil, obligando a la mayoría a operar en forma irregular, se presentó ante el Congreso de la Unión una iniciativa de ley orientada a dotar a estas organizaciones de personalidad jurídica mediante la incorporación de reformas y adiciones a la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito. El 27 de diciembre de 1991 se publicó en el Diario Oficial de la Federación las reformas y nuevas disposiciones con las cuales se incorporaban formalmente a las llamadas Cajas de Ahorro en la vida económica del país, reconociéndolas como Organizaciones Auxiliares de Crédito, con la naturaleza jurídica de sociedades de ahorro y préstamo. Asimismo, en julio de 1992 se publicaron las Reglas Generales para la Organización y Funcionamiento de estas sociedades.

Con esta nueva estructura se establecieron como prioritarios los siguientes objetivos (Laguna, 1997):

- ♦ Constituirse como nuevo intermediario financiero para promover el acceso de la población a los beneficios del ahorro, la inversión y su colocación exclusivamente entre los socios;
- ♦ Difundir la cultura del ahorro para el mejoramiento social y económico de los socios;

- ♦ Propiciar que el crecimiento y expansión de las instituciones se sustente en la legalidad financiera;
- ♦ Favorecer la expansión del ahorro de la sociedad y la consolidación del sistema financiero nacional mediante el ahorro interno;
- ♦ No perseguir fines de lucro; y
- ♦ Promover el desarrollo regional.

La figura de sociedad de ahorro y préstamo comprende a personas morales con personalidad jurídica y patrimonio propios, de capital variable, no lucrativas, en la que la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus aportaciones; teniendo como objeto la captación de recursos exclusivamente de sus socios y su colocación únicamente entre ellos y en inversiones en beneficio mayoritario de los mismos. Puede decirse que son asociaciones de personas sustentadas en los principios y valores de la cooperación universal, que promueven el hábito y la cultura del ahorro, que ofrecen a sus socios créditos y practican la ayuda mutua en el ámbito que atienden.

Su origen se sitúa a principios de 1993, en el que mediante autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, surge la primera Sociedad de Ahorro y Préstamo incrementando su número en los años posteriores hasta sumar un total de 20. A principios de 1998, sólo las 13 sociedades de ahorro y préstamo pertenecientes a la Asociación Mexicana de Sociedades de Ahorro y Préstamo contaban con presencia en 29 entidades del país, con excepción de Chiapas, Querétaro y Baja California Sur, a través de sus 430 sucursales que proporcionaban ocupación a 2 mil 686 empleados, con cerca de 520 mil socios, ahorros y depósitos a la vista y a

plazo fijo por casi 2 mil 894 millones, préstamos por 2 mil 600 millones, activos financieros por poco más de 4 mil 209 millones de pesos y un índice de cartera vencida de 15.8% (García de León Campero y Flores, 1998).

Sin embargo, por ilegalidades e irregularidades detectadas en varias sociedades de ahorro y préstamo, por el manejo indebido de sus recursos financieros por parte de los encargados de administrarlas, por incumplimiento de sus normas internas, la Secretaría de Hacienda revocó de 1999 a la fecha la autorización de nueve sociedades, quedando en funcionamiento solamente las once siguientes:

- ♦ Caja de Ahorro de los Telefonistas, S.A.P.
- ♦ Caja Popular Mexicana, S.A.P.
- ♦ Caja Cd. Del Maíz, S.A.P.
- ♦ Caja Crescencio A. Cruz, S.A.P.
- ♦ Caja Inmaculada, S.A.P.
- ♦ Caja la Monarca, S.A.P.
- ♦ Multicaja, S.A.P.
- ♦ Caja Real del Potosí, S.A.P.
- ♦ Servicaja, S.A.P.
- ♦ Sigma Inversora, S.A.P.
- ♦ Caja Sta. María de Guadalupe, S.A.P.

El capital de estas sociedades se constituye por partes sociales de igual valor que les confiere a los socios, ya sean personas físicas o morales (específicamente microempresas y pequeñas empresas), los mismos derechos, entre ellos, el derecho a un voto y la posesión de únicamente una parte social. Para pertenecer a una sociedad de ahorro y préstamo se requiere cubrir el importe de esta parte social la cual pasa a formar parte

del capital social o patrimonio de la institución y no paga intereses, sólo sirve como base o garantía para posibles préstamos que se demanden.

Dentro de la oferta de servicios para sus socios se destacan los diversos tipos de cuentas de ahorro, de inversión a plazo fijo retirables en días preestablecidos; las líneas de crédito personales para personas físicas destinadas a la adquisición de bienes de consumo duradero, vivienda y gastos como los médicos y educativos.

Asimismo, los créditos orientados al fomento de las actividades económicas de sus socios, de los micros y pequeños empresarios que por lo regular no tienen acceso al crédito de la banca comercial por el limitado nivel de sus operaciones, de los activos con que cuentan y el bajo volumen de sus requerimientos de financiamiento. Lo anterior, para cubrir eventualidades de falta de liquidez, para capital de trabajo y la compra de activos fijos.

Los préstamos empresariales otorgados por estas sociedades se sustentan en la metodología de “préstamos individuales”, ya que éstos son otorgados individualmente a socios propietarios como personas físicas o morales, los cuales asumen individualmente la responsabilidad de su devolución. Los créditos pueden ser de corto plazo, a menos de un año, y de mediano plazo, a más de un año, a tasas similares a las del mercado y en función de sus montos estos requieren distintos tipos de garantías como son por haberes (monto en cuentas de ahorro e inversión), de aval, prendaria e hipotecaria.

De acuerdo con la Ley, los remanentes de operación de las sociedades, una vez deducidos los gastos en que hayan incurrido, deben destinarse a obras de beneficio social dentro de su ámbito de actuación en

rubros como salud, investigación, enseñanza, cultura y asistencia social; a la constitución de reservas y distribuirse entre los socios para disminuir sus cargas financieras o aumentar sus rendimientos.

UNIONES DE CRÉDITO

Las uniones de crédito en México son una figura jurídica que se originó con la Ley General de Instituciones de Crédito de junio de 1932, otorgándoseles el carácter de instituciones auxiliares dentro de las denominaciones de “Unión, Sociedad o Asociación de Crédito”. La primera figura de este tipo que se constituyó fue la Unión de Crédito Ganadera, Agrícola e Industrial, S.A. de C.V., con fecha de concesión del 31 de marzo de 1942. En 1978, después de la evaluación de esta figura en la economía nacional se publicó la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares donde se dio a las uniones una configuración más dinámica en la función de apoyo a los pequeños productores, tanto en la ciudad como el campo (NAFIN, 1991).

En otros países existen instituciones equivalentes pero no corresponden a las denominadas Credit Unions, dedicadas comúnmente a promover el ahorro personal para utilizarlo como fuente de préstamos mutuos; si no que más bien la equivalencia de las uniones mexicanas está dada en las cooperativas industriales: Industrial Cooperatives o Cooperative Credit Societies (FONEP, 1980).

Las uniones de crédito son organizaciones auxiliares de crédito, con personalidad jurídica diferente a la de sus socios, constituidas bajo la modalidad de sociedades anónimas de capital variable de acuerdo con la legislación mercantil, cuya función es agrupar a

productores, especialmente micros, pequeños y medianos, pertenecientes a las ramas económicas en que éstos operan, con el propósito de que obtengan el crédito necesario a tasa preferencial y en forma oportuna, así como para encauzar acciones en materia de abasto, comercialización y asistencia técnica.

Generalmente congregan a productores con capital modesto los cuales pueden ser personas físicas o morales que tienen limitado acceso a las instituciones bancarias por lo poco atractivo del monto de sus operaciones, para que por medio del trabajo de grupo mejoren su capacidad de negociación en los mercados financieros, de insumos, materias primas, mercancías y servicios. Por lo tanto, realizan una labor de unificación de micros, pequeños y medianos empresarios que dispersos no son sujetos de crédito, pero que en conjunto resultan atractivos para la banca comercial y de desarrollo ya que permite consolidar garantías y reducir el riesgo al hacer posible una mejor apreciación de las verdaderas posibilidades del solicitante del crédito.

En 1999 había 315 uniones de crédito. Sin embargo, por una serie de ilegalidades e irregularidades detectadas por las autoridades competentes, a la fecha han sido revocadas las concesiones de 93, del 27% de las existentes con respecto a 1999, quedando en operación 222.

Entre las actividades que están autorizadas a realizar las uniones de crédito se encuentran las siguientes:

- ◆ Facilitar el uso del crédito a sus socios, sea mediante préstamos directos o prestándoles su garantía o aval. Estas actividades son las fundamentales en toda unión, ya que su finalidad principal consiste en hacer que sus socios tengan acceso a las fuentes de crédito de la manera más

expedita y económica, y de alguna manera, el resto de las actividades coadyuvan a este fin.

- ♦ Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamo y crédito de toda clase, reembolsables a plazos congruentes con los de las operaciones pasivas que celebren. Las operaciones de crédito que practiquen con sus socios deberán estar relacionadas directamente con las actividades de sus empresas o negocios, y tener las garantías que sean propias de cada tipo de crédito.
- ♦ Recibir préstamos exclusivamente de sus socios, de instituciones de crédito, de seguros y de fianzas del país o de entidades financieras del exterior así como de sus proveedores.
- ♦ Recibir de sus socios depósitos de ahorro.
- ♦ Encargarse de la compra y venta de los frutos o productos obtenidos o elaborados por sus socios o por terceros.
- ♦ Comprar, vender y comercializar insumos, materias primas, mercancías y artículos diversos así como alquilar bienes de capital necesarios para la explotación agropecuaria o industrial, por cuenta de sus socios o de terceros.

De lo anterior se desprende que las principales fuentes de recursos para el otorgamiento de créditos son los ahorros de los socios y el financiamiento que se recibe de la banca comercial y de desarrollo. Además, las uniones de crédito pueden considerarse como instituciones financieras de “alcance combinado”: el servicio de préstamo de menor cuantía a pequeños productores se combina con préstamos de mayor magnitud para socios con empresas de mayor tamaño y superior capacidad

económica. Lo anterior les permite mantener tanto su sustentabilidad al distribuir entre ellos los costos de operación y a la vez disminuir los riesgos.

CAJAS SOLIDARIAS

A fines de los ochenta, los pequeños campesinos ubicados en zonas en condiciones de pobreza y marginación, dedicados a actividades agrícolas de subsistencia, además de confrontar la severa crisis por la que estaba pasando el agro del país, se enfrentaban a la difícil situación de no contar con apoyos de las instituciones financieras del Estado renuentes a seguir destinando recursos a estos sectores. Asimismo, la banca comercial se rehusaba a continuar atendiendo esta categoría de productores sin disponer de subsidios del gobierno federal por considerar de alto riesgo tales actividades por sus bajos niveles de producción y el incremento de los préstamos no recuperados.

Para subsanar, en alguna medida, esta situación, en 1989 el gobierno mexicano creó un programa conocido bajo el nombre de “Crédito a la Palabra” orientado hacia los pequeños campesinos, el cual consistía en el otorgamiento de fondos para fines productivos sin garantías, salvo la palabra del campesino sobre el uso que le daría al préstamo recibido. Asimismo, en diciembre de 1991 estableció el Fondo de Apoyo a las Empresas de Solidaridad y la Coordinación General del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) con la finalidad de otorgar financiamiento a productores del campo más desfavorecidos social y económicamente para proyectos viables y sustentables, alentar la formación empresarial en los sujetos de apoyo

y promover la organización empresarial de personas y grupos en torno a sus actividades productivas.

En 1992, el programa “Crédito a la Palabra” pasó a formar parte del “Programa Nacional de Solidaridad”, acciones que, conjuntamente con lo mencionado anteriormente, se dirigían a suplantar a la banca comercial y a Banrural en la oferta de crédito a los pequeños campesinos, instituciones que en adelante se dedicarían a atender a los medianos y grandes propietarios agropecuarios, en tanto el Gobierno, por medio de los fondos de solidaridad de los pequeños productores de recursos muy limitados. En ese mismo año, campesinos de Amatlán de las Cañas que habían recibido préstamos del Fondo de Solidaridad para la Producción aprovecharon la presencia del Presidente del país para solicitarle la creación de cajas de ahorro cuyo capital inicial estaría constituido por los préstamos que habían devuelto al Fondo. Esta idea fue acogida favorablemente pues se trataba de fomentar la creación de mecanismos financieros autogestivos en sectores rurales de muy escasos recursos

Previo a la formación de tales cajas, y bajo la idea de tomar como patrón las cajas populares, autoridades gubernamentales recurrieron al apoyo técnico de Development International Desjardius (DID), institución internacional con amplia experiencia en la creación y desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito para configurar un modelo adaptado a las necesidades de la población objetivo. Por consiguiente, la colaboración del DID se concentró en la implementación de un modelo autogestivo manejado por la población rural de tipo participativo, con capacidad para captar ahorro y brindar servicios de crédito de manera segura y eficaz a sectores de escasos recursos. Lo anterior dio como resultado la

creación del Programa de Cajas Solidarias.

Las cajas solidarias son entidades que agrupan a productores de bajos ingresos que habitan en zonas rurales o urbanas, a mujeres y comunidades indígenas que no tienen acceso a los servicios financieros de la banca comercial, ya sea como personas físicas o morales. Estas se constituyen con la finalidad de que sus socios dispongan de créditos, se fomente entre ellos mismos el ahorro, se impulsen las actividades productivas, se generen empleos y se eleve su nivel de vida.

La integración del patrimonio inicial de las cajas solidarias y su capitalización se realiza con recuperaciones de programas de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal. Además, su capital social se conforma por las aportaciones de los socios y con los rendimientos que por acuerdo de la Asamblea General se destinen para incrementarlo. Éstas se rigen por sus propios estatutos y reglas de operación, de manera que la toma de decisiones se da a través de sus órganos de gobierno conformados por una Asamblea General de socios, por los Consejos de Administración y Vigilancia y los Comités de Crédito locales. Administran los recursos en forma consolidada como caja solidaria, misma que a su vez se integra por cajas locales distribuidas en diferentes localidades rurales y suburbanas. Una caja solidaria está formada por un cierto número de cajas locales (células) las cuales son las organizaciones que los socios tienen en sus comunidades respectivas. En promedio cada caja solidaria cuenta con 18 cajas locales, 50 socios por caja local y 900 por caja solidaria.

Los préstamos otorgados por las cajas solidarias son metodológicamente, de carácter “individual” y se destinan a actividades productivas, incluyendo en la actualidad a

microempresas industriales, comerciales y de servicios y para el consumo personal o familiar (créditos llamados de índole social o no productivos), generalmente a un año.

Regularmente se ofrecen dos tipos de préstamos: el automático con el cual el socio puede recibir como monto máximo hasta un 90% de sus aportaciones más el 100% de su ahorro, contando además con el "aval moral" de otro socio; mientras que el préstamo solidario corresponde a aquel cuyo monto supera las aportaciones hechas por los socios respaldado por recursos avalados por otros socios. El préstamo promedio es de cerca de mil setecientos pesos. En la mayoría de los casos las tasas de interés son inferiores a las exigidas por la banca comercial.

Entre las modalidades de pago utilizadas en los préstamos se encuentran: a) pago del monto principal e intereses a vencimiento; b) pagos iguales y consecutivos del monto principal e intereses; c) pago de intereses mensuales y del monto principal a vencimiento y d) pago de intereses por adelantado y del monto principal a vencimiento.

Las cajas solidarias ofrecen diversos productos de ahorro adaptados a las necesidades de sus socios, siendo las tasas de interés que se pagan muy competitivas en comparación con las de la banca comercial y más flexibles en sus requisitos. El ahorro promedio supera los tres mil pesos y cerca del 12% de los socios tiene una cuenta de ahorros.

Desde su creación en 1993, las cajas solidarias han incrementado significativamente su presencia y evolucionado favorablemente. De ese año, a mayo de 1998, su número aumentó de 49 a 168 e igualmente las cajas locales, que dependían de ellas, pasó de 693 a 2

mil 988, lo cual representó una tasa de crecimiento promedio anual de 32.3% y 39.4%, respectivamente. En cuanto al número de socios la cifra casi se sextuplicó pues de 25 mil 164 socios que tenían a fines de 1993, en mayo de 1998 se elevó a 146 mil 668 (García de León y Flores, 1998). A principios del 2002 se encontraban funcionando 217 cajas solidarias con poco más de 200 mil socios.

SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO

En 1994 se incluyen, por primera vez, en la Ley General de Sociedades Cooperativas, los servicios de ahorro y préstamo como una de las actividades que podían realizar las cooperativas, específicamente las de consumidores (art. 26). Con ello se abrió la posibilidad para que las cooperativas que venían efectuando al margen de la ley actividades de ahorro y préstamo regularizaran su situación.

En la constitución de estas sociedades cooperativas de ahorro y préstamo se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones, existiendo por tanto igualdad de derechos y obligaciones; su capital es variable, tienen una duración indefinida, se integran con un mínimo de cinco socios, pudiendo adoptar el régimen de responsabilidad limitada. Su capital se integra con las aportaciones de los socios o partes sociales que corresponden a la cantidad fija que toda persona debe cubrir para incorporarse a una cooperativa.

Este tipo de cooperativas proporciona servicios de ahorro y de crédito a sus socios generalmente bajo metodologías de tipo "individual". Comúnmente, para que un socio reciba un préstamo es necesario que tenga una

cuenta de ahorros. Las tasas de interés por lo regular son competitivas comparadas con las de otros prestamistas. Debido a que en la asignación de un crédito se toma en cuenta el historial del solicitante así como las garantías (colateral), el proceso de aprobación es muy expedito. Dado que la elección de los miembros de la cooperativa se sustenta en vínculos comunes de trabajo, amistad, vecindad, etc., ello permite reducir el riesgo asociado a los créditos y crea presión entre los socios para que los deudores cumplan con sus obligaciones.

Las cooperativas también pueden considerarse como instituciones financieras de “alcance combinado”: el servicio de préstamo para los pobres en pequeñas cantidades se combina con préstamos de mayor magnitud para socios con superior capacidad económica. Aproximadamente, el 30% de los créditos que otorgan las cooperativas corresponden a préstamos productivos de los sectores industrial, comercial, de servicios y agropecuario.

SOCIEDADES DE SOLIDARIDAD SOCIAL

Las sociedades de solidaridad social tienen su origen en la Ley de Sociedades de Solidaridad Social publicada en el Diario Oficial del 27 de mayo de 1976. Son organizaciones con personalidad jurídica propia y cuentan con la capacidad para recibir apoyos financieros.

Tienen entre sus objetivos la creación de fuentes de trabajo, la práctica de medidas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología, la explotación racional de los recursos naturales, la producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios y la educación de los socios y de sus familiares en la práctica de la solidaridad social, la

afirmación de los valores cívicos nacionales, la defensa de la independencia política, cultural y económica del país y el fomento de las medidas que tiendan a elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad.

Para su funcionamiento se requiere autorización previa del Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de la Reforma Agraria, cuando se trate de las industrias rurales y de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en los demás casos. Se constituyen con al menos quince socios y con un patrimonio de carácter colectivo, cuyos socios deben ser personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas con derecho al trabajo, que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social y puedan realizar actividades mercantiles. Este patrimonio se integra inicialmente con las aportaciones, de cualquier naturaleza que los socios efectúen, así como con las que se reciban de las Instituciones Oficiales y de personas físicas o morales ajenas a la sociedad.

Con las aportaciones de los socios y las que obtienen de instituciones oficiales y privadas proporcionan a sus miembros financiamiento para sus actividades productivas, ya sea para la creación de nuevas fuentes de trabajo o a la ampliación de las existentes. Asimismo, se destinan recursos para la capacitación y educación de los socios, construcción de habitaciones, el pago de cuotas de retiro, jubilación e incapacidad temporal o permanente y para servicios médicos.

ORGANIZACIONES CIVILES

La larga historia de las organizaciones civiles en México ha atravesado en su desenvolvimiento por diversas etapas.

La primera abarca los años sesenta del siglo pasado, periodo en que se desarrolló el primer grupo con un carácter asistencial, especialmente en campos como la educación y protección social bajo la figura de Instituciones de Asistencia Privada.

A fines de la década de los sesenta, después de la represión de los acontecimientos del movimiento estudiantil del 68, surgen múltiples organizaciones vinculadas con movimientos populares independientes que luchaban por reivindicaciones sociales y económicas. Sin embargo, el relevante impulso dado por el Estado en los años setenta a las políticas sociales, especialmente en los campos de la salud, seguridad social y educación, limitaron la expansión de las organizaciones civiles.

Con la crisis económica de 1982 y el paulatino debilitamiento de las políticas sociales por parte del Estado, se abrieron nuevas causas para el desenvolvimiento de las organizaciones civiles las cuales se fueron extendiendo con el terremoto acaecido en la ciudad de México en 1985, con el deterioro de las condiciones económicas durante el siguiente decenio, el creciente número de familias en condiciones de pobreza y el nuevo interés mostrado por las agencias internacionales en financiar a este tipo de organizaciones. Paralelamente estas organizaciones fueron ampliando sus áreas de acción abarcando nuevos campos como el mejoramiento de las condiciones comunitarias, protección del medio ambiente, derechos humanos, ciencia y tecnología, autoempleo y desarrollo microempresarial. Según el Centro Mexicano para la Filantropía, en diez años, de 1984 a 1994, se crearon un número de organizaciones civiles similar a la de los cien años anteriores.

En la actualidad, dentro de las organizaciones civiles destacan las entidades que han asumido la figura

de "Asociación Civil" (A.C.), las "Sociedades Civiles" (S.C.), las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) y el conjunto de organizaciones irregulares o informales. De las poco más de 7 mil organizaciones que operan bajo una figura legalmente reconocida, aproximadamente el 80% son A.C., el 18% IAP's y el restante 2% S.C..

Dentro de este conjunto de organizaciones de la sociedad civil existe un gran número que realiza actividades relacionadas con el microfinanciamiento a través de programas de ahorro y crédito, de otorgamiento de préstamos para la creación de proyectos productivos en pequeña escala y el desarrollo microempresarial. En estos programas por lo general se aplican, en forma individual o combinada, las metodologías de préstamos individuales, de bancos comunales y grupos solidarios.

IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS ENTIDADES

Un rasgo característico de las microfinanzas en nuestro país es la carencia de información sistematizada y rigurosa del número de entidades en operación, de su ubicación geográfica y situación financiera. Uno de los estudios más recientes desarrollados con el objeto de captar tal información fue el realizado por el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (Bansefi) con recursos del Banco Mundial en el periodo de octubre de 2001 a junio del 2002 (Gavito, 2002). El estudio logró recopilar información de 388 entidades la cual puede considerarse como una muestra significativa del total de las existentes.

Por tipo de entidad, el mayor número correspondió a cooperativas de ahorro y préstamo que representó alrededor del 48% del total, seguido por las cajas

solidarias con un 33%, las uniones de crédito con poco más de un 6% y el restante 13% se distribuyó entre diversos tipos de sociedades y asociaciones. Por número de socios, cuya cifra ascendió a cerca de 2 millones 88 mil, se destacan, en primer término, las cooperativas de ahorro y préstamo y las sociedades de ahorro y préstamo al agrupar el 79% del total; a continuación las cajas solidarias y asociaciones civiles con poco más de un 12% (cuadro 1).

Cuadro 1. Número de entidades y socios por tipo de organización

Tipo de entidad	Número de entidades	Número de socios
Cooperativa de ahorro y préstamo	186	1,013,580
Sociedad de ahorro y préstamo	7	639,816
Unión de crédito	24	38,380
Caja solidaria	129	142,850
Asociación civil	18	116,042
Sociedad civil	5	1,253
Sociedad de solidaridad social	10	2079
Otra*	6	133,537
Sin figura**	3	—
Total	388	2'087,537

*1 UAIM, 2 Sociedades Anónimas, 2 Instituciones de Asistencia Privada, 1 Mutualista

** Entidades con escaso volumen de operaciones

Fuente: Bansefi

Según su ubicación geográfica, el 49% de las sociedades se concentraban en cinco de las treinta entidades federativas en las que tenían presencia. En orden de importancia estas son: Jalisco, Oaxaca, Guanajuato, Nayarit y Durango (cuadro 2). Sin embargo, por número de socios sobresale en primer lugar a Guanajuato con 692 mil 578, seguido por Querétaro con 336 mil 577, Jalisco con 272 mil 565, Distrito Federal 155 mil 955 y San Luis Potosí con 82 mil 918 socios aglutinando estas entidades alrededor del 74% del total.

Cuadro 2. Número de sociedades por entidad federativa

Entidad Federativa	Número de sociedades
Jalisco	85
Oaxaca	42
Guanajuato	26
Nayarit	22
Durango	16
Subtotal de los primeros cinco estados	191
Resto de entidades federativas	197
Total de sociedades	388

Fuente: Bansefi

Las entidades registradas presentan un nivel de capitalización de poco más de un 12% (capital contable/ activo total), resaltando el caso de las cajas solidarias que alcanzaron un índice de 64%. En cuanto a los activos, cartera y captación, las sociedades de ahorro y préstamo y las uniones de crédito sumaron en su conjunto el 40%, en tanto, las cajas solidarias y las sociedades de solidaridad social reunieron menos del 5% de tales rubros (cuadro 3). El crédito promedio ascendió a 11,800 pesos por cuenta, superior en

un 55% al ahorro que fue de 7 mil 600 pesos, presentando ambos variaciones en función del tipo de entidad. Las sociedades de ahorro y préstamo y uniones de crédito con los promedios más altos y las cajas solidarias y sociedades de solidaridad social con los promedios más bajos.

Con relación al nivel de equipamiento tecnológico sólo tres entidades, o sea el 1% del total, no cuentan con al menos una computadora e impresora y 12% no posee servidor. En su conjunto el equipamiento de las entidades asciende a 6 mil 903 computadoras, 4 mil 628 impresoras, 819 servidores, 2 mil 210 líneas telefónicas y 339 conexiones a internet.

En otra investigación sobre las entidades de ahorro y crédito popular referida a las que proporcionan servicios al sector rural y realizada en el 2001 con apoyo financiero de la Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, se encontró, entre las entidades identificadas, 356 con las siguientes características: 322 que captaban ahorro y canalizaban

crédito entre sus socios, 32 que fomentaban el ahorro y otorgaban crédito y 2 entidades que sólo canalizaban crédito (Macayo et. al., 2002).

LAS ENTIDADES DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR Y EL NUEVO ENTORNO LEGAL

Durante muchos años, las entidades de ahorro y crédito popular no estuvieron reguladas. Fue hasta fines de 1991 que, con los cambios a la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, una parte del sector empezó a regularse al crearse la figura de Sociedad de Ahorro y Préstamo. Asimismo, en 1994 se aprobó una nueva Ley General de Sociedades Cooperativas en la cual se reconoció legalmente a las Cooperativas de Ahorro y Préstamo pero, comparadas con las sociedades de ahorro y préstamo, con una mayor facilidad para su creación y operación pues únicamente tenían la obligación de darse de alta e inscribirse en el registro público de comercio.

Cuadro 3. Información financiera básica
(millones de pesos)

Tipo de entidad	Activo total	Pasivo total	Capital contable	Captación total	Cartera total
Cooperativa de Ahorro y Préstamo	8 535	7 684	851	7 295	5 911
Sociedad de Ahorro y Préstamo	5 361	5 025	336	4 815	3 273
Unión de Crédito	2 128	1 813	315	726	1 522
Caja Solidaria	839	302	537	240	405
Asociación Civil	1 059	980	79	912	718
Sociedad Civil	11	10	1	9	7
Sociedad de Solidaridad Social	4	2	2	1	2
Otra	461	344	117	154	198
Total	18 398	16 160	2 238	14 152	12 036

Fuente: Bansefi

Con las legislaciones de 1991 y 1994 un gran número de cajas populares asumió la figura de cooperativas de ahorro y préstamo y un grupo reducido la de sociedades de ahorro y préstamo. Sin embargo, muchas de las cajas continuaron funcionando bajo su forma jurídica original, generalmente de asociación civil y sociedad civil, o bien, informalmente. A mayo del 2001, de la diversidad de entidades financieras mencionadas solamente estaban autorizadas para captar ahorro las sociedades de ahorro y préstamo las uniones de crédito y las cooperativas de ahorro y préstamo..

Como resultado del dinamismo y complejidad que fue adquiriendo el sector, de las deficiencias y lagunas existentes en los marcos legales de las entidades formalmente establecidas, de la inexistencia de una legislación que las abarcara a todas ellas, de recurrentes casos de irregularidades, de manejo indebido de recursos financieros en perjuicio de los socios, de pequeños productores, de miles de ahorradores, se hizo cada vez más evidente la necesidad de contar con un marco jurídico adecuado y de tomar medidas inmediatas contra las que operaban fraudulentamente (Silva, 2001).

Del año 2000 a la fecha, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, conjuntamente con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, revocó las autorizaciones de nueve de las 20 sociedades de ahorro y préstamo y de 93 de las 315 uniones de crédito que operaban en 1999. Para regular y dar mayor seguridad jurídica al sector de ahorro y crédito popular el 4 de junio del 2001 se publicó el decreto por el que se expidió la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACyP) y se reformaron y derogaron diversas disposiciones de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y de la Ley General de

Sociedades Cooperativas. La LACyP tiene como objetivo regular, promover y facilitar el servicio de captación de recursos y colocación de crédito por parte de las entidades de ahorro y crédito popular; la organización y funcionamiento de las Federaciones y Confederaciones en que ellas voluntariamente se agrupen; proteger los intereses de quienes celebren operaciones con dichas entidades y establecer los términos en que las autoridades financieras ejercerán la supervisión del Sistema de Ahorro y Crédito Popular.

La LACyP es una ley que incorpora en un mismo marco jurídico a toda la diversidad de entidades que llevan a cabo las funciones de ahorro y crédito aglutinándolas como Entidades de Ahorro y Crédito Populares únicamente bajo dos figuras: Cooperativas de Ahorro y Préstamo y Sociedades Financieras Populares. La primeras operando conforme a la Ley General de Sociedades Cooperativas y a la LACyP y teniendo como objeto exclusivo el realizar operaciones de ahorro y préstamo. Las segundas, como sociedades anónimas conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles y a la LACyP. O sea, que cada sociedad conserva su naturaleza jurídica apoyándose para su constitución a las leyes que les corresponden, y en cuanto a su función como intermediarios financieros se les aplica la LACyP. Estas entidades tienen por objeto el ahorro y crédito popular, es decir, pueden captar recursos del público en general (clientes) o de sus socios y, posteriormente, colocarlos a través del financiamiento a la micro, pequeña y mediana empresa (clientes) y entre los socios que así lo requieran.

Asimismo, de la Ley se infiere que a partir del 3 de junio del 2003 las palabras Entidad de Ahorro y Crédito Popular, Sociedad de Ahorro y Préstamo, Sociedad

Cooperativa de Ahorro y Préstamo, Sociedad Financiera Popular, caja popular, caja de ahorro u otras que expresen ideas semejantes sólo podrán ser usadas en la denominación de las entidades que se autoricen para operar en los términos de la LAyCP; quedando prohibido a cualquiera otra persona física o moral la captación de recursos públicos.

144 Por consiguiente, en el caso de todos los tipos de entidades en operación, constituidas con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, que capten depósitos de ahorro y aquellas con secciones de ahorro y préstamo que deseen continuar realizando tales actividades (sociedades de ahorro y préstamo, uniones de crédito, sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, cajas solidarias, asociaciones y sociedades civiles, etc.) tienen un plazo de dos años para ajustarse a la misma y convertirse en Entidad de Ahorro y Crédito Popular bajo alguna de las dos figuras de sociedades financieras populares (excepto en el caso de las sociedades cooperativas que continuarán bajo la misma figura).

En tanto concluye este plazo, las entidades autorizadas para captar ahorro y otorgar crédito continuarán sujetas a la supervisión y vigilancia, en términos de lo establecido por el marco jurídico con que han venido funcionando. Concluido este plazo las entidades que no hubieren obtenido la autorización necesaria deberán abstenerse de captar ahorro. En caso contrario, se ubicarán en los supuestos de infracción previstos por la Ley de Ahorro y Crédito Popular y por las disposiciones que resulten aplicables.

Este nuevo esquema se soporta en mecanismos de autocontrol y supervisión auxiliar realizados por las federaciones que son los organismos de integración de

las entidades entre cuyas atribuciones se encuentran el vigilar su correcto funcionamiento y elaborar los dictámenes que, en primera instancia, determinarán sobre la creación y salida de entidades. Igualmente, están facultadas para proporcionar, entre otros, servicios de asesoría técnica, legal, financiera y de capacitación. Todo ello bajo la autoridad, inspección y vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. De lo anterior destaca el carácter funcional de la LAyCP al permitir la regulación de las actividades de ahorro y crédito popular y no a las diferentes figuras jurídicas.

El grado de regulación a aplicar sobre las instituciones dependerá del nivel de desarrollo en que éstas se clasifiquen según sus activos y pasivos, número de socios o clientes y de sucursales, cobertura geográfica y capacidad técnica y operativa. A mayor nivel de desarrollo más operaciones serán permitidas y a superior complejidad de las mismas les corresponderá más regulación. De acuerdo con la regulación prudencial se establece que las entidades que se ubiquen en el primer nivel de operación deben tener un capital de 100 mil UDI's; de 500 mil UDI's para el segundo; de 5 y 25 millones de UDI's para el tercer y cuarto nivel, respectivamente. La exigencia de estos niveles de capital persigue el asegurar que las entidades realicen una parte razonable de sus operaciones con recursos propios, ya sea con acciones o partes sociales. Asimismo, el servir como barrera de entrada de entidades poco sólidas sin condiciones para operar eficientemente.

Igualmente relevante es el que todas las entidades de ahorro y crédito populares deben contar con un fondo de protección constituido con las cuotas anuales que éstas pagan el cual es administrado por las confederaciones que

son los organismos integradores de las federaciones. El fondo, además de proteger el ahorro puede, con ciertas limitaciones, respaldar a entidades con problemas financieros. Éste deberá ser hasta por una cantidad equivalente a cuatro mil, seis mil, ocho mil y diez mil unidades de inversión para los niveles de operación I, II, III y IV respectivamente. En adición a los fondos de protección, las entidades deben aportar cuotas periódicas para el sostenimiento de la federación a la que pertenecen y cubrir los costos de supervisión auxiliar.

Para profesionalizar las entidades, los miembros de los consejos de administración, deben acreditar conocimientos y experiencia en materia financiera y administrativa y los directores y gerentes conocimientos y experiencia de por lo menos tres años, con excepción de las entidades de primer nivel.

REFLEXIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Como resultado del sentido emprendedor de la sociedad, de la lucha por la subsistencia de sectores de la población de escasos recursos y limitadas posibilidades de aprovechar las formas institucionales de financiamiento, las unidades productivas en pequeña escala han mantenido una presencia creciente en el ámbito nacional, apoyándose en las entidades de ahorro y crédito popular; en un sector que ha mantenido permanentemente una creativa actitud frente a un continuo entorno adverso, en particular en épocas de crisis profunda y frente a las débiles posiciones oficiales y privadas hacia estas formas populares de producción y financiamiento.

Indudablemente la Ley de Ahorro y Crédito Popular ofrecerá nuevas oportunidades para desarrollar, formalizar

y encauzar la diversidad de entidades de ahorro y crédito y para convertirlas en uno de los vehículos de financiamiento más importantes de la microempresa y de un limitado segmento de unidades de mayor tamaño. Sin embargo, la nueva legislación puede representar para un gran número de entidades, especialmente para las más pequeñas y con menor desenvolvimiento, un obstáculo insalvable por los índices de capitalización que deben alcanzar, magnitud de los fondos de protección, el número requerido de socios que en el caso de las cooperativas no debe ser menor a cien en el nivel I y de 200 en los niveles del II al IV, por los requerimientos de capacitación de consejeros, directores y gerentes, de experiencia en el ramo en el caso de los dos últimos. Todo ello en dos años, sin tomar en cuenta las grandes diferencias existentes en tamaño, organización, grado de desarrollo y características socioeconómicas regionales de la diversidad de entidades existentes.

En el caso del número de socios de las cooperativas, la experiencia internacional muestra que las agrupaciones pequeñas de ahorro y crédito con menos de cuarenta miembros son las que tienen mayores posibilidades de éxito al permitir que los integrantes se conozcan, no se diluyan sus responsabilidades y paguen sus préstamos. Igualmente, en lo relativo a los requerimientos de capacitación no se tomó en cuenta que en el medio rural indígena, donde hay una gran cantidad de entidades, las personas apenas cuentan con dos o tres años de primaria.

Si alrededor de la población del país vive en pueblos con menos de dos mil 500 habitantes, que cinco millones de personas habitan en comunidades de menos de cien gentes y existen 150 mil poblados con menos de 500 personas en condiciones de alta pobreza y

marginación, es de esperarse que con la aplicación del nuevo marco normativo miles de entidades financieras populares desaparecerán y parte continuará funcionando irregularmente. De esta manera se deduce que la Ley deja fuera a la mayoría de los mexicanos pobres. Asimismo, la entrada en vigor de la Ley implica a la vez un proceso de depuración pues habrá una porción que, sin problemas, ajustará su figura jurídica y operación a los requerimientos establecidos por la normatividad, otras, necesitarán apoyo, tendrán que fusionarse o incluso dejar de ofrecer productos y servicios de ahorro y crédito popular.

Por otra parte, debe destacarse que el ahorro es un

servicio tan importante para los pobres, familias de bajos recursos y microproductores como lo es el crédito, pues los ahorros son cruciales para la construcción de instituciones financieras autosuficientes. Además, que los préstamos a microempresarios pueden financiarse mediante los ahorros de las mismas comunidades, siempre y cuando los servicios de ahorro estén diseñados pensando en las necesidades de los ahorradores y con un carácter voluntario.

Finalmente, de lo anteriormente expuesto se deriva la necesidad de enmendar la Ley de Ahorro y Crédito Popular y ajustarla a las características internas y externas de las organizaciones sobre las cuales recae su aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, G., 1997, Dinero que cuenta. Servicios financieros al alcance de la mujer microempresaria, BID, Washington, D.C.
- Arena, A., 2001, Santa Fe de Guanajuato, A.C., *El Mercado de Valores*, Año LXI, No. 3, pp. 11-17.
- FONEP, Uniones de Crédito, NAFINSA, 1980.
- García de León Campero, S. y J. Flores, 1998, *Lineamientos para la formulación de políticas financieras para el fomento de la microempresa en México*, en Villarreal, D. (comp.), *Política económica y crisis financiera en México*, UAM, México pp. 177-217.
- García de León Campero, S. y J. Flores, 2000, La microempresa en México: un sector en busca de identidad, en Flores, J. y R. Estrada (comp.), *Organización, administración y cambio en México*, UAM, México.
- Gavito, M., 2002, Censo de las sociedades con actividades de ahorro y crédito popular (ACP), *El Mercado de Valores*, Año LXII, no. 8, pp. 41-46.
- Gobierno del Estado de Guanajuato, 2002, Programas de SEFIDE, www.guanajuato.gob.mx.
- Kuga Thas, A., 1992, El banco Grameen. Réplica de un éxito, Cooperación Sur, PNUD, pp. 12-22.
- Lacalle, M., 2002, *Microcréditos. De pobres a microempresarios*, Ariel, Barcelona.
- Laguna, R., 1997, El sistema financiero y el ahorro popular: la experiencia de México, en IRELA, *Ahorro Nacional: la clave para el desarrollo sostenible en América Latina*, Instituto de Relaciones Europeo-Latinoamericanas, Madrid, pp. 309-315.
- Macayo, K, Barrón A., Zamora A., y M. González, 2002, Diagnóstico de entidades de ahorro y crédito del sector rural, *El Mercado de Valores*, Año LXII, no. 8, pp. 23-29.
- Mansell, C., 1995, Las finanzas populares en México. El redescubrimiento de un sistema financiero olvidado, CEMLA e ITAM, México.
- NAFIN, 1991, Uniones de Crédito, Cuadernos de Microempresa, México.
- Nelson, C., B. Mknelly, K. Stack y L. Yanovitch, 1999, Bancos comunales. La práctica mundial, Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer, México.
- Silva, A., 2001, La Ley de Ahorro y Crédito Popular, Condusef Informa, No. 10, pp. 17-20.

Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua

Patricia I. Thompson Gutiérrez*



RESUMEN

La rotación de personal considerada ésta como la salida de personal que tiene que ser suplido, mediante una contratación por otra persona para que desempeñe la función de quien se fue ha sido calculada por las empresas con distintos criterios. Los estudiosos de la Administración de Recursos Humanos han propuesto distintas fórmulas, sin embargo éstas no logran separar distintos fenómenos que se dan a la par con los movimientos de altas y bajas de personal. Específicamente con las fórmulas tradicionales no se puede aislar el fenómeno cuando la empresa en cuestión está en expansión o contrayéndose. Esto nos llevó a distinguir entre movilidad y rotación de personal.

El presente estudio se realizó con las cifras de 172 empresas del sector industrial, micros, pequeñas, medianas y grandes, escogidas en forma aleatoria. Se midió el fenómeno con tres distintas fórmulas. Los datos de las empresas corresponden a 1999 año en el que en Chihuahua se han dado los más altos índices de rotación de la década.

* División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua

ABSTRACT

Turnover known as the left of a employee ho has to be replaced with another one, has been calculated with different criteria.

The human resource administration theory had proposed several formulas, however these can't separate other phenomena's that occurs at the same time with the employee movements.

With this traditional formulas it can't be isolated the turnover when the company is growing or contracting. This is the reason why we suggest distinguish the employee mobility and the turnover.

In this study of the local industry, with a random sample of 172 companies of all sizes: the smallest (micros), small (pequeña), medium (mediana) and large ones, we described the mobility and the turnover with tree formulas and compare the results. The data are of 1999, year with the highest rates of turnover in our city and state.

Palabras clave: Rotación de personal, movilidad, empresa industrial.

Keywords: Turnover, employee movility, industrial firm.

El sector industrial de la ciudad de Chihuahua observó durante los últimos años, una fuerte rotación de su personal, prácticamente en todos los niveles laborales. Dicha problemática aparentemente estaba presente en empresas de todo tamaño. A pesar de esto, no se contaba con suficiente información de su magnitud.

Al iniciar la investigación se observó que las formas tradicionales de medir dicho fenómeno, no lo aislaban cuando las empresas estaban creciendo o contrayéndose.

OBJETIVOS

- ♦ Medir la rotación de personal con el procedimiento tradicional.
- ♦ Proponer un procedimiento alternativo a los utilizados.
- ♦ Realizar la medición por ambos procedimientos y compararlos.
- ♦ Comparar los índices de rotación publicados por el IMSS para ese año, con los obtenidos por los otros métodos.

JUSTIFICACIÓN

Fue importante realizar el estudio porque la rotación y movilidad de personal incidían en los costos de las empresas, específicamente multiplicaron y encarecieron los de capacitación, afectaron su productividad y consecuentemente vulneraron su competitividad, además de ser un obstáculo en la planeación del recurso humano.

Actualmente, con la caída del empleo maquilador se pone en evidencia la gravedad de las implicaciones de la vulnerabilidad del esquema y su relevancia como factor determinante en la aparición de la rotación de personal

al aumentar la demanda de empleos muy por encima de la oferta de los mismos.

ALCANCE DEL ESTUDIO

El diseño de la investigación no experimental, transversal, descriptivo.

Transversal porque se realizó una sola medición de las variables. Descriptivo porque la profundidad rebasó el nivel exploratorio ya que proporcionó una caracterización más detallada de su comportamiento sin llegar a determinar las causas del mismo, esto es, no fue explicativo-causal. (Festinger y Katz, 1993, Hernández Sampieri, 1991)

MÉTODO

Marco Muestral: se construyó a partir de listados de empresas del sector industrial, tanto nacionales como extranjeras. Se recurrió a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Chihuahua, a la Asociación de Maquiladoras Exportadoras A.C. de la ciudad de Chihuahua, a las empresas asentadas en el Complejo Industrial Chihuahua y en los parques industriales Saucito y Américas.

Población (N) = 1751: El listado original contaba con 1901 empresas. De estas se descontaron 140 que declararon no tener empleados, y posteriormente se eliminaron seis maquiladoras por ser en realidad una sola firma.

Estratos: cuatro, según el tamaño de las empresas. Nos apegamos al criterio de la Secretaría de Economía, antes de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) que

cataloga a las empresas, en atención al número de empleados en:

- ♦ Micros: de 1 a 30 empleados
- ♦ Pequeñas: de 31 a 100
- ♦ Medianas: de 101 a 500
- ♦ Grandes: de 501 en adelante.

152

Subestratos: doce. El listado estaba segmentado por ramas o giros económicos de acuerdo al criterio utilizado en Canacintra en su listado:¹ Confección, Construcción, Papel, cartón y artículos escolares, Automotriz, Alimentos y bebidas, Metal-mecánica, Mueblera, Química y paraquímica, Bienes de capital, Diversas, Técnicas de servicio y Maquiladoras.

Numero total de estratos y subestratos: 48

Determinación de la muestra (n): se consideraron los estratos como universo para conservar la representatividad de la muestra en cada uno de ellos.

su presuponía se encontraban los niveles de rotación más elevados.

Para evitar la inconsistencia en los datos proporcionados por las empresas, en atención a que no se tenía la certeza de que todas midiesen su rotación con el mismo criterio, se optó por preguntar las bajas, voluntarias o no, las contrataciones, y la cantidad de personal al inicio y al final del periodo. Se les solicitó la información por trimestres, y por tipo de personal (operativo, técnico y profesional), para, con dichos datos, elaborar los índices respectivos y garantizar la uniformidad de criterio en la medición. (Festinger y Katz, 1993)

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En cada estrato y subestrato se seleccionó la muestra mediante tómbola a fin de garantizar la aleatoriedad de la misma, lo que permitiría inferir los resultados al universo.

Tabla 1. Parámetros estadísticos para la determinación de la muestra.

Estrato Parámetro	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
1 - Alfa (probabilidad de ocurrencia)	.70	.70	.85	.90
Nivel de confianza	95%	95%	95%	95%
Error relativo (r)	10 (10%)	10 (10%)	10 (10%)	10 (10%)

Se utilizaron distintas probabilidades de ocurrencia para los estratos mediano y grande, pues en estos es donde

RESULTADOS ESPERADOS

H1: El procedimiento tradicional para medir la rotación de personal no permite discriminar el fenómeno en aquellas empresas que están creciendo o contrayéndose.

H2: Se requiere tomar en consideración las contrataciones en la fórmula para hacer dicha

¹ Actualmente en los estudios de seguimiento se ha utilizado el criterio de clasificación del INEGI, Clasificación Mexicana de Actividades y Productos 1999, CMAP.

Tabla 2. Muestra de las empresas por actividad económica y tamaño

Rama	Población.N	Micro 0-30 nf= .052		Pequeña 31-100 nf= .527		Mediana 101-500 nf= .516		Grande 500 o + nf= .418		Total de la Muestra
		N	n	N	.n	N	n	N	n	
Confección	96	79	4	9	5	4	2	4	2	13
Construcción	202	178	8	14	7	7	4	3	2	21
Papel	41	36	2	2	2	3	2	0	0	6
Automotriz	493	483	23	7	4	3	1	0	1	29
Alimentos	222	200	9	9	5	11	6	2	1	21
Metal	147	138	8	4	2	5	2	0	0	12
Mueblera	81	72	4	6	2	3	3	0	0	9
Química	63	53	4	8	4	1	1	1	1	10
Capital	62	53	4	6	3	3	2	0	0	9
Diversas	276	257	13	6	3	11	5	2	1	22
Tec. Servicio	24	23	3	1	1	0	0	0	0	4
Maquila	44	0	0	2	1	11	5	31	10	16
Total	1751	1572	82	74	39	62	33	43	18	172

153

discriminación y posteriormente medir la rotación.

H3: Conforme aumenta el tamaño de las empresas, aumentan los índices de movilidad y rotación.

H4: El índice de rotación que publica el Instituto Mexicano del Seguro Social difiere del promedio de la medición propuesta en más de diez puntos porcentuales.

DEFINICIONES DEL TÉRMINO ROTACIÓN DE PERSONAL

En términos generales se entiende por rotación de personal el fenómeno que describe la salida de un

trabajador, voluntaria o no, de cualquier nivel jerárquico, que desempeñaba una función específica, y la contratación de uno nuevo que lo supla (Reyes Ponce, 1998). Define la relación entre los que entran a trabajar y los que dejan de hacerlo en una organización, (Garza Treviño, 2000, Chruden y Sherman, 1977, Chiavenato, 1994). En términos estrictos, si un trabajador deja de laborar en un puesto determinado, y no es sustituido por otro, aunque simultáneamente se contrate otro trabajador para otro puesto, no es rotación. En este sentido, al darse este último fenómeno estaríamos hablando de contracción, ampliación o reestructuración en la planta laboral.

Hay autores que la definen como la cesación de la participación de un individuo en una organización, el cual recibe una compensación monetaria de esta última (Mobley, 1982, Robbins, 1999). Se distingue terminación voluntaria o involuntaria de la relación laboral, la primera la iniciada por el trabajador y conocida como renuncia, la segunda por la empresa y conocida como despido.

No consideramos que este concepto se refiera al fenómeno de la rotación, sino sólo a la parte inicial, la que origina dicho fenómeno, esto es la pérdida, por cualquier motivo de un elemento de la planta laboral, que, en esto consiste la rotación, deberá ser sustituido por otro. Asumimos que la definición de Mobley se refiere a que los trabajadores individualmente considerados, “andan rotando” de un empleo a otro, en este sentido, que no es el técnico, sino el usado por analogía, podría aceptarse.

Esta diferencia semántica fue importante porque si pretendíamos ceñirnos al concepto inicial, nos referíamos a un fenómeno que se debía medir al interior de la firma (cuántos salieron y fueron reemplazados en un determinado período). Si, por el contrario, nos referíamos a que había una masa de trabajadores que estaban cambiando de trabajo, y no necesariamente habían sido suplidos por una nueva contratación, se consideró *movilidad* de los trabajadores y para su medición sólo se requirió de las bajas del personal.

Sin embargo, además podía estarse dando la expansión de las empresas o su adelgazamiento, en cuyo caso, teníamos que discriminar los movimientos.

Por tanto, *movilidad de personal* y para distinguirlo del concepto de rotación, se refiere a la salida de personal de cualquier nivel jerárquico. Esto es que el personal, necesariamente y por diversas causas se *mueve* de un puesto de trabajo a otro. Dicho fenómeno aparte de ser inevitable puede ser benéfico para las empresas ya que al darse la salida de cierto volumen de personal, se brinda la oportunidad de ascenso a los que se quedan, o entra personal nuevo que revitaliza la organización. Sin embargo, si esta movilidad es demasiada, y genera tasas de rotación elevadas se convierte en un problema. Este era el contexto en 1999.

CRITERIOS PARA SU MEDICIÓN

En general los autores utilizan las bajas del personal (voluntarias o no voluntarias) entre el promedio del personal en el período, expresado como porcentaje para calcular la rotación. (Arias Galicia 1973, Garza Treviño 2000, Chruden y Sherman 1977, Digors y Myers, 1979) Es importante señalar que en esta forma, las contrataciones modifican el denominador de la fórmula, pues van implícitas en el aumento de personal al medir el promedio del período. La fórmula se expresa de la siguiente manera y nos referiremos a ella como F1.

$$\text{Bajas del personal (voluntarias o no)} * 100$$

$$(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2$$

Hay quien considera ésta fórmula, solo para el cálculo de las bajas del personal,² y que añade en el

² Digors y Myers señalan que el Buró de Estadísticas Laborales de Estados Unidos utiliza esta fórmula para calcular la tasa de separaciones y con las contrataciones en el numerador la tasa de contrataciones, ambas concebidas como de rotación (pp.228 y 229).

numerador de la fórmula a las contrataciones (Chiavenato 1994). En este caso, la fórmula, a la que nos referiremos como F2 se modificará de la siguiente manera:

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas} / 2) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

De esta forma, el promedio de movimientos se divide entre el promedio de personal ocupado y se expresa el resultado como porcentaje. Obviando el paso de sacar promedio, la rotación se puede expresar

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) * 100}{\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período}}$$

Sin embargo, si las contrataciones se incluyen explícitamente en el numerador de la misma, no para obtener el promedio de movimientos, sino restando las bajas, el signo del resultado estaría mostrando la naturaleza del movimiento de personal.

$$\frac{(\text{Contrataciones} - \text{bajas del período}) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Si el resultado era positivo, significaba que las contrataciones habían sido mayores a las bajas, por lo tanto la empresa estaba en expansión.

Si el resultado era negativo, significaba que las contrataciones habían sido menores a las bajas, por lo tanto la empresa se estaba contrayendo, había tenido recorte de personal.

Si el resultado era 0, significaba, o que la empresa no tuvo movimientos de personal, o que las bajas y las

altas habían sido iguales y por lo tanto, estaríamos ante el fenómeno de rotación.

Con esta última forma de cálculo no podíamos discernir el volumen de rotación que se encontraba *oculto* en la expansión o contracción de las firmas, por lo que se elaboró una tercera fórmula que eliminara el volumen de contrataciones que excedieron a las bajas, cuando la empresa estaba en crecimiento, y al volumen de bajas que excedieron a las contrataciones, cuando la empresa estaba contrayéndose. Esto se logró restando la diferencia entre ambos movimientos en valores absolutos. A esta fórmula nos referiremos como F3.

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) - [\text{contrataciones} - \text{bajas}]/2 * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

En el presente trabajo se midió la rotación de las tres formas y se contrastaron los resultados.

RESULTADOS

Se obtuvo la estructura de los empleados de la muestra según género y tamaño de la empresa.

Tabla 3. Total de empleados de la muestra según género y tamaño de empresa.

Genero	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Masculino	554	1,426	4,840	10,833	17,653
Femenino	137	542	1,811	13,168	15,658
Totales	691	1,968	6,651	24,001	33,311

La estructura por género resultó distinta en cada estrato de la industria.

Tabla 4. Porcentaje de empleados de las empresas según género y tamaño de empresa.

Género	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Masculino	80.17	72.45	72.77	45.13	53
Femenino	19.83	27.55	27.23	54.86	47
Totales	100	100	100	100	100

En los tamaños micro, pequeña y mediana predominó una estructura masculina. Llamó la atención que los porcentajes dentro las dos últimas fueron prácticamente iguales. Sin embargo, en las empresas grandes dicha estructura se invirtió para quedar mayoritariamente femenina sobrepasando este género en 9.73 puntos porcentuales al masculino.

TASAS DE ROTACIÓN CÁLCULO CON LA FÓRMULA TRADICIONAL (F1)

$$\frac{\text{Bajas del personal (voluntarias o no)} \times 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Una vez trabajada la base de datos, producto de la encuesta, se obtuvieron las tasas de rotación para cada tipo de personal y tamaño de empresa en base anual. Posteriormente, se agruparon en estratos según los valores de las tasas. Se utilizó un criterio, comúnmente aceptado, de que la rotación anual menor al 10% era aceptable, entre este valor y un 20% era un signo de alarma, aunque todavía controlable. Mayor de este nivel y hasta 50% ya era un problema con repercusiones serias. De 50 a 100% prácticamente estaba fuera de control y sobrepasando este último nivel, el problema era señal, si se compartía con

otros segmentos de la industria, de desequilibrios en el entorno macroeconómico.

Tabla 5. Cantidad de empresas según tasa de rotación del personal operativo.

Tasa de rotación anual	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
0%	25	2			27
Hasta 10%	6	4	2	1	13
Hasta 20%	4	3			7
Hasta 50%	19	4	5	5	33
Hasta 100%	10	12	11	4	37
Hasta 200%	7	7	10	5	29
Hasta 596.92%	7	7	4	3	21
Total	78	39	32	18	167

Nota: Hubo 5 empresas que carecen de personal operativo, 4 micros y 1 mediana.

Como era de esperarse, el personal operario es el que denotó las tasas más elevadas, llegando, una empresa mediana a tener una rotación anual del 596.92%

Resaltaron las cantidades totales mayoritarias en los rangos del 50 al 200%, donde se ubicó el 60% de las empresas muestreadas. En las grandes, el volumen mayor con 5 (30%) de la muestra en el rango de 20 a 50% y en el de 100 a 200%. Las medianas tuvieron el peso mayor en el rango de 50 a 100% con 11 empresas, que representaron también el 30%. En las pequeñas, las frecuencias más altas fueron en los tres índices de 51 hasta 600%, con porcentajes de 30, 20 y 20% de las empresas, quedando sólo un 30% con rotación menor del 50% aunque en este segmento hubo 2 empresas con 0% rotación.. En las micros se observó que aunque son las que logran tener tasa 0% en un porcentaje

significativo (30), también padecieron los flagelos de la rotación, destacando las 29 (40%) en el rango de hasta 50%, pero también las 7 que estaban en el de 200 hasta 600%. Esto confirmó que la micro no escapa al problema, como tradicionalmente se pensaba, reduciéndolo a un padecimiento exclusivo de las grandes y específicamente de las maquiladoras.

Tabla 6. Cantidad de empresas según tasa de rotación del personal técnico 1999.

Tasa de rotación anual	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
0%	25	16	5	2	48
Hasta 10%			7	4	11
Hasta 20%			6	4	10
Hasta 50%	4	10	7	5	26
Hasta 100%	1	3	3	2	9
Hasta 200%		3	2		5
Hasta 375%		3			3
Totales	30	35	30	17	112

Nota: El total de empresas que carecen de personal técnico en producción son 60,10, 6 y 2 respectivamente según los tamaños de la tabla. Las que carecen de técnicos en administración son 63, 10, 7 y 8.

De las 112 que declararon tener empleados técnicos, el 40% (48) tuvieron rotación 0, lo que contrasta con las apenas 27 de 167 (20%) que tuvieron 0% rotación en personal operativo. Destacó también que para este tipo de personal se tuvo 0 % rotación en todos los tamaños de empresas.

En el rango de 20 a 50% de rotación se ubicaron las más altas frecuencias en todos los tamaños, aunque

repetidas en las medianas en los rangos de 0 a 10 y 20 a 50.

Tabla 7. Cantidad de empresas según tasa de rotación del personal profesional.

Tasa de rotación anual	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
0%	16	13	9	2	40
Hasta 10%			5	6	11
Hasta 20%	2	9	1	4	16
Hasta 50%	2	7	17	4	30
Hasta 100%	2	4	1	2	9
Totales	22	33	33	18	106

Nota: Las empresas que carecen de empleados profesionales en producción son 70,16,8,3 respectivamente según los tamaños de la tabla. Las que carecen de empleados profesionales en administración son 58,6,1 y 2.

También para este tipo de empleado hubo un número elevado de empresas (40) que no tuvieron rotación y que representaban el 40%. El 30% de las grandes tuvo rotación de hasta un 10%, el 50% de las medianas entre 20 y 50% y en las pequeñas el 30% la padecía con niveles del 10 al 20%.

La comparación de los tres cuadros reflejó que a mayor preparación del trabajador la rotación era menor, esto puede explicarse por el hecho de que entre más calificado el personal es probable que tenga prestaciones que valore más, así como posibilidades de ascensos y desarrollo dentro de las empresas. En ese tiempo se manejó el concepto de desarrollar un plan de vida para el trabajador, “anclado” al de la empresa como una alternativa viable para resolver la rotación.

TASAS DE ROTACIÓN CALCULADA CON EL PROMEDIO DE CONTRATACIONES Y BAJAS (F2)

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) * 100}{\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período}}$$

Personal al inicio del período + personal al final del período

158 Siguiendo el razonamiento inicial se procedió a crear la variable relativa al segundo cálculo de la rotación (F2). Los índices resultantes fueron muy similares a los de la fórmula tradicional a la que nos referimos como F1.

Como se observa en la tabla anterior, las diferencias entre las dos fórmulas no es significativa en la mayoría de los casos, aunque hay algunos, donde la diferencia es mayor de una empresa (6 grupos de resultados)

Tabla 8. Comparativo de la cantidad de empresas según tasa de rotación del personal operativo 1999.

Fórmula tradicional F1 y con promedio de contrataciones y bajas F2.

Tasa de rotación anual	Micro		Pequeña		Mediana		Grande		Total	
Fórmula	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2
0%	25	24	2	2	0	0	0	0	27	26
Hasta 10%	6	7	4	5	2	2	1	1	13	15
Hasta 20%	4	5	3	2	0	1	0	0	7	8
Hasta 50%	19	18	4	6	5	4	4	5	33	32
Hasta 100%	10	13	12	9	11	10	5	4	37	37
Hasta 200%	7	7	7	8	10	9	9	5	29	30
Hasta 600%	7	4	7	7	4	6	2	3	21	19
Total	78	78	39	39	32	32	18	18	167	167

Nota: 5 empresas carecen de personal operativo, 4 micros y una mediana.

Tabla 9. Comparativo de la cantidad de empresas según tasa de rotación del personal técnico 1999.

Fórmula tradicional F1 y con promedio de contrataciones y bajas F2.

Tasa de rotación anual	Micro		Pequeña		Mediana		Grande		Total	
Fórmula	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2
0%	25	21	16	16	5	5	2	2	48	44
Hasta 10%		1			7	7	4	2	11	10
Hasta 20%		1		1	6	4	4	6	10	12
Hasta 50%	4	6	10	9	7	9	5	4	26	28
Hasta 100%	1	1	3	4	3	1	2	2	9	8
Hasta 200%			3	2	2	4		1	5	7
Hasta 375%			3	3					3	3
Total	30	30	35	35	30	30	17	17	112	112

Las diferencias entre las dos fórmulas no es significativa en la mayoría de los casos, aunque hay algunos, los resaltados, donde la diferencia es mayor de una empresa (7 grupos de resultados)

Tabla 10. Comparativo de la cantidad de empresas según tasa de rotación del personal profesional 1999.

Fórmula tradicional F1 y con promedio de contrataciones y bajas F2.

Tasa de rotación anual	Micro		Pequeña		Mediana		Grande		Total	
Fórmula	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2
0%	16	14	13	12	9	8	2	2	40	36
Hasta 10%				1	5	6	6	7	11	14
Hasta 20%	2	5	9	6	1	7	4		16	18
Hasta 50%	2	2	7	11	17	9	4	5	30	27
Hasta 100%	2	1	4	3	1	3	2	4	9	11
Total	22	22	33	33	33	33	18	18	106	106

En este caso, la diferencia entre las dos fórmulas es significativa en 9 grupos de resultados y en todos los totales.

Rotación calculada con la diferencia entre contrataciones y bajas (F3)

Siguiendo el razonamiento inicial se procedió a realizar el tercer cálculo de la rotación, iniciando por el primer paso para discriminar los fenómenos de crecimiento y contracción de las empresas.

$$\frac{(\text{Contrataciones} - \text{bajas del período}) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Asumimos que una cifra positiva significaría que la empresa en cuestión estaba en expansión, una negativa que estaba contrayéndose y una tasa 0 significaba o que se había dado la rotación, entendida como el reemplazo de un empleado perdido por uno nuevo, para desempeñar el mismo puesto, o no existían movimientos de altas y bajas y por tanto no había rotación.

159

Tabla 11. Comparativo del volumen de empresas con rotación según ambos procedimientos de medición para empleados operativos.

Fórmula tradicional (F1)			Fórmula con diferencia entre contrataciones y bajas (F3)		
Empresas	%	Característica	Empresas	%	Característica
			50	29	En expansión
27	15.7	Sn rotación	26	15	Sn rotación
140	81.4	Con rotación	42	25	Con rotación
5	2.9	Sn empleados	49	28	Contrayéndose
			5	3	Sn empleados
172	100		172	100	

Tabla 12. Comparativo del volumen de empresas con rotación según ambos procedimientos de medición para empleados técnicos.

Fórmula tradicional (F1)			Fórmula con diferencia entre contrataciones y bajas (F3)		
Empresas	%	Característica	Empresas	%	Característica
			29	17	En expansión
48	27.9	Sn rotación	44	26	Sn rotación
64	37.2	Con rotación	17	10	Con rotación
60	34.9	Sn empleados	22	13	Contrayéndose
			60	34	Sn empleados
172	100		172	100	

Tabla 13. Comparativo del volumen de empresas con rotación según ambos procedimientos de medición para empleados profesionales.

Fórmula tradicional (F1)			Fórmula con diferencia entre contrataciones y bajas (F3)		
Empresas	%	Característica	Empresas	%	Característica
			30	17	En expansión
40	23.2	Sn rotación	36	21	Sn rotación
66	38.4	Con rotación	22	13	Con rotación
66	38.4	Sn empleados	18	10	Contrayéndose
			66	39	Sn empleados
172	100		172	100	

Como puede observarse en las tablas, las empresas que aparecieron sin rotación en el primer procedimiento disminuyeron en éste, porque algunas, aunque no tuvieron bajas, tuvieron altas y por tanto aparecieron en el grupo de las que están en expansión. Hay que recordar que la fórmula tradicional sólo considera en el numerador de la misma las bajas del período. La cantidad de empresas que se asume tienen rotación de personal varía de uno a otro procedimiento. Para los tres tipos de empleados disminuye, pero es significativo en el caso de los operarios, donde los fenómenos de crecimiento o achicamiento de las plantas no se percibieron con el método tradicional de medición.

El inconveniente de esta fórmula es que también escondía el volumen de rotación dentro del índice de crecimiento o contracción que estaban padeciendo. Esto es, aunque el saldo del movimiento indique la naturaleza del proceso, es de asumir que un volumen de bajas eran repuestas, esto es que aunque la empresa estaba creciendo, hubo un porcentaje determinado de rotación incluido en dicho índice de crecimiento.

Para determinar la rotación en estas empresas, se crearon tres variables, una para cada tipo de empleado, que discriminara ese volumen de movimientos que no obedecían a la rotación, sino a la expansión o contracción de la firma y se aplicó la tercera fórmula.

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) - [\text{contrataciones} - \text{bajas}]/2}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2} * 100$$

Comparando las tasas resultantes con los cálculos anteriores, tendremos los siguientes grupos (Tabla 14).

Los bloques de resultados se observaron con diferencias sobre todo en la tasa 0% correspondiente a micros y el descenso del número de empresas que padecían las tasas mas elevadas.

Siguiendo la misma lógica, se elaboró el cuadro comparativo para los técnicos y para los profesionales (Tabla 15).

Para los técnicos, la cantidad de empresas con tasa 0% aumenta en los niveles pequeña, mediana y grande y

Tabla 14. Comparativo de la cantidad de empresas según tasa de rotación del personal operativo calculadas con las tres fórmulas.

Tasa de rotación anual	Micro			Pequeña			Mediana			Grande			Total		
Fórmula	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
0%	25	24	30	2	2	2	0	0	1	0	0	1	27	26	34*
Hasta 10%	6	7	8	4	5	5	2	2	1	1	1	0	13	15	14
Hasta 20%	4	5	2	3	2	2	0	1	1	0	0	2	7	8	7
Hasta 50%	19	18	18	4	6	7	5	4	5	4	5	4	33	32	34
Hasta 100%	10	13	12	12	9	10	11	10	11	5	4	4	37	37	36
Hasta 200%	7	7	4	7	8	7	10	9	9	9	5	5	29	30	25
Hasta 600%	7	4	4	7	7	6	4	6	4	2	3	2	21	19	16
Total	78			39			32			18			167		

Nota: 5 empresas carecen de personal operativo, 4 micros y una mediana.

* Resultan 8 empresas con tasa 0 mas de las de la tabla 11, pues 7 tenían 0 contrataciones y una, 0 bajas, por lo que el numerador de la fórmula se convierte en 0 y da como resultado tasa 0.

Tabla 15. Comparativo de la cantidad de empresas según tasa de rotación del personal técnico 1999.

Tasa de rotación anual	Micro			Pequeña			Mediana			Grande			Total		
Fórmula	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
0%	25	21	25	16	16	20	5	5	7	2	2	3	48	44	55
Hasta 10%	0	1	0	0	0	0	7	7	6	4	2	4	11	10	10
Hasta 20%	0	1	0	0	1	2	6	4	7	4	6	4	10	12	13
Hasta 50%	4	6	4	10	9	7	7	9	6	5	4	4	26	28	21
Hasta 100%	1	1	1	3	4	2	3	1	2	2	2	2	9	8	7
Hasta 200%	0	0	0	3	2	1	2	4	2	0	1	0	5	7	3
Hasta 600%	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3
Total	30			35			30			17			112		

Nota: Fórmula tradicional F1, con promedio de contrataciones y bajas F2, y eliminando los movimientos de crecimiento y contracción F3.

Tabla 16: Comparativo de la cantidad de empresas según tasa de rotación del personal profesional 1999.

Tasa de rotación anual	Micro			Pequeña			Mediana			Grande			Total		
Fórmula	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
0%	16	14	18	13	12	15	9	8	10	2	2	3	40	36	46
Hasta 10%	0	0	0	0	1	0	5	6	9	6	7	6	11	14	15
Hasta 20%	2	5	2	9	6	8	1	7	2	4	0	4	16	18	16
Hasta 50%	2	2	1	7	11	8	17	9	11	4	5	3	30	27	23
Hasta 100%	2	1	1	4	3	2	1	3	1	2	4	2	9	11	6
Total	22			33			33			18			106		

Nota: Fórmula tradicional F1, con promedio de contrataciones y bajas F2, y eliminando los movimientos de crecimiento y contracción F3.

en el global. En los niveles de tasas altas, disminuye la cantidad de empresas también en los mismos estratos. La micro se muestra uniforme en todos los niveles de rotación.

Para estos empleados los comportamientos de los estratos según tasa tuvieron diferencias, en algunos importantes. La cantidad de empresas con tasas 0% aumentó y también aquí las que padecían las tasas mayores disminuyeron.

Una vez realizado el ejercicio de medición se procedió a compararlo con la tasa de rotación del número de asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social para la zona de Chihuahua, la que ascendió dicho año a 108.62%. Esta tasa no hace distinciones por sector de la economía, ni tamaño de empresa.

Para salvar esta limitación y tomando en cuenta que es una tasa acumulada del año, procedimos a elaborar un promedio de las tasas de rotación por estrato para tener

una cifra global que se pudiera comparar con la del Instituto.

Los promedios de rotación así obtenidos, por tamaño de empresa en el estudio arrojaron valores de 60.5% para micros, 113.8% para pequeñas, 113.7% para medianas y 104.9% para grandes. Como se observa, la cifra del Seguro Social se acercó a los promedios de las pequeñas y medianas ya que estuvo cinco puntos porcentuales por debajo de las de la investigación, y casi cuatro puntos sobre el promedio de las grandes.

Sin embargo, se observó que los rangos utilizados en el concentrado de las tasas eran lo suficientemente amplios para que empresas con valores tan dispares como 99% y 51% estaban en el mismo, por lo que se hizo necesario, para conocer la magnitud del problema calcular con las tasas de rotación de cada empresa, según las tres fórmulas, el volumen de personas que cambiaron de trabajo. Con la primera se cuantificó los empleados que

tuvieron *movilidad* de un trabajo a otro, independientemente de si fueron repuestos. Este cálculo lo llamamos movilidad ponderada y utilizamos la fórmula 1. Con la fórmula 2 y 3 calculamos el volumen del personal que rotó y comparamos los resultados.

Movilidad ponderada calculada con la fórmula tradicional (F1) y según cantidad de empleados de las empresas de la muestra

Para cuantificar y luego inferir a la población la magnitud de la movilidad se obtuvo la cantidad de trabajadores que laboraban en las empresas de la muestra. Se procedió a agruparlos atendiendo al tipo de trabajo que se desempeñaban y que aparecía definida en el cuestionario.

Por personal operativo de producción entendimos aquellos empleados que sin ninguna calificación, desempeñan sus funciones en la transformación del producto. Por operativo en administración: los empleados

que sin ninguna calificación, desempeñan sus funciones en las áreas administrativas (afanadores, mensajeros, choferes, vigilantes etc.).

Por técnicos en producción: los empleados que con grado de escolaridad superior a secundaria, desempeñan funciones de mayor complejidad y responsabilidad en el proceso de transformación del producto. Por técnicos en administración: empleados que con escolaridad superior a secundaria, desempeñan funciones de mayor complejidad y responsabilidad en las áreas administrativas (secretarías, asistentes, técnicos contables, programadores etc.)

Por profesionales en producción: empleados con grado profesional (licenciatura en cualquier rama), que desempeñan las funciones de mayor complejidad y responsabilidad en el proceso de transformación del producto. Por profesionales en administración: empleados con grado profesional que tienen a su cargo y responsabilidad las áreas administrativas de la empresa.

163

Tabla 17. Total de empleados de las empresas de la muestra según categoría de empleado y tamaño de empresa.

Categoría de empleado	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Operativo en producción	443	1,202	4,289	17,812	23,746
Operativo en administración	95	229	369	611	1,304
Total Operativos	538	1431	4,658	18,423	25,050
Técnico en producción	50	176	608	1,781	2,615
Técnico en administración	31	128	452	1,479	2,090
Total técnicos	81	304	1,060	3,260	4,705
Profesional en producción	23	64	266	1,205	1,558
Profesional en administración	49	169	667	1,113	1,998
Total profesionales	72	233	933	2,318	3,556
Totales	691	1,968	6,651	24,001	33,311

La distribución porcentual de cada tipo de empleado por tamaño de empresa también mostró patrones distintos (Cuadro 18).

De este ejercicio destacó el peso mayoritario del personal operario, lo cual es lógico pues en el sector industrial, los procesos de manufactura generalmente son los que absorben mayor cantidad de mano de obra. Además de la presencia maquiladora que en ese año todavía no iniciaba su contracción. La diferencia entre el porcentaje menor, de la pequeña y el mayor, de la grande era de 13.13 puntos porcentuales. Mientras que en el operario administrativo, los valores máximos y mínimos correspondieron a la micro y a la grande respectivamente, con 11.19 puntos porcentuales.

Para los técnicos en producción los valores máximos y mínimos estuvieron dados en la mediana y micro respectivamente con 1.82 puntos porcentuales de diferencia, mientras que los técnicos en administración, el valor mínimo correspondió a la micro y los otros tres estratos aparecieron casi iguales. La diferencia fue de 2.32 puntos porcentuales.

Para el estrato de profesionales en producción, el valor máximo y mínimo estuvieron ubicados en la grande y la pequeña respectivamente, con una diferencia de 1.77 puntos porcentuales. Para los profesionales en administración, los valores máximos y mínimos correspondieron en la mediana y grande respectivamente. La diferencia fue de 5.36 puntos porcentuales.

Tabla 18. Porcentaje de empleados de las empresas de la muestra según categoría de empleado y tamaño de empresa.

Categoría de empleado	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Operativo en producción	64.12	61.08	64.5	74.21	71.29
Operativo en administración	13.74	11.64	5.55	2.55	3.91
Total operarios	77.86	72.72	70.05	76.76	74.2
Técnico en producción	7.23	8.95	9.15	7.42	7.85
Técnico en administración	4.48	6.5	6.8	6.16	6.27
Total técnicos	11.71	15.45	15.95	13.58	14.12
Profesional en producción	3.33	3.25	4	5.02	4.68
Profesional en administración	7.1	8.58	10	4.64	6
Total profesionales	10.43	11.83	14.0	9.66	10.68
Totales	100	100	100	100	100

Para efectos de cuantificar el volumen de los empleados que tuvieron movilidad durante el año, se crearon tres variables, una para cada tipo de empleado (operario, técnico y profesional en producción) de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$(\text{índice de rotación de la empresa fórmula tradicional} \times .01) \times \text{cantidad de empleado por tipo}$$

Esto permitió, con las cifras proporcionadas por cada empresa, cuantificar para cada uno de los casos la

cantidad que tuvo movilidad. Al sumar los datos así obtenidos de cada registro se llegó a las siguientes cantidades (Cuadro 19).

El 50% de los empleados de las micros, el 98% de las pequeñas, el 90% de las medianas y el 70% de las grandes se movieron durante 1999. Globalmente el 75% de los empleados de la industria tuvo movilidad durante el mismo periodo.

El porcentaje que esta movilidad representó respecto el total de empleados de las empresas muestreadas da una idea de la gravedad del problema.

165

Tabla 19. Cantidad total de empleados de las empresas de la muestra y cantidad de los que tuvieron movilidad de acuerdo a sus índices en base anual.

Categoría de empleado	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Total	Mov.	Total	Mov.	Total	Mov.	Total	Mov.
Operativo Producción	443	301	1202	1510	4289	5286	17812	15787
Operativo admón.	95	31	229	232	369	364	611	294
Total Operativos	538	332	1431	1742	4658	5650	18423	16081
Técnico Producción	50	5	176	82	608	97	1781	311
Técnico admón.	31	1	128	56	452	81	1479	159
Total Técnicos	81	6	304	138	1060	178	3260	470
Profesional Producción	23	2	64	11	266	54	1205	130
Profesional admón.	49	6	169	35	667	86	1113	180
Total Profesional	72	8	233	46	933	140	2318	310
Total General	691	346	1968	1926	6651	5968	24001	16861

Tabla 20. Porcentaje de empleados que tuvieron movilidad de acuerdo a los índices de las empresas en base anual.

Categoría de empleado	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Operativo Producción	68	126	123	89
Operativo admón.	32	101	99	48
Total Operativos	62	122	121	87
Técnico Producción	10	46	16	17
Técnico admón.	3	44	18	11
Total Técnicos	7	45	17	14
Profesional Producción	9	17	20	11
Profesional admón.	12	21	13	16
Total Profesional	11	20	15	13
Totales	50	98	90	70

Llama la atención que los porcentajes mas elevados del volumen de movilidad para todas las categorías de empleados se dieron en la pequeña empresa. Para los empleados operarios este estrato y el de la mediana empresa fueron los mas afectados, con volúmenes que sobrepasaron el 100% de su planta productiva. Para los empleados técnicos, el volumen de personal que se movió fue acusadamente mayor en el estrato pequeño, comparándolo con los otros. En cuanto a los profesionales, nuevamente la pequeña empresa, junto con la mediana tuvieron los volúmenes mas grandes en el área de producción, mientras que en administración nuevamente fue la pequeña pero seguida de la grande.

Se consideraba que el problema de la movilidad era fenómeno casi exclusivo de las grandes empresas, estos datos demostraron que el problema aquejaba a todos los

estratos, pero era más acuciante en la pequeña y mediana empresa.

Se sumaron las cantidades de empleados que se movieron en cada estrato, y se calculó el porcentaje que representó respecto el total por tipo de empleado. Esto nos permitió tener un escenario global de la movilidad de las empresas de la muestra en la ciudad de Chihuahua, ese año.

Los empleados operarios de producción tuvieron la mas alta movilidad, tanto por estrato como globalmente, ascendiendo este volumen a un 96.38%, esto quiere decir que el equivalente a casi el total de la planta laboral operaria cambió de trabajo durante 1999. De los empleados técnicos, los que se desempeñaban en la producción tuvieron globalmente un volumen de movilidad de 18.93%, esto es casi una quinta parte del

Tabla 21. Cantidad de empleados según categoría, cantidad que tuvo movilidad, y porcentaje que representa del total. (F1)

Categoría de empleado	Total empleados de las empresas	Total empleados que tuvo movilidad (F1)	Porcentaje
Operario producción	23746	22884	96.36
Operario admón.	1304	921	70.70
Total operarios	25050	23805	95.03
Técnico producción	2615	495	18.93
Técnico admón..	2090	297	14.21
Total técnicos	4705	792	16.83
Profesional producción	1558	197	12.64
Profesional admón.	1998	307	15.36
Total profesionales	3556	504	14.17
Total	33,311	25,101	75

167

equivalente de la planta de dichos técnicos cambió de trabajo en el año. Para el caso de los profesionales, dicho volumen global de los adscritos al área administrativa, fue mayor que los asignados a producción. Su volumen de movilidad ascendió a 15.36%.

ROTACIÓN PONDERADA SEGÚN CALCULO CON EL PROMEDIO DE ALTAS Y BAJAS (F2)

Utilizando el mismo razonamiento de los incisos anteriores, solo que ahora utilizando la fórmula de rotación que identificamos como F2, se calculó el número de empleados que rotaron durante el año (Cuadro 22).

Si comparamos la cantidad de empleados que tuvieron movilidad según ambas fórmulas tenemos el

siguiente panorama (Cuadro 23).

Salvo los operarios administrativos, en todas las demás categorías, la cantidad de empleados que rotaron, utilizando la fórmula del promedio de movimientos (contrataciones y bajas) resultó superior al de la fórmula tradicional, esto es lógico pues la inclusión de las altas, habiéndose dado expansión en las empresas, originó que se abultara el cálculo de la rotación.

Rotación ponderada según cálculo con diferencia entre altas y bajas (F3)

Se utilizó esta formula y las cifras resultantes de rotación son como sigue (Cuadro 24).

Se procedió a contrastar los tres resultados de la aplicación de las formulas con los siguientes resultados (Cuadro 25).

Tabla 22. Cantidad de empleados según categoría, cantidad que tuvo movilidad, y porcentaje que representa del total. (F2)

Categoría de empleado	Total empleados de las empresas	Total empleados que tuvo movilidad	Porcentaje
Operario producción	23746	24164	101.7
Operario admón.	1304	922	70.70
Total operarios	25050	25087	100.1
Técnico producción	2615	687	26.2
Técnico admón..	2090	394	18.8
Total técnicos	4705	1081	22.9
Profesional producción	1558	265	17
Profesional admón.	1998	355	17.7
Total profesionales.	3556	620	17.4
Total	33311	26788	80

Tabla 23. Comparativo de cantidad de empleados que tuvo movilidad, y porcentaje que representa del total con ambas fórmulas

Categoría de empleado	Total de empleados F1	Porcentaje	Total de empleados F2	Porcentaje
Operario producción	22884	96.36	24164	101.7
Operario admón.	921	70.70	922	70.70
Total operarios	23805	95.03	25087	100.1
Técnico producción	495	18.93	687	26.2
Técnico admón..	297	14.21	394	18.8
Total técnicos	792	16.83	1081	22.9
Profesional producción	197	12.64	265	17
Profesional admón.	307	15.36	355	17.7
Total profesionales.	504	14.17	620	17.4

Tabla 24. Cantidad de empleados según categoría, cantidad que rotó y porcentaje que representa del total. (F3)

Categoría de empleado	Total empleados de las empresas	Total empleados que rotó	Porcentaje
Operario producción	23746	21066	88.7
Operario admón.	1304	807	64.8
Total operarios	25050	21873	87.3
Técnico producción	2615	422	16.1
Técnico admón..	2090	264	12.6
Total técnicos	4705	686	14.5
Profesional producción	1558	173	11.1
Profesional admón.	1998	267	13.3
Total profesionales	3556	440	12.3
Total	33,311	22,999	69

169

Tabla 25. Cantidad de empleados según categoría que se movió o rotó según las tres fórmulas

Categoría de empleado	F1	F2	F3
Operario producción	22883	24164	21066
Operario admón.	922	922	807
Total operarios	23805	25087	21873
Técnico producción	495	687	422
Técnico admón..	297	394	264
Total técnicos	792	1081	686
Profesional producción	197	265	173
Profesional admón.	307	355	267
Total profesionales	504	620	440
Total	25,101	26,788	22,999

Como se observa las cantidades variaron según el procedimiento. Si atendemos al porcentaje que representan respecto el total de empleados de las empresas de la muestra, tendremos las siguientes proporciones (Cuadro 26).

El resultado obtenido con la formula 1 nos indicó el porcentaje de empleados, por tipo, que abandonaron sus trabajos durante el año. El obtenido con la formula 2 el de empleados, por tipo que dejó su trabajo o fue contratado durante el período, por rotación, por contracción o expansión de la firma. El obtenido con la formula 3, indica el de empleados que dejaron su empleo y tuvieron que ser sustituidos con una contratación. Este último es el de rotación. En todos los tipos de empleo, este último resultado es menor que el obtenido con los otros procedimientos.

CONCLUSIONES

H1: Se acepta. El procedimiento tradicional para medir la rotación de personal no permite discriminar los movimientos de las empresas debidos a etapas de expansión o de contracción de su planta laboral, ya que al solo considerar las bajas lo que resulta medido es la movilidad del personal no la rotación.

H2: Se acepta. Se requiere tomar en cuenta las contrataciones en la fórmula de la rotación, pero restando las bajas, no sacando un promedio entre ambos movimientos, ya que esto resulta en un cálculo similar al tradicional. Una vez realizada esta discriminación se deberá analizar pormenorizadamente los movimientos de las empresas para obtener el volumen de movimientos

Tabla 26. Porcentaje de empleados por categoría que rotó, según las tres fórmulas respecto el total de empleados de la muestra.

Categoría de empleado	F1	F2	F3
Operario producción	96.36	101.7	88.7
Operario admón.	70.70	70.70	64.8
Total operarios	95.03	100.1	87.3
Técnico producción	18.93	26.2	16.1
Técnico admón..	14.21	18.8	12.6
Total técnicos	16.83	22.9	14.5
Profesional producción	12.64	17	11.1
Profesional admón.	15.36	17.7	13.3
Total profesionales.	14.17	17.4	12.3
Total global	75	80	69

que obedecieron a lo que llamamos rotación y separarlos de los que reflejan la movilidad, esto es el abandono del puesto por el trabajador.

H3: Se rechaza. Conforme aumenta el tamaño de las empresas, no aumentan los índices de movilidad y rotación. Se consideraba que el problema de la rotación era fenómeno casi exclusivo de las grandes empresas, que las micros no lo padecían, y que en la pequeña y mediana era controlable. Los datos demuestran que el problema

aquejó a todos los estratos, pero resultó más acuciante en la pequeña y mediana empresa.

H4: Se rechaza. La cifra del Seguro Social discrepa de los promedios del método propuesto en cinco puntos porcentuales por debajo para las pequeñas y medianas industrias, y casi cuatro sobre el promedio de las grandes. Sin embargo, la diferencia con el promedio de las micros es de 48 puntos porcentuales pudiéndose aceptar solo para este estrato.

REFERENCIAS

• Akerlof, George A. y Brian G.M. Main (1981): "An experience-weighted measure of employment and unemployment durations". *The American Economic Review*, Vol 71, No. 5.

• Arias Galicia, Fernando (1989): "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas, 4ª. Ed., México.

• Byars, LL. L. y Rue, L.W. (1983): "Administración de Recursos Humanos, Conceptos y Aplicaciones", Edit. Interamericana S.A., México.

• Chiavenato, Idalberto (2000): "Administración de recursos humanos", Edit. McGraw-Hill Interamericana, S.A., Colombia.

• Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W. (1999): "Administración de personal" Edit. Cia. Editorial Continental, S.A., México.

• Digors, Paul y Myers, Charles A. (1979): "Administración de personal, un punto de vista y un método", Cia Edit. Continental S.A., México

• Festinger, L. Y Katz, D. (1993): "Los métodos de investigación en las ciencias sociales", Edit. Paidos Studio, 1ª. Ed. Castellano, México.

• Garza Treviño, Juan Gerardo (2000): "Administración contemporánea", Edit. McGraw-Hill, 2ª. Ed., México.

• González Casanova, Pablo (1958): "Estudio de la técnica social", UNAM, 1ª. Ed México

• Hernández Sampieri, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, (1982): "Metodología de la investigación" Edit. Mc.Graw Hill, 1ª. Ed. 1991, México.

• Mobley, William H.: "Rotación de personal: causas, consecuencias y control", Addison-Wellesly Publishing Company,.

• Mobley, William H., Griffith, R.W., Hand H.H. y Meglino B.M. (1979) "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Boletín Psicológico*, Vol. 86, No. 3.

• Ochoa, Ricardo (1990): "Biographical factors and their use as predictors of tenure and absenteeism in a Tijuana maquiladora". Graduate Faculty of the School of Human Behavoir. United States International University, San Diego.

• Peña Villaseñor, Leticia Elena (1994): "Employee turnover and length of stay in the maquiladora industry of Chihuahua, México". Graduate School of Education. Harvard University.

• Reyes Ponce, Agustín (1998): "Administración de Personal" Edit. Limusa, México.

• Reygadas Luis (1998): "Antropología de los negocios. Un desafío para la antropología aplicada en

México". Tierra Norte, revista de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, Año 1, No. 0, Agosto.

- Robbins, Stephen P. (1999): "Comportamiento organizacional" Edit. Prentice Hall, 8a. Ed., México.

- Rodríguez Valencia, J. (1993): "Administración Moderna de Personal". Ediciones Contables y Administrativas Editores. 1ª. Ed. México

- Watson Wyatt Data Service (2000): "Reporte Geográfico de las compensaciones en administradores de nivel medio y supervisores",

- Werther Jr., William B. y Davis, Heith (1995): "Administración de personal y recursos humanos", Edit. McGraw-Hill / Interamericana de México, 4ª. Ed. México

Encuesta del sector industrial
Afiliado a CANACINTRA.

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer la magnitud del problema de rotación de personal, en el sector industrial afiliado a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, sus posibles causas, así como las necesidades de capacitación de dicho sector. Los datos que se proporcionen serán utilizados en forma confidencial con la única finalidad de describir el problema. Le agradecemos su cooperación.

174

Nombre de la empresa _____

Proporcionó la información _____

Giro económico _____

Clasificación criterio Secofi Micro Pequeña Mediana Grande

Año de inicio de operaciones _____

Total de empleados a diciembre 31 _____ Hombres _____ Mujeres _____

1.- Empleados operativos en producción _____ y en administración _____

2.- Técnicos en área de producción _____ y en administración _____

3.- Profesionales en área de producción _____ y en administración _____

4.- Número de bajas (voluntarias o no) y contrataciones para los mismos puestos de personal operativo:

Período	Bajas voluntarias	Bajas no voluntarias	Contrataciones
I Enero - Marzo 99			
II Abril - Junio 99			
III Julio - Septiembre 99			
IV Octubre - Diciembre 99			

5.- Total de personal operativo al inicio y término de cada periodo:

Período	Inicio	Término
I Enero - Marzo 99		
II Abril - Junio 99		
III Julio - Septiembre 99		
IV Octubre - Diciembre 99		

6.- Número de bajas (voluntarias o no) y contrataciones para los mismos puestos de personal técnico:

Período	Bajas voluntarias	Bajas no voluntarias	Contrataciones
I Enero - Marzo 99			
II Abril - Junio 99			
III Julio - Septiembre 99			
IV Octubre - Diciembre 99			

7.- Total de personal técnico al inicio y término de cada período:

Período	Inicio	Término
I Enero - Marzo 99		
II Abril - Junio 99		
III Julio - Septiembre 99		
IV Octubre - Diciembre 99		

175

8.- Número de bajas (voluntarias o no) y contrataciones para los mismos puestos de personal profesional:

Período	Bajas voluntarias	Bajas no voluntarias	Contrataciones
I Enero - Marzo 99			
II Abril - Junio 99			
III Julio - Septiembre 99			
IV Octubre - Diciembre 99			

9.- Total de personal profesional al inicio y término de cada período:

Período	Inicio	Término
I Enero - Marzo 99		
II Abril - Junio 99		
III Julio - Septiembre 99		
IV Octubre - Diciembre 99		

10.- De las bajas señaladas en las preguntas anteriores, ¿cuántas ocurrieron por las siguientes causas en su personal operativo?

Mejor sueldo _____	Matrimonio _____
Ubicación centro de trabajo _____	Regreso a clases _____
Ambiente de trabajo _____	Embarazo _____
Horario _____	Muerte _____
Transporte _____	Enfermedad _____
Guarderías _____	Falta de expectativas _____
Tareas rutinarias _____	Faltas _____

176

11.- De las bajas señaladas en las preguntas anteriores, ¿cuántas ocurrieron por las siguientes causas en su personal técnico?

Mejor sueldo _____	Matrimonio _____
Ubicación centro de trabajo _____	Regreso a clases _____
Ambiente de trabajo _____	Embarazo _____
Horario _____	Muerte _____
Transporte _____	Enfermedad _____
Guarderías _____	Falta de expectativas _____
Tareas rutinarias _____	Faltas _____

12.- De las bajas señaladas en las preguntas anteriores, ¿cuántas ocurrieron por las siguientes causas en su personal profesional?

Mejor sueldo _____	Matrimonio _____
Ubicación centro de trabajo _____	Regreso a clases _____
Ambiente de trabajo _____	Embarazo _____
Horario _____	Muerte _____
Transporte _____	Enfermedad _____
Guarderías _____	Falta de expectativas _____
Tareas rutinarias _____	Faltas _____

13.- ¿Con qué tipo de empresa compite por su recurso humano?

Del mismo giro _____
De un giro distinto _____ (especifique) _____

Maquiladoras ya establecidas _____
 Empresas de reciente apertura _____
 Otro _____

14.- ¿Cuenta con programas de incentivos? Otorgados a la semana/mes/año

Bono de antigüedad	Si ()	No ()	_____
Bono de asistencia	Si ()	No ()	_____
Bono de puntualidad	Si ()	No ()	_____
Sistema capacitación permanente	Si ()	No ()	_____
Sistema interno de créditos	Si ()	No ()	_____
Bonos de despensa	Si ()	No ()	_____
Bono de transporte	Si ()	No ()	_____
Bono a la productividad	Si ()	No ()	_____
Promoción del personal interno	Si ()	No ()	_____
Otros	_____		

177

15.- De las percepciones de sus trabajadores, ¿Qué porcentaje representa el salario y qué porcentaje las prestaciones?

Nivel Operativo Salario _____ Prestaciones _____
 Nivel Técnico Salario _____ Prestaciones _____
 Nivel Profesional Salario _____ Prestaciones _____

16.- ¿Qué puesto representa mayor dificultad para ser cubierto? Numérelo por orden de importancia.

Operativo en el área de producción _____
 Operativo en el área administrativa _____
 Técnicos en el área de producción _____
 Técnicos en el área administrativa _____
 Profesional en el área de producción _____
 Profesional en el área administrativa _____

17.- ¿Lleva registro de causas de retiros? Si () No ()

18.- ¿Realiza entrevistas al personal que avisa que se va a retirar para conocer los motivos?

Si () No ()

19.- ¿Qué acciones concretas ha tomado para darle solución a su problemática de rotación de personal? _____

178 20.- ¿Cuenta su empresa con descripción de puestos?

Si () No ()

21.- ¿El contenido de la descripción de puesto, es informado al trabajador?

Si () No ()

22.- ¿Cuenta con un perfil del puesto que especifique:

Estudios mínimos Si () No ()

Habilidades requeridas Si () No ()

Requerimientos físicos Si () No ()

23.- ¿Cuenta con proceso de selección de personal?

Si () No ()

24.- De los siguientes pasos del proceso de selección, ¿cuáles realiza en su empresa?

() examen médico () entrevista preliminar () selección previa

() verificación antecedentes () pruebas de habilidades

() entrevista definitiva () llenar requisitos

25.- ¿Contrata a su personal basándose en los requerimientos del puesto, esto es, el perfil del contratado los satisface?

Si () No ()

26.- ¿De dónde proviene el personal que contrata? Marque los tres que más utiliza.

Promoción interna _____ Instituciones educativas _____

Cámaras empresariales _____ Servicio estatal empleo _____
Bolsas de trabajo privadas _____ Recomendados _____
Por su propia cuenta _____ Otro (especifique) _____

27.- ¿De qué instituciones educativas proviene la mayoría de su personal?

Nivel técnico _____

Supervisión _____

Profesional de área operativa _____

Profesional de área administrativa _____

179

28.- Los egresados de estos planteles, ¿cubren el perfil requerido por su empresa?

¿De cuáles planteles si?

¿De cuáles planteles no?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

29.- ¿Con qué tipo de cursos actualiza, entrena o capacita a su personal?

_____ Cursos internos _____ En instituciones empresariales.

_____ En instituciones educativas _____ Entrenamiento en planta

_____ Otros _____ Ninguno.

30.- ¿Qué cursos de capacitación está requiriendo y que no se ofrecen actualmente?

Para personal operativo _____

Para personal técnico _____

Para personal administrativo _____

31.- ¿Qué acciones concretas ha tomado para darle solución a sus necesidades de capacitación?

32.- Lleva control de faltas justificadas e injustificadas de su personal?

Si () No () Personal operario

Si () No () Personal técnico

Si () No () profesional

33.- ¿Cuál es el promedio mensual de faltas justificadas de su personal?

_____ operario _____ técnico _____ profesional

34.- ¿Cuál es el promedio mensual de faltas injustificadas de su personal?

_____ operario _____ técnico _____ profesional

35.- ¿Le descuenta las faltas justificadas a su personal?

Operario Si () No ()

Técnico Si () No ()

Profesional Si () No ()

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Administración entre Líneas

Un enfoque administrativo adecuado al contexto mexicano

Mtra. Myriam Cardozo Brum*



RESUMEN

ABSTRACT

Palabras clave:

Keywords:

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está dividido en tres partes:

- ♦ Una rápida revisión del concepto de Administración y de la forma en que este campo de conocimiento ha evolucionado a través de los diversos enfoques que han permeado la disciplina,
- ♦ Una contrastación entre lo que nos dice la teoría administrativa moderna y lo que sucede en la realidad mexicana, y
- ♦ Algunas propuestas para desarrollar una teoría administrativa adecuada a las características económicas, sociales y culturales del país.

1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y SUS ENFOQUES

La Administración, como toda disciplina vinculada a las ciencias sociales, es difícil de conceptualizar porque se haya permeada de muy diversos enfoques.

Constituye, ante todo, una práctica cuyo significado original del latín se traduce como “acción de servir”. Esa práctica cuyo proceso Henri Fayol desglosó en las conocidas etapas del proceso administrativo: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; con las que la mayoría de los autores coincide, en términos generales, hasta la actualidad, se ha transformado en el objeto de estudio de la disciplina que conocemos como Administración.

Mucho se ha discutido sobre el estatus científico de la misma: se la ha definido como ciencia pero también como arte. No es el momento de profundizar en esta

discusión, diré solamente que, en mi opinión es posible hacer investigación científica en el campo administrativo pero es lo que menos se hace, en cambio la mayor parte de los desarrollos vinculados a la generación de técnicas de planeación, toma de decisiones, modelos normativos, etc., difícilmente podrían pasar la prueba de demostrar su “verdad” o “falsedad”.

Algunos componentes de las diversas definiciones del campo de estudio de la administración resaltan:

- ♦ La asignación eficiente de recursos escasos,
- ♦ El establecimiento de principios, técnicas y prácticas tendientes a aumentar la efectividad en el logro de objetivos,
- ♦ La aplicación de los anteriores a todo tipo de organización (empresas, gobierno, familias, iglesias, etc.)
- ♦ El desarrollo de esfuerzos cooperativos para alcanzar objetivos comunes,
- ♦ La toma de decisiones, coordinación de actividades, dirección de personas, control de la gestión y evaluación del desempeño.

Si bien los antecedentes históricos de la actividad administrativa podrían remontarse indefinidamente hasta en las formas más rudimentarias de cooperación para la resolución de las necesidades humanas, propias de nuestros antecesores más lejanos, y obviamente que hubo actividad administrativa muchos siglos atrás en el Lejano Oriente, en la Antigua Grecia o durante el Imperio Romano, y en ella influyeron las organizaciones religiosas y militares, es durante las grandes transformaciones de la Revolución Industrial (a partir de 1780 aproximadamente)

y gracias al impulso que le inyectaron algunos pensadores (Adam Smith, Charles Babbage, Robert Owen, entre otros), que la Administración intenta emerger y comienza a desarrollarse aceleradamente, después de un largo letargo.

A principios de este siglo, en un contexto de crecimiento acelerado y desorganización de las empresas que requerían aumentar su eficacia para competir en el mercado, y para ello manejar el “tortuguismo”, consecuencia del desgano obrero y el miedo a perder el trabajo si incrementaban la productividad, la Administración recibió las aportaciones de Frederick Taylor (1856-1915).

Taylor aporta, entre otros, los estudios de tiempos y movimientos, la supervisión funcional, la división de tareas de planeación y ejecución, la especialización, la “mejor manera de hacer las cosas”, los incentivos de producción asociados a productividad y la estandarización de herramientas e instrumentos. Su objetivo fundamental: aumentar la productividad.

Muchas fueron las críticas al enfoque de Taylor y también muchos los seguidores (Lilliam y Frank Gilbreth, Henry Gantt, etc.); sin embargo, en este trabajo nos interesa pasar a la revisión de otro enfoque trascendental y opuesto al anterior: el de Elton Mayo (1880-1949) y su teoría de las Relaciones Humanas.

El conocido experimento de Hawthorne (1924-1932) es llevado a cabo en un momento en que la psicología y la sociología habían realizado importante avances dentro de las ciencias humanas, lo que permitió poner el énfasis en la satisfacción de los trabajadores, la importancia de los grupos informales, el trabajo en equipo, el inicio de la preocupación por el factor humano, el análisis de su motivación, rebasando la concepción de **hombre=máquina**, movido exclusivamente por fines económicos, del taylorismo. Surge

así la necesidad de humanizar a la Administración como una forma alternativa de lograr el mismo fin: aumentar la productividad.

A partir de allí, muchos autores siguieron trabajando en este sentido (Kurt Lewin, Mary Parker Follet) y muchos otros enfoques se han desarrollado:

- ♦ Escuela estructuralista, con su fuerte énfasis sociológico y su elaboración de tipologías (Max Weber, Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Chester Barnard),
- ♦ Enfoques sistémicos, que recogieron las aportaciones de la biología (Von Bertalanffy, Kast, Kahn, Rosenzweig, Emery y Trist),
- ♦ Escuela neo-Humano- Relacionista y sus nuevas teorías sobre el comportamiento humano en las organizaciones y su filosofía democrática y colaboracionista (Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Likert, Argyris),
- Teoría conductista de las decisiones y los modelos racionales y cuantitativos (Herbert Simon, March, Cyert, Olson, Cohen),
- ♦ Escuela Empírica y Administración por Objetivos (Peter Drucker, Ernest Dale, Dale Carnegie),
- ♦ Desarrollo Organizacional y Teoría de la Contingencia (Blake y Mouton, Robbins), y
- ♦ Un conjunto de enfoques modernos como: Calidad Total (Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Ouchi), Reingeniería (Hammer y Champy), Benchmarking (Camp), Administración Proactiva (Plunkett y Hale), etc.

Podríamos dedicar un amplio espacio a revisar sus propuestas, ventajas e inconvenientes de cada enfoque;

sin embargo, el objetivo en este trabajo es resaltar que, no obstante sus diferencias, todos los enfoques siguen buscando resolver el mismo problema original: aumentar la productividad y eficiencia organizacional. Eso les ha llevado a identificar un dilema básico: la diferencia de objetivos que llevan a los distintos grupos a participar en las organizaciones empresariales en tanto propietarios del capital o trabajadores en general y, en épocas más recientes, diferenciando entre los anteriores a los gerentes.

EN CONCLUSIÓN, desde los más diversos enfoques se busca la mejor manera de conciliar intereses en conflicto, desde las más mecánicas (Taylor) hasta las que enfatizan su propuesta humanista. La Administración busca ese difícil punto de equilibrio en que todos los participantes en la empresa estén satisfechos. Algunos enfoques aceptan que el problema es de tipo estructural, por lo que no hay soluciones de fondo, sino meros acuerdos coyunturales en el corto plazo.

2. TEORÍA ADMINISTRATIVA MODERNA VS REALIDAD MEXICANA

Cuando se estudia Administración se vive una esquizofrenia continua: lo que leemos (generalmente escrito en países de mayor grado de desarrollo, fundamentalmente EUA) no tiene nada que ver con lo que nos muestra nuestro entorno, sobre el que se ha escrito muy poco (ver bibliografía). Revisaremos para esto algunos de los planteamientos más modernos que provienen del enfoque de Desarrollo Organizacional (DO) o de Administración de Calidad Total (ACT), de uso generalizado en EUA o Japón, que constituye el material de estudio relevante en las carreras de Administración.

Se define al DO como el conjunto de intervenciones para lograr un cambio planeado de la organización, construidas sobre valores humanistas y democráticos, que tratan de mejorar **la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados**. Es una disciplina de las ciencias de la conducta, destinada a analizar y explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Utiliza el enfoque de sistemas en su búsqueda por incrementar la congruencia entre los procesos, estructura, estrategia y cultura organizacionales frente a las amenazas y oportunidades ofrecidas por el contexto, ya que reconoce que los cambios en un aspecto requieren también de modificaciones en otras partes del sistema, no es posible hacer sólo cambios por áreas, se busca el mejoramiento de la organización total. Busca soluciones creativas y el desarrollo de capacidades para autorenovarse. Implica un proceso continuo de diagnóstico y acción, para el que resulta muy apropiada la utilización del modelo de investigación - acción.

En enfoque persigue, en resumen:

- ♦ Crecimiento humano y organizacional para mejorar la competencia,
- ♦ Procesos participativos y de colaboración para disminuir tensiones y conflictos,
- ♦ Consideración de los sentimientos humanos como legítimos,
- ♦ Espíritu de investigación, rechazo al poder, autoridad, conflicto o control.

Los valores humanistas y democráticos en que se fundamenta resaltan:

- ♦ Respeto por las personas (en consistencia con la

teoría Y de Mc Gregor),

- ♦ Confianza y apoyo,
- ♦ Igualdad de poder,
- ♦ Confrontación de problemas, y
- ♦ Participación.

DO se basa en la aplicación de procesos técnicos, pero también de metodologías e intervenciones humanas y sociales como:

- ♦ La capacitación en sensibilidad: grupos de capacitación (grupos T) en laboratorio, de 10 a 12 miembros, con un facilitador (no líder), que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos, observación y participación en sesiones no estructuradas y en un ambiente libre y abierto, con una duración de entre tres días y dos semanas, que realizan aprendizajes sobre el autoconocimiento de sí mismos, las relaciones interpersonales, la dinámica de grupos, el liderazgo, etc. Se busca capacitar en empatía con las otras personas, habilidad para escuchar, mayor franqueza, mayor tolerancia de las diferencias individuales y mejores habilidades para resolver problemas, así como a tener autopercepciones más realistas, mayor cohesión de grupo y menores conflictos interpersonales disfuncionales.
- ♦ El modelamiento de la conducta: técnica de entrenamiento diseñada para aumentar la efectividad en situaciones interpersonales problemáticas, mediante modelos de resolución de problemas, identificación de soluciones, aplicación, reforzamiento, etc.

- ♦ Talleres de planificación de la vida y la carrera: examen de planes de vida y de carrera en grupos reducidos, menos orientados al proceso que los anteriores. Utiliza el concepto de “anclas de la carrera” o patrones distintivos de talentos y habilidades, motivos y necesidades percibidas por uno mismo y actitudes y valores que orientan y estabilizan la carrera de una persona, después de varios años de experiencia y retroalimentación con el mundo real.

- ♦ La retroalimentación mediante encuestas: uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros, su análisis y sugerencias. Se puede aplicar a todos los miembros de una organización, pero especialmente a una familia organizacional (administrador de una unidad determinada y sus empleados). El cuestionario indaga sobre un amplio campo de temas: prácticas de toma de decisiones, eficacia de la comunicación, coordinación entre unidades, satisfacción con la organización, el puesto, los compañeros y el superior, etc. Los resultados se tabulan y distribuyen a los empleados y sirven para identificar problemas y aclarar temas que provocan dificultades. El análisis debe centrarse en los temas o ideas y no servir para atacar a los individuos. Como conclusión, los participantes se comprometen en realizar acciones que resuelven los problemas detectados.
- ♦ Las consultorías sobre el proceso: que proporcionan al cliente elementos de juicio respecto de lo que está sucediendo alrededor del cliente, y entre el cliente y otra gente, identificando procesos que

requieren de mejorarse. Pueden girar sobre flujos de trabajo, relaciones informales, canales formales de comunicación, etc. También trata con problemas interpersonales y se basa en el compromiso de resolverlos, pero está más dirigida a la tarea que hacia la capacitación en sensibilidad. El consultor guía al cliente en la realización conjunta del diagnóstico y en el desarrollo de alternativas, para que el cliente aprenda. Si se requiriera un experto específico en el problema identificado, el consultor se limitará a ayudar al cliente a localizarlo y obtener de él, el mayor provecho posible.

- ♦ La construcción de equipos: logran incrementar la confianza, franqueza y apertura a través de una mayor interacción. Se aplica al interior de grupos o a nivel de las relaciones entre grupos con actividades interdependientes: equipos de proyectos, equipos autoadministrados, grupos de tareas, etc. El objetivo es mejorar la coordinación del grupo para alcanzar un mejor desempeño. Incluye fijación de metas y prioridades, desarrollo de relaciones interpersonales, papel y responsabilidad de cada miembro, procesos de equipos, evaluación de su eficacia, etc. También pueden analizar los procesos clave para mejorarlos. Puede trabajarse en grupos pequeños y luego presentar los resultados al grupo total.
- ♦ El desarrollo entre grupos: esfuerzos para cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los grupos tienen los unos de los otros, especialmente cuando existe entre ellos un conflicto disfuncional. El método más popular insiste en la solución de problemas: cada grupo se reúne por separado y

elabora listas de percepciones de sí mismo, del otro grupo y de cómo cree que el otro grupo lo ve. Las listas se intercambian y analizan las similitudes y diferencias, buscando las causas de estas últimas, se aclaran malos entendidos, etc. Luego los grupos pueden pasar a la fase de integración y búsqueda de soluciones. También se pueden crear subgrupos, con miembros de cada uno de los grupos en conflicto y hacer un diagnóstico y búsqueda de soluciones adicionales.

O sea que, el DO busca la manera de alcanzar los objetivos organizacionales apoyando a sus trabajadores, preocupándose por capacitarlos, ofrecerles buenas perspectivas de desarrollo y así retenerlos en la empresa, mejorar sus condiciones de trabajo y facilitar su vida (ofreciendo guarderías, medios horarios, semana comprimida, trabajo compartido, etc.). No hay consenso pleno sobre sus resultados; sin embargo, se considera que tiene un enorme potencial.

Por su parte, el movimiento de ACT impulsó la idea del trabajo en grupo. Ya los 14 puntos para la gestión de Deming incluían la necesidad de capacitar a los trabajadores, eliminar las barreras a la comunicación y facilitar la aportación sus ideas. Algo similar planteó también Juran.

Los japoneses continuaron trabajando en las ideas anteriores y, en los sesenta, Shigeru Kobayashi, autor japonés, introdujo en Sony la necesidad de los equipos de trabajo. Por su parte, Kaoro Ishikawa, formaliza los círculos de calidad, equipos pequeños que realizan control de calidad, en forma voluntaria y continua, y dentro de un mismo taller. Él enfatiza la necesidad de

involucramiento y capacitación a todos los niveles de la organización para que cada quien aporte lo mejor de sí mismo a través del trabajo en equipo.

En EUA fue Crosby quien, en los ochenta, planteó ideas cercanas al proponer el movimiento de “cero defectos”, impulsado por la Secretaría de la Defensa, que mediante concientización y motivación, propuso “hacer las cosas bien desde la primera vez”.

188 Ouchi, estadounidense hijo de padres japoneses, insistirá con una teoría que considera que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso (teoría Z).

En resumen, en el caso de ACT, su principalmente preocupación es la satisfacción del cliente; sin embargo, esto la ha llevado a percibir la necesidad del trabajo en equipo (círculos de calidad), de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, de la motivación individual para su colaboración voluntaria, de su capacitación, a priorizar la consideración del elemento humano sobre la obtención de utilidades a corto plazo, etc. Esto implica también una tradición de retener a los trabajadores en la empresa durante toda la vida laboral y, por lo tanto, de preocuparse por sus condiciones de vida y apoyarlos para la solución de sus problemas.

La realidad mexicana es muy diferente a lo descrito. La administración está al servicio del capital, la capacitación de los trabajadores es poca y de mala calidad, su participación en las decisiones es un mito, sus condiciones de trabajo son a menudo inseguras e insalubres, sus salarios y prestaciones los mínimos exigidos por Ley (cuando estos se respetan), sus valores resaltan el autoritarismo y el machismo. No hay ninguna preocupación por retener a los trabajadores en un mundo

en que la mano de obra no calificada es abundante y existe desempleo, mucho menos por resolver sus problemas. Se estudia Administración con enfoques humanísticos pero, en la práctica profesional, se pide productividad a cualquier costo: explotación, manipulación, etc.

Las razones de esta situación no son sólo económicas, también las hay históricas, políticas y culturales.

Para Derossi, si bien los empresarios pueden recibir distintos tipos de sanciones sociales, en México, su despegue fue a tal punto fomentado por el gobierno que, históricamente han gozado de gran prestigio y status porque se entendió que contribuían al desarrollo del bienestar del país. Esta aprobación social predominante ha hecho que no se percibieran conflictos entre las metas del empresario individual y aquellas de la sociedad, conflictos que aún distan mucho de presentarse en forma transparente para la mayoría de los ciudadanos. La primera característica a anotar sería entonces, que su labor está orientada al logro y éste se entiende estrechamente vinculado al poder.

Otra característica importante que lo ha hecho despreocuparse de las necesidades de sus trabajadores ha sido su origen, mayoritariamente extranjero, preocupado sólo de lograrse un espacio dentro de la sociedad mexicana, sin importar a qué precio.

Por su parte, los administradores profesionales son pocos, provienen de clase media hacia arriba y su pensamiento es “moderno”. Sin embargo, no se los evalúa y promueve por su gestión social sino por sus aportaciones a la productividad, la eficiencia y la rentabilidad, por lo que difícilmente abogan por dar respuestas a las necesidades sociales de los trabajadores.

También en torno a los problemas ecológicos, Kras considera que existe muy poca conciencia pública y mucha apatía por parte de las empresas mexicanas.

En resumen, salvo algunas empresas que realizan actividades filantrópicas y otras pocas preocupadas por el medioambiente, no parece haber mucha conciencia empresarial y administrativa de estos problemas sociales.

A continuación presentaremos algunos lineamientos sobre el tipo de enfoque administrativo que el país requiere.

3. PROPUESTAS PARA UNA TEORÍA ADMINISTRATIVA ADECUADA A LA REALIDAD NACIONAL

Diversos autores han señalado una serie de aspectos en los que sería necesario un viraje respecto de lo que hemos realizado hasta el presente. Algunos de los puntos más importantes incluyen:

3.1. TECNOLOGÍA Y DEPENDENCIA

No siempre la tecnología más avanzada es la mejor solución a nuestros problemas. Hay que saber discriminar entre la que se desarrolla en países industrialmente más avanzados y con problemas diferentes a los nuestros. EUA produce tecnología intensiva en capital, que desplaza la mano de obra que les resulta escasa; pero México tiene una dotación inversa de recursos, necesita ofrecer más empleo a la gente; por lo que es imposible comprar tecnología indiscriminadamente sin provocar mayores desequilibrios sociales en el país.

Lo ideal es propiciar nuestra propia creatividad en materia tecnológica, incluso administrativa, pero cuando

esto no se logra, es necesario elegir y adaptar la tecnología a nuestras condiciones, evitando la dependencia lo más posible. A menudo la adquisición de franquicias y licencias de producción de artículos implican un costo importante para las empresas y las deja sometidas a procedimientos de producción y comercialización dependientes del licenciador.

Tradicionalmente el empresario mexicano, sobreprotegido por el Estado, consideró que “invertir” en generar desarrollos tecnológicos era un derroche innecesario.

3.2. MEDIOAMBIENTE

Ante el creciente deterioro del medio ambiente se requiere de una administración que seleccione tecnología no contaminante, que planee acciones para contrarrestar la contaminación evitable y apoyo al gobierno y las comunidades que desarrollan programas ecológicos.

Para avanzar en ese sentido, Kras considera que deben cambiarse las características empresariales vinculadas a la toma de decisiones, el poder y el control centralizados en una persona, su preocupación exclusiva por las utilidades personales y su tajante separación de responsabilidad entre su empresa y la comunidad, así como la obediencia y devoción ciega de los ejecutivos al dueño. Se requiere adoptar una mentalidad centrada en el desarrollo sustentable, una visión de largo plazo, que enfatice la calidad, desarrolle relaciones de cooperación y un enfoque participativo de administración, que seleccione una tecnología apropiada a la generación de empleos (intensiva en mano de obra) y realice acciones que se traduzcan en una buena calidad de vida tanto en

el trabajo como en la comunidad. Todo lo anterior, por supuesto, combinándolo con su preocupación por la rentabilidad, condición necesaria para que la empresa siga existiendo y cumpliendo su función.

3.3. PARTICIPACIÓN Y MANIPULACIÓN

Algunas escuelas de Administración sustituyeron el autoritarismo por formas más sutiles de manipulación que han llegado a incluir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. La cultura mexicana ha permitido largamente una administración manipuladora.

La participación requiere educación y si se carece de ella puede haber buenas razones para no permitir la participación, pero, en ese caso se debe reconocer abiertamente que no la habrá y hacer esfuerzos por mejorar la capacitación en el trabajo o contribuir a programas de mayor alcance educativo, en lugar de dar apariencia de participación. Si los trabajadores sólo son involucrados en decisiones menores pero no participan de la fijación de políticas, tipo de productos a fabricar, formas de hacerlo, reparto de ganancias, etc., pronto se darán cuenta de que están siendo manipulados, que sólo se les está haciendo responsables por los logros operativos y se perderá toda motivación por continuar en estos procesos. La participación real, en cambio, tiene el efecto de dignificar y liberar al hombre.

3.4. INVESTIGACIÓN Y MULTIDISCIPLINARIEDAD

En México se realiza muy poca investigación administrativa (De La Cerda y Núñez presentan un buen resumen de lo que se ha hecho). Necesitamos avanzar en

nuestros estudios de caso hasta ser capaces de reunir información estadística suficiente para hacer generalizaciones sobre nuestra situación. Necesitamos identificar nuestros problemas, priorizarlos y buscarles soluciones coherentes a las condiciones y cultura del país.

En la medida en que aumentan nuestras interdependencias en el mundo actual, el enfoque sistémico resulta indispensable en Administración para poder representarlas. Se vinculan entre sí niveles jerárquicos, áreas funcionales, pero sobre todo se requiere de un enfoque multidisciplinario para atender las diferentes facetas de los problemas. La Administración ha recibido siempre la influencia de múltiples disciplinas sociales (economía, sociología, ciencia política, antropología, sicología) y algunas naturales (biología) pero cada vez se vuelve más necesario contar con conocimientos generales de las mismas para poder tender puentes de comunicación y coordinación entre las distintas profesiones que se integran en equipos de trabajo.

Sólo con el desarrollo de investigación e interdisciplinariedad seremos capaces de desarrollar una teoría administrativa propia y formar con buen nivel académico a nuestros estudiantes.

3.5. PROFESIONISTAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ya es hora de que los conocimientos de la disciplina dejen de usarse para manipular consumidores, defraudar al fisco, explotar a los trabajadores o defender intereses externos. Es necesario avanzar hacia la dignificación del Administrador.

Además de tener conciencia y conocimiento sobre los aspectos señalados en los puntos anteriores, el

profesionista actual de la Administración debe cubrir otros requerimientos:

Ser un individuo profundamente creativo para promover nuevas organizaciones, mercados, sistemas eficientes, tecnologías adecuadas, culturas, relaciones entre los participantes, etc.

Drucker señala que la información constituye el capital fundamental del gerente. Esto significa que tiene que dominar el manejo de paquetería de computación.

La globalización y el incremento del comercio con el exterior hacen que el administrador tenga que hablar otros idiomas, especialmente el inglés, y deba conocer las culturas y costumbres administrativas y de consumo de otros países.

Además, el administrador debe recordar que sus funciones pueden cumplirse en otros ámbitos, distintos de la empresa, que también los necesitan, como las organizaciones gubernamentales y sociales.

Ríos Szalay y Paniagua enfatizan que la Administración, aunque hasta el presente ha obedecido a los objetivos del capital y la gerencia, no está condenada a seguir haciéndolo, ya que sus principios, procedimientos y técnicas también son instrumentos útiles para liberar al hombre de un trabajo enajenante, en la medida en que los profesionistas de la Administración asuman su conciencia social tanto en las organizaciones en que trabajan como en las comunidades que les rodean.

El tema de la responsabilidad social de las empresas tiene 30 años de estar avanzando en Europa, EUA lo ha adoptado en buena parte, Latinoamérica presenta esfuerzos importantes en diversos países, en cambio, en México es un tema emergente del que casi no se habla. Quede como tema de discusión el analizar los obstáculos que impiden retomar estos avances que también se han ido imponiendo como enfoque administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

• Claude. George (1991), *Historia del pensamiento administrativo*, México: Prentice Hall.

• De la Cerda Gastelún, José y Francisco Núñez de la Peña (1993). *La administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México*, México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.

• Derossi, Flavia (1977), *El empresario mexicano*, México: UNAM.

• Hernández y Rodríguez, Sergio (1994), *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico*, México: Mc Graw Hill.

• Ibarra, Eduardo y otros (1985), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México: UAM-I.

• Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (1986), *Mito y poder en las organizaciones*, México: Trillas.

• Kliksberg, Bernardo (1990), *El pensamiento organizacional*, Argentina: Tesis.

• _____ (1997), *Gerencia social: dilemas gerenciales y experiencias innovadoras*, México: FCE.

• Kras, Eva (1996), *El desarrollo sustentable y las empresas*, México: Grupo Editorial Iberoamericana.

• Rios Szalay, Adalberto y Andrés Paniagua (1990) *Orígenes y perspectivas de la administración*, México, Trillas.

• Robbins, Stephen (1996), *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

• Soto, Raymundo (Enero – Junio 1998), “Acerca del origen y la evolución de la teoría de la Administración: hacia nuevos modelos organizacionales”, en *Revista Gestión y Estrategia*, No. 13, México: UAM-A.

**La Academia de Administración del Departamento de Producción
Económica**

de la

Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco

CONVOCA A TODOS LOS INTERESADOS

A presentar trabajos para su publicación CON FECHA JULIO de 2003,

DEDICADA AL TEMA

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

(Su Contexto y/o Aproximaciones metodológicas a su explicación y a su estudio)

PARA EL NÚMERO 10 de la Revista

ADMINISTRACION y ORGANIZACIONES

Enfoques Teóricos, Casos y Monografías

La FECHA LÍMITE DE ENTREGA de los Trabajos es el 30 de ABRIL de 2003

El Comité Editorial de la Revista evalúa todo trabajo que se incluya en uno de los dominios clave de la Administración y que identifique problemas de la sociedad y su relación con las organizaciones, entendidas como comunidades, asociaciones no gubernamentales, empresas y cualquier otro tipo de organización.

Se pretende que este esfuerzo editorial contribuya a fortalecer la presencia de la comunidad universitaria en los ámbitos de reflexión y acción, tanto académicos como profesionales.

Los trabajos deberán ser enviados en dos ejemplares por escrito y en un disquete en Word para Windows, respetando los siguientes criterios:

- ♦ Trabajos escritos en idiomas español o inglés, con extensión de entre 15 y 30 cuartillas a doble renglón con letra Times New Roman de doce puntos.
- ♦ La primera página debe incluir el título del trabajo, nombre (s) del (los) autor (es), puesto que ocupa (n) y nombre de la institución en que labora (n), así como sus direcciones, teléfonos, fax y direcciones electrónicas a las cuales el Comité Editorial pueda comunicar su decisión. En otra página: el resumen y *Abstract* de una decena de líneas en inglés y español.
- ♦ Las tablas, figuras y ecuaciones deben ser numeradas.
- ♦ Las figuras y fotografías deberán adjuntarse al artículo y no incluirse en él, donde se referirán con la numeración indicada dentro del texto del artículo.
- ♦ El conjunto de pies de gráficas y fotos, de figuras y tablas, deben relacionarse en otra hoja. Bibliografía: toda referencia debe indicarse en el texto por el nombre del primer autor seguido del año de publicación. Ej.: ...un método que se propone (E. Morin, 1977) ...

Las referencias deben agruparse en la bibliografía por orden alfabético, por el apellido del primer autor, siguiendo el formalismo:

- ♦ Autor 1 – Autor 2 ...(año) *Título*-Revista-Número-Página inicial-Página final. (para un artículo)
- ♦ Autor 1 – Autor 2 ...(año) *Título*-Editor-País (para un libro)

El autor de todo trabajo que sea retenido por el Comité Editorial para su publicación, recibirá 3 ejemplares del número publicado y una suscripción gratuita por un año de la revista.

FECHA LÍMITE DE ENTREGA de los Trabajos: 30 de ABRIL de 2003

Para la recepción de trabajos favor de comunicarse a los teléfonos 5723-55-66 y 5724-51-01 o al Fax 5724-52-35 (en horas hábiles) con el Editor, Prof. Ricardo A. Estrada, o a la dirección electrónica restrada@cueyatl.uam.mx

Los números publicados de la Revista se pueden leer en el sitio de Internet [http\ \inmani.uam.mx](http://inmani.uam.mx)