

# 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>

**Julio 2002 Año 4 Número 8** 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

De Explicaciones y Organizaciones .....	5
---	---

## Organizaciones



Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional .....	13
---	----

AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

Decisiones racionales: una interpretación teórica .....	45
---	----

OLIVIA HERNÁNDEZ

CONSUELO GARCÍA DE LA TORRE

La Era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos .....	63
--	----

ANAHÍ GALLARDO VELÁZQUEZ

## Administración



Ventaja competitiva de Delphi Automotive System sobre Yazaki Corporation .....	77
--	----

HILDA TERESA RAMÍREZ ALCÁNTARA

MARÍA ANTONIA CORREA SERRANO

La I y D en la Empresa Innovadora .....	89
---	----

JAIME ABOITES A.

G. ALENKA GUZMÁN

Producción de calzado y apertura comercial .....	107
--	-----

ANDRÉS MORALES ALQUICIRA

ARACELI RENDÓN TREJO

SILVIA POMAR FERNÁNDEZ

La administración y la ética .....	131
------------------------------------	-----

RICARDO A. ESTRADA GARCÍA,

GERMÁN S. MONROY ALVARADO

MANUEL A. CORTÉS CORTÉS



Incertidumbre y depresión ¿Una construcción subjetiva dentro de la organización? .....	147
ALEJANDRA URBIOLA	

# De Explicaciones y Organizaciones

Ricardo A. Estrada García

Como símbolos e instrumentos de la modernidad, las organizaciones están presentes en los diversos espacios de la vida moderna.

Intentar restablecer los vínculos teóricos entre la disciplina, la Teoría de Organización, convencionalmente encargada del estado de las organizaciones, y la perspectiva institucional del estudio organizacional es el propósito del primer artículo de este número.

Ayuzabet de la Rosa, su autor, nos explica cómo los espacios no organizacionales como la familia son cada vez más escasos.

Las organizaciones se infiltran cada vez más en los numerosos espacios de la vida moderna. Así, el individuo lleva consigo espacios sociales diversos a la organización y cuando sale de ésta lleva consigo dicho espacio hacia otros ámbitos de su vida.

El estudio de las organizaciones es fundamental para el desarrollo de las ciencias sociales y humanas en tanto la mayoría de los procesos sociales, culturales, económicos y políticos pasan por lo organizacional.

Ayuzabet busca establecer vínculos teóricos entre la disciplina convencionalmente encargada del estudio de las organizaciones y la perspectiva institucional del estudio organizacional. Esto es, intenta reconocer las bases neoinstitucionalistas albergadas en la teoría de la organización así como los aportes neoinstitucionales al conocimiento de las organizaciones y, con ello, vislumbrar posibles vetas de investigación.

El trabajo que emprende no es trivial, implica una gran capacidad de síntesis que le permite explicar las características generales de las seis corrientes teóricas de la teoría de la organización, desde la Administración Científica, las Relaciones Humanas, la Burocracia y la Teoría de comportamiento, hasta el enfoque de Contingencia y las denominadas Nuevas Relaciones Humanas.

Ayuzabet, con inteligencia, retoma el motivo esencial de los Estudios Organizacionales, el estudio de la Teoría de la Organización, y analiza las diversas corrientes teóricas que la historia de estos estudios ha aportado, a través de algunas características generales que permiten definir las denominadas "Escuelas de la Administración".

En segundo término, el autor caracteriza a la TO ante la dificultad de explicar qué es la TO: como respuesta teórica a los problemas que enfrenta la gran empresa moderna o como campo de batalla de cada interpretación sobre la organización, pues no puede concebirse como un cuerpo teórico uniforme, ante tal diversidad de visiones. El carácter diverso y multidisciplinario de la TO es el que la hace una disciplina compleja. Aunque no es sólo éste el problema de su estudio,

sino que la propia TO posee un carácter dinámico, pues una interpretación sobre una organización dada es diferente en el tiempo, además de la existencia de una diversidad de tipos de organización.

Ante el sesgo funcional/positivista que caracteriza a la TO, el autor rescata la distinción que hacen Ibarra y Montaña (1986) quienes denominan a este conjunto disímulo de enfoques teóricos de la organización como Teoría de la Organización Convencional (TOC), caracterizada por su visión sobre el funcionamiento racional de la organización, la gran importancia de las metas como ejes conductores de la propia organización y como reproductora del status quo, así como su visión como sistema armónico y sin conflicto, con una perspectiva histórica definida e intereses reducidos de análisis.

La propuesta es que la organización se estudia a partir de la crítica a la visión funcionalista de la TOC. Así, se agregan variables de estudio o nuevas perspectivas para escudriñar, a través de metáforas, lo simbólico o el discurso. En suma, el autor asegura que lo que realmente enseña el estudio de las organizaciones no es la estructura, ni el ambiente o el comportamiento o los procesos, sino la trasposición de todos estos elementos, y es precisamente la TO la que permite comprender su propia complejidad y la de las organizaciones.

De la Rosa, en su artículo, revisa los orígenes del nuevo institucionalismo, bajo sus tres enfoques: el económico, el sociológico y el político; así como sus orígenes académicos desde las universidades de Columbia y Carnegie Mellon, por un lado Selznik y por otro Simon, March et al. Para después establecer los vínculos teóricos entre la TO y las corrientes teóricas del Nuevo Institucionalismo (NI).

Para nosotros esta aportación es relevante,

precisamente porque establece claramente los vínculos teóricos entre la TO y el NI a través de una ilustración muy clara a nivel de la organización; su relación con el ambiente y, éste mismo y su relación con las corrientes de estudio organizacional y los enfoques neoinstitucionalistas y sus autores (ver figura 3 en el artículo).

Así, el NI ha nutrido al conocimiento y estudio de las organizaciones aportando nuevos retos de investigación y preguntas significativas.

Enseguida, Olivia Hernández y Consuelo García de la Torre, de la creciente veta de investigadores del ITESM, abordan el estudio de la toma de decisiones enlazando sus teorías con el concepto de racionalidad. A través de su escrito explican tres paradigmas diferentes de racionalidad en la toma de decisiones y abren una agenda de investigación con líneas futuras de estudio de estos fenómenos.

Aunque el estudio de la racionalidad y el estudio del proceso de decisiones en las organizaciones no es algo novedoso, la complejidad, la relevancia y el dinamismo constante del fenómeno provocan que existan incógnitas sin esclarecer. Incluso, parece cultural que la investigación en Estados Unidos se dé mucho más sobre este fenómeno y su contexto, con poca atención en otros países desarrollados.

Las investigadoras locales ahora despierten su interés en este tema. Si bien una forma de abordar este fenómeno es profundizar en cómo los ejecutivos conceptualizan sus problemas, desarrollan reglas y directrices y estudian las características que influyen en sus decisiones, las autoras eligen iniciar el estudio con fundamentos teóricos: la definición de términos, el debate de la racionalidad y la explicación del proceso de toma de decisiones según cada escuela de pensamiento.

La definición del término racionalidad se encuentra

en constante evolución. Su alcance se modifica con el tiempo. A veces se amplía, otras se reduce. Se le excluye de emociones, hábitos y valores, primero por los clásicos. O se agregan, de acuerdo a los neoclásicos. O se reducen simplemente a lo técnico funcional por los sistémicos.

Weber la define según arreglo de fines y determinada por expectativas del comportamiento del mundo externo y de los hombres, por un lado. Y como la racionalidad valorativa, un arreglo de valores determinado por creencias.

Las autoras encuentran también variación según el nivel de análisis del fenómeno: a nivel micro y macro. Uno del individuo y otro de la organización. Uno a nivel del comportamiento y otro de decisiones organizacionales. Ambas teorías difieren en objetivos, metodologías y resultados de investigación. Una se construye a nivel de metodologías experimentales y otra sobre observaciones empíricas. Una identifica y, otra, interpreta el fenómeno.

La teoría del comportamiento incluye elementos de estudio como desviaciones de la conducta, sus consecuencias y sus probabilidades, la elección del nivel del riesgo e inconsistencias, mientras que la organizacional incluye la administración y control de los procesos de elección, manejo del conflicto e incertidumbre, de la información y la organización del cambio, de la confusión y el caos.

La revisión de estos enfoques provoca la pregunta en las investigadoras de lo que se entiende por toma de decisiones, para lo cual recurren a Simon. Evaluar, seleccionar, elegir, es tomar decisiones. Agendar, establecer metas y diseñar acciones, es resolver problemas.

Elegir genera procesos, elecciones, deliberación y consideraciones lógico-empíricas, y el estudio de estas posturas y naturaleza teórica coloca a la racionalidad en el

debate, según Hernández y García de la Torre.

Lejos del consenso, las autoras rescatan el debate acerca de la racionalidad, a través de Halpern y Stern. Estos explican el énfasis y los elementos de estudio de la racionalidad social, la limitada y la clásica (de la teoría clásica). La primera enfatiza en el contexto y en que las decisiones incluyen los intereses de los actores, así como elementos de estudio como el valor, la utilidad e intereses de los actores con información limitada, preferencias inconsistentes y culturales.

La racionalidad limitada enfatiza en el proceso y en las decisiones cognitivas con elementos de estudio similares y con preferencias inconsistentes. Mientras la racionalidad clásica enfatiza en la maximización de resultados pero a través de preferencias reveladas y consistentes.

Así, las autoras encaminan su aportación a mostrar cómo cada escuela parte de un paradigma de racionalidad diferente y cómo contribuye al conocimiento de una forma particular. Desde la perspectiva racional las organizaciones son instrumentos para alcanzar objetivos y se miden por su eficiencia y desempeño. Taylor y Fayol incorporan en sus directrices esta perspectiva.

Simon, con su teoría de racionalidad limitada, humaniza la organización, su actor no siempre conoce y busca lograr sus intereses ni identifica o reconoce sus alternativas. O como March añade, ni las consecuencias de sus acciones. Sin embargo, ha crecido la aceptación de estas ideas y generado nuevas teorías.

El interés final de las autoras de este artículo es identificar futuras líneas de investigación sobre los procesos cognitivos de la decisión, es decir, en mapas cognitivos individuales y organizacionales, de acuerdo a Simon et al. Temas a seguir son: la resolución de conflictos de valores,

inconsistencia en creencias o desviaciones, y características del estrategia o sistemas expertos con base en estudios empíricos y tecnologías de información.

Otro artículo que cursa las avenidas de la investigación en Organizaciones es el de Anahí Gallardo, orientado a la Incertidumbre, la Organización y la Teoría del Caos.

Este ensayo describe las principales características de la teoría del caos, con la finalidad de observar su pertinencia en el estudio de las organizaciones. Describe y contrapone dos perspectivas que han influenciado el pensamiento organizacional –desde el punto de vista ‘científico’: La visión determinista newtoniana y la visión de la complejidad. También destaca las categorías de la teoría del caos en el desarrollo del paradigma de la complejidad y se refiere a la utilización de los principios de la teoría del caos en la caracterización de la organización como sistema complejo autoorganizado y su importancia en el estudio de la dinámica organizacional.

El paradigma de la ‘simplicidad’ taylorista y newtoniana, determinista, mecánico, artificial y regulado externamente, se basa en aislar los agentes organizacionales para examinarlos por separado y revelar sus leyes de funcionamiento: organizados en jerarquías, con relaciones causa-efecto y en ambientes donde lo aleatorio es secundario, con desvíos temporales y predeterminados que no explican los modos de ser de la organización. En ésta se busca influir en la programación de la conducta de los agentes organizacionales, en su regulación, y evitar la variabilidad y la incertidumbre del comportamiento fuera de norma.

En contraste con el postulado anterior, el paradigma de la ‘complejidad’ sostiene que la realidad organizacional se alimenta de procesos no ordenables o programables desde el exterior. La organización vive y evoluciona en un medio

interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre. Así, se reconoce a la organización como un todo integrado e indivisible, la variabilidad se observa como obvia dada la interconexión entre las partes y con otros sistemas en su medio. El sistema cambia en su trama interior con un patrón interno de orden y autorregulación no predecible.

Así, se reconoce a la organización como un sistema complejo con capacidad de aprendizaje y autorenovación, con realidades sociales e individuales no separadas, aunque puedan ser contradictorias o complementarias, en una permanente ambigüedad de su complementariedad, de su competitividad y su antagonismo.

Al paradigma de la ‘complejidad’ y a los sistemas ‘autoorganizados’, la autora los revisa bajo la lente de la teoría del caos: La organización como sistema complejo autorregulado, a partir de hallazgos en las ciencias naturales, en la física, en la química y en la biología, tanto como en la matemática, la cibernética y los sistemas.

Los sistemas complejos autorregulados son entendidos como capaces de cambiar en el tiempo de manera no lineal y reportan una conducta ‘caótica’ imposible de predecir.

La particularidad de estos sistemas les lleva a operar en el límite entre dos zonas: una zona estable y otra inestable, en la que un pequeño disturbio lleva al sistema muy lejos de su punto inicial o de su anterior equilibrio. Este giro es ‘creativo’ (“algo totalmente nuevo”). No predecible, ni deducible del nivel particular de sus componentes, pero con una coherencia interna al aparecer como un todo integrado.

La autora destaca como marco analítico en el estudio de las organizaciones, la visión que se adapta del mundo organizacional como un todo integrado e indivisible: como un sistema complejo autorregulado.

Las organizaciones, así, se entienden como sistemas dinámicos no lineales y las personas cambian su conducta al aprender de experiencias en forma colectiva. Son sistemas abiertos en el límite del caos, dinámicos, no lineales y no llegan a puntos de equilibrio. No son homogéneos y sus conflictos presionan conductas adaptables entre sí. El equilibrio no es el fin, pues el desequilibrio evita el deterioro y la autorregulación y el autoaprendizaje genera autotranscendencia.

Este enfoque empieza a utilizarse no sólo como mera metáfora sino para entender conceptos de organización como liderazgo, redes de organizaciones y estrategias organizacionales.

## HACIA LA COMPETITIVIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN

Ahora, en esta segunda trama del prólogo de nuestra publicación, arribamos al lenguaje de las empresas, del liderazgo y de las estrategias innovadoras. Hilda Teresa Ramírez y María Antonia Correa plantean el estudio a las empresas Delphi y Yazaki, cómo compiten estas empresas con plantas ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua, y como productoras de arneses, a través del diseño de sus procesos de producción, de enfoques novedosos de marketing y de formas diferentes de formar y capacitar a su personal operativo.

Las autoras plantean su estudio a partir de la idea de Porter (1990) en el marco de la competitividad de las empresas, la creación y asimilación de conocimientos a través de departamentos de investigación y desarrollo y de la formación de procesos de aprendizaje.

El “póker de ases” de la ventaja competitiva, según

este autor, incluye: condiciones de los factores de la demanda; sectores afines y auxiliares; y a la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas.

Es este marco conceptual, el guía de las autoras en el estudio de la industria maquiladora en autopartes, componentes eléctricos y electrónicos en Ciudad Juárez. Las empresas productoras de arneses, como Delphi Automotive, Yazaki Corporation, Packard Eléctric, Sistemas Eléctricos y Componentes, Grupo Desc, etc, entre otras 80 empresas de autopartes que, en general, configuran características de organización del trabajo que corresponden a la implementación del modelo de ‘justo tiempo’, que intenta incrementar la calidad del producto con costos menores, flexibilidad de la mano de obra y sin ataduras sindicales. No sólo reducen sus costos de producción sino sus tiempos de entrega a las plantas automotrices, comparados con las mismas tras la frontera norte del país.

Las autoras señalan que aún cuando Yazaki descubrió a Ciudad Juárez para la fabricación de arneses, Delphi la ha superado en esta localidad debido a su fortaleza de conocimiento tecnológico. Esta zona les parece ejemplar, a las autoras, como creadora de un ambiente propicio de competitividad empresarial.

Por otro lado, Aboites y Guzmán abordan las características de la empresa innovadora en términos de la I y D, la Apropiabilidad, la Oportunidad y las Capacidades Tecnológicas como aspectos esenciales en este tipo de organizaciones.

Aseguran que estos tres conceptos refieren a temas esenciales de la economía de la innovación.

La Apropiabilidad se refiere a la capacidad de una empresa de I y D para lograr beneficios sobre innovaciones

lanzadas al mercado, esto significa una definición de sus estrategias tecnológicas.

La Oportunidad trata de las posibilidades de una empresa para innovar productos, penetrar y ampliar mercados. Las oportunidades están asociadas a los ciclos de vida de productos y tecnologías. Las estrategias de los competidores y tecnológicas que, con el tiempo, se convierten en barreras para penetrar mercados.

10 Así como las Capacidades tecnológicas fundamentales para organizar el proceso innovador, de apropiación de conocimiento y de aprovechar oportunidades de mercado.

Los autores explican cómo la empresa innovadora con capacidad para ubicar oportunidades de inversión sobre sus capacidades tecnológicas mantiene una aceptable apropiabilidad de beneficios.

Aunque las fuentes de riesgo de la innovación son numerosas y presentes en el ciclo de vida del producto, como el nivel de gasto en I y D, difícil de predecir; el tipo de cambio y la tasa de interés que impacta la rentabilidad del proyecto; la actitud del consumidor ante la innovación; la estrategia de competencia; el proceso de comercialización del proyecto de I y D y la estabilidad macroeconómica de las regiones mundiales, convergen en la conducta de la actividad innovadora.

Los autores presentan evidencias del riesgo al que se somete la actividad innovadora, la forma en como se integra en "ámbitos" reconocidos: investigación básica, desarrollo tecnológico, fabricación, comercialización y servicios, en la cadena de valor, con una gran necesidad de ciclos de realimentación, como la relación proveedor - usuario.

Asimismo, describen los ámbitos claves de la empresa innovadora tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo, añadiendo algunas excepciones en

América Latina. Su rango distintivo es la falta de integración productiva. Se trata de economías importadoras netas de tecnología, aún en países como México y Brasil. Dos conclusiones señalan los autores sobre la región latinoamericana. La primera destaca el mecanismo de absorción de tecnología con base en la transferencia tecnológica, lo cual contrasta con la empresa innovadora de los países industriales que se apoya en actividad endógena de I y D, como fuente de competitividad y éxito en el mercado.

Los Sistemas Nacionales de Innovación, con base en procesos de aprendizaje tecnológico e imitación y no tanto en investigación básica, por ejemplo, desplegarán capacidades en países como Japón.

La fortaleza de los SNInn en países industrializados contribuye a aumentar los grados de integración, mientras en Latinoamérica apenas están en formación. La relación entre la inversión en I y D y el valor agregado es fiel indicador de oportunidades de innovación. Los sectores con niveles de 17% al 45%, como la aeronáutica, la computación, la farmacéutica y las telecomunicaciones son los punteros en el orbe.

La estrategia de las 53 mil empresas transnacionales, como agentes de generación y difusión de nuevas tecnologías, se refleja en el peso de sus ventas que representan el 50% de las exportaciones mundiales, a través de 450 mil filiales. Estas empresas contribuyen con cerca del 80% del gasto en ID del total en países de la OCDE. Sólo las diez empresas transnacionales más patentadoras concentran el 11% del total de patentes.

Estas empresas crean las denominadas redes internacionales de innovación al establecer vínculos interactivos como *Joint ventures* y alianzas tecnológicas, así como otro tipo de vínculo con empresas y países en

desarrollo, de adaptación de productos a los mercados locales de estos países.

Morales, Rendón y Pomar, por su parte, analizan las limitaciones y posibilidades de desarrollo de la industria del calzado en México posterior a la apertura comercial, especialmente en la zona de León, Guanajuato. La primera parte de su escrito describe el comportamiento de la industria en el período 1985-1996, que caracteriza el proceso de liberación comercial. Si al principio se detecta una reducción de inversión en la rama, en el período 1988-1993 se revierte la tendencia. Después de un ajuste en tecnología y en el nivel del empleo, la producción y la ocupación incrementan.

El análisis que realizan los autores incluye el comportamiento del comercio exterior y la competitividad de la rama, de manera que el curso de una década permite explicar la concentración de la industria en tres entidades: Guanajuato, Jalisco y Veracruz.

En una segunda parte, explican cómo se gesta la concentración de esa industria en la región de León, Guanajuato. Siendo una industria en que domina la pequeña y mediana empresa, los autores señalan que se ha visto limitada para enfrentar satisfactoriamente la competencia externa, por lo cual se preguntan sobre la participación del gobierno con medidas de promoción y fomento industrial.

Para esto analizan los programas específicos de fomento y las políticas a nivel nacional y estatal (en Guanajuato), así como las acciones privadas y la percepción y estrategias empresariales en la región sobre la mayor concentración industrial productora de calzado en México, la de León, Guanajuato.

Por otro lado, en un tema cuestionante como la ética en la administración, Estrada, Monroy y Cortés exploran la importancia de algunos de los aspectos éticos en las

actividades profesionales y académicas relacionados con la administración, y que inciden en la posibilidad de mejorar su eficiencia y eficacia, así como su desarrollo en los niveles individual, organizacional y social.

En primer término ubican a la ética como parte de la filosofía y en relación con la ciencia. En general la ética es un saber que se distingue porque se capta de un modo racional, es práctica, normativa y su objeto material son los actos humanos y, es formal, la bondad o maldad de estos actos.

¿Qué es bueno y qué malo? No es interés en la conducta sino en la norma que se sigue para ejecutar actos humanos correctamente. Es válida la norma que siguen estos actos? Hay un relativismo moral? Seguimos los 'sentimientos de obligación' como hechos de conciencia? La libertad interna aumenta con la edad así como la legal disminuye con el tiempo?

En el desarrollo de la administración moderna, en el proceso de satisfacer necesidades sociales no es necesario un requerimiento ético? Las formas de administrar no están sujetas a la ética? Los autores de este artículo recorren la historia de las diferentes escuelas, movimientos y enfoques de la Administración y su propuesta implícita o explícita ante la ética del comportamiento de los actores.

El cuestionamiento ético – moral lo extienden hacia la propia definición de cuál es el sistema que se considera, cuál su contexto y hasta la frontera del sistema y el contexto que afectan y son afectados ante cualquier situación. La participación en la definición del sistema, de *mi* contexto y el proceso de decisión, como un proceso *participativo* en la búsqueda permanente del 'bien' individual y colectivo, es imprescindible en la administración de las organizaciones.

Por último, en *Administración entre líneas*, Alejandra

Urbiola explora si las consecuencias del cambio en la conducta del grupo de trabajo pueden ser inadecuadas si está determinado por una certidumbre negativa sobre el evento. Es muy probable que la certidumbre negativa se relacione directamente con los síntomas de depresión y la angustia si éstas no son bien manejadas por el individuo.

En este trabajo se considera que la Antropología y particularmente la etnometodología permiten examinar los procesos de cambio y ajuste dentro de la organización y sus consecuencias en la conducta.

El énfasis lo pone la autora en el individuo dentro de la organización y el proceso de percepción que le va a dar sentido a su acción dentro del grupo. El proceso de percepción aparece 'filtrado' ante el individuo. La incertidumbre ante el cambio es, quizá, el aspecto cultural de mayor peso en ese proceso. Esa incertidumbre puede producir síntomas de angustia y depresión: disfuncionalidad laboral.

La autora incorpora a la etnometodología, como una aproximación al análisis social, para enfocar el estudio de los procesos que los actores sociales siguen para dar sentido

a sus acciones cotidianas. Cómo se acepta lo convencional y se cuestiona lo que conduciría a discusiones sin fin?

Cómo es que la organización no es un recurso de certidumbre o no proporciona esquemas de conducta apropiadas? Se pregunta la autora. Ante el cambio continuo o el paradigma organizacional no se queda en lo económico, va más allá de la propia organización.

El cambio de una forma de organización a otra distinta no se da de forma instantánea. El espacio entre ambos modelos, entre lo figurado y lo real puede percibirse con incertidumbre por sus miembros hasta que integren un nuevo mundo cognitivo.

La incertidumbre expone al individuo a un evento inesperado que puede conducir a estados depresivos. Se falla al percibir las contingencias, se siente la incompetencia y se presenta la depresión.

El sistema de creencias en una organización –como construcciones mentales compartidas por el grupo- se torna en un factor contingente. Estos y otros factores conducen a plantearse la forma en que estos cambios se asumen por el individuo en la organización.

# Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional

---

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque \*



## RESUMEN

En este trabajo se abordan las implicaciones teóricas del Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. Para ello, a partir de exponer brevemente la importancia del estudio de las organizaciones y las instituciones, se realiza tanto un repaso de la Teoría de la Organización y su reciente desarrollo, como una revisión de los principales argumentos neoinstitucionalistas. Posteriormente, sobre la base de lo anterior, se establecen los vínculos de procedencia teóricos del Nuevo Institucionalismo respecto de la Teoría de la Organización. Finalmente, se analizan las aportaciones y límites del Nuevo Institucionalismo respecto al análisis organizacional y se sugieren posibles vetas de investigación.

---

\* Profesor Curricular de la UAM-I del Departamento de Economía y Estudiante del Doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM-I. ayuzabet@yahoo.com.mx

## **ABSTRACT**

This article deals with theoretical implications of New Institutionalism in organizational analysis. To show it, the importance of the study of organizations and institutions is briefly exposed, and Organization Theory and its most recent developments are revised as well as its principal neo-institutionalism points. Afterwards, based on the previous facts, New Institutionalism theoretical argumentative links are established with respect to Organization Theory. Finally, limits and contributions of New Institutionalism with respect to the organizational analysis are analyzed and possible research lines are suggested.

---

Palabras clave: Teoría de la organización, Institucionalismo, Análisis organizacional.  
Key words: Organization Theory, Institutionalism, Organizational analysis.

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando se piensa en por qué las organizaciones constituyen un objeto de estudio relevante en nuestros días, la figura de Etzioni resulta significativa: “Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas –el Estado– deberá otorgar su permiso oficial.” (Etzioni, 1986: 1). Vivir en un mundo de organizaciones significa que los individuos están relacionados con éstas de muy diversas formas. También significa que los procesos sociales, culturales, económicos, políticos –e incluso organizacionales– que se desarrollan en las diversas sociedades mantienen estrecha relación con las organizaciones.

Al pasar gran parte del tiempo en las organizaciones, la vida –síquica– y las relaciones –sociales, económicas, culturales, etcétera– de los individuos se ven influenciadas por aquéllas, dentro y fuera de los límites –siempre difusos– de la organización; aún no siendo parte de las organizaciones, el contacto de los individuos con las organizaciones es, casi, inevitable. También, la influencia de las organizaciones sobre la sociedad es evidente, por ejemplo, las políticas públicas –desarrolladas al interior de

las organizaciones– tienen efectos de diversa índole sobre los sectores de la sociedad; de igual forma, la eficiencia de las organizaciones puede determinar la calidad de vida y el equilibrio de la sociedad. A su vez, las relaciones interorganizacionales influyen directa e indirectamente en los niveles individual y social; por ejemplo, la disputa entre partidos políticos por llegar y mantenerse en el poder puede derivar en el mejoramiento de la eficacia de los servicios públicos. Así pues, las organizaciones tienen resultados tanto positivos como negativos para los individuos y la sociedad (Hall, 1996).

En tanto símbolo e instrumento de la modernidad (en términos weberianos), las organizaciones están presentes en los diversos espacios de la vida moderna, es decir, son pocos los espacios no organizacionales –por ejemplo, la familia– donde los individuos desarrollan su vida. También, las organizaciones se infiltran cada vez más en los numerosos espacios de la vida moderna: así como el individuo lleva consigo espacios sociales diversos a la organización,<sup>1</sup> cuando sale de ésta, lleva consigo dicho espacio organizacional hacia otros ámbitos de su vida. Por tanto, dado que las organizaciones están presentes en casi todo tipo de relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, etcétera, o mejor dicho, dado que la mayoría de éstas relaciones se desarrollan dentro de las organizaciones –y por ello, podemos considerar a éstas como elementos que articulan y estructuran a la sociedad–,<sup>2</sup> el estudio de las mismas se

15

<sup>1</sup> En este sentido, podemos considerar a las organizaciones como un espacio donde se traslapan diversos espacios sociales y organizacionales, los cuales al fusionarse con las prácticas y procesos propios de la organización en cuestión, se reformulan y adquieren un carácter específico dependiendo de la identidad estructural de dicha organización, de su forma de gestión, de sus fines, etcétera.

<sup>2</sup> Por ejemplo, las organizaciones estratifican la sociedad creando roles e identidades no sólo al exterior de la organización –médico, profesor, obrero, político, etcétera– sino al interior de las mismas –el director, el supervisor, etcétera–.

torna relevante. Desde este punto de vista, el estudio de las organizaciones es fundamental para el desarrollo de las ciencias sociales y humanas en tanto la mayoría de los procesos sociales, culturales, económicos, políticos pasan por lo organizacional.

De esta manera, tanto funcional como teóricamente, el estudio de las organizaciones resulta trascendental.<sup>3</sup> Pero no solamente vivimos en un mundo de organizaciones, también vivimos en un mundo de instituciones. Las instituciones están presentes en los diversos espacios sociales y son parte estructurante de la vida del individuo y la sociedad. Por ello, el estudio de las instituciones es, al igual que el estudio de las organizaciones, funcional y teóricamente relevante.

Así pues, organizaciones e instituciones son componentes esenciales de la sociedad moderna, y entender las formas en las que éstos se relacionan, resulta interesante para el conocimiento de lo social, lo humano y lo organizacional. Es en este contexto que el presente trabajo se desarrolla. Es pues, un intento por establecer los vínculos teóricos entre la disciplina convencionalmente encargada del estudio de las organizaciones y la perspectiva institucional del estudio organizacional; es decir, es un intento por reconocer tanto las bases neoinstitucionalistas albergadas en la Teoría de la Organización como los aportes neoinstitucionalistas al conocimiento de las organizaciones y, con base en ello, vislumbrar posibles vetas de investigación.

Para ello, es necesario realizar un breve repaso tanto de la Teoría de la Organización y su reciente desarrollo, como de los saberes neoinstitucionalistas.

## 2. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: UN BREVE REPASO

No obstante el desarrollo de una disciplina –TO– que tiene como objeto de estudio la organización, ésta no ha sido definida. O en otras palabras, las múltiples interpretaciones que se conciben en torno a ella, hacen difícil el establecimiento de un consenso acerca del término organización. Esto se debe en gran medida –como se expondrá más adelante– a la diversidad del objeto de estudio de la TO, a la variedad de elementos o partes que lo conforman, a los diferentes niveles de estudio bajo los cuales se aborda y a la multiplicidad de intereses específicos de los investigadores. Estas características del objeto de estudio de la TO –junto con otros factores–, han hecho de ésta, una disciplina con características muy específicas –como se detallará líneas abajo.

### 2.1. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: UNA VISIÓN PANORÁMICA

Para lograr una mejor comprensión de la TO a continuación se expone, sintéticamente, el desarrollo de

<sup>3</sup> Desde una perspectiva funcionalista es importante el estudio de las organizaciones porque permite la conformación de una base teórica que sirva a su vez como fundamento a partir del cual se prescriban mejores formas organizacionales con mayor grado de certidumbre para el mejor desempeño de las organizaciones. Si las organizaciones influyen nuestras vidas, entonces es pertinente la propuesta de alternativas para que funcionen mejor. Desde una perspectiva menos funcionalista y más crítica, el estudio de las organizaciones también es importante, por ejemplo, bajo una perspectiva humanista, podemos estudiar las repercusiones físicas y síquicas que sobre el individuo tienen las diversas formas de gestión.

dicha disciplina. Dado el poco espacio de que se dispone, a continuación se presenta una tabla en la que se resumen los aspectos más importantes –que a nuestro juicio– ofrecen un panorama del desarrollo de la TO (ver tabla 1.) Como lo muestra la tabla 1., la TO está conformada por un conjunto de corrientes teóricas; no obstante, es necesario ahondar en sus intersticios con el fin de contextualizar el contenido sintético de dicha Tabla.

*La Administración Científica (taylorismo/fordismo).*

Aunque no existe consenso acerca del nacimiento de la TO como disciplina, algunos autores consideran a la Administración Científica (AC) como punto de partida de la TO en tanto representa la base material (Ibarra, 1991; Ibarra y Montaña, 1986) a partir de la cual se desarrolla la TO.

La AC, como su nombre lo indica, no representa una corriente teórica que explique a la organización, más bien es un esfuerzo por establecer –a través de una serie de técnicas– la mejor forma de realizar una tarea (Taylor, 1961). Sin embargo, sin la AC resulta difícil concebir el desarrollo histórico de la TO, ya que el movimiento de las Relaciones Humanas –en tanto primer intento de teorización de la organización–, es en cierta medida una continuación de la AC. Por ello, le dedicaremos un espacio notable.

A partir de que Taylor reflexiona sobre la ineficiencia productiva, y se da cuenta de la existencia de la flojera natural y la flojera sistemática, y de que los sistemas de administración son ineficaces (debido al crecimiento de las

organizaciones), decide ir en busca del aumento de la eficiencia; en sus propias palabras “*aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano*” (Taylor, 1994: 84). Para ello se necesitaba acabar con una de las fuentes de subsistencia de la fuerza de trabajo: su saber hacer, su *oficio*, ya que éste era a la vez condición (tanto por su conocimiento, como por la fuerza de trabajo que representa) y obstáculo (también por su conocimiento y por que implica una relativa escasez de fuerza de trabajo descalificada) para el establecimiento de la gran industria y la acumulación del capital. Por tanto, a finales del siglo XIX y principios del XX, el capital lanzó un ataque contra el oficio por medio de la máquina, el niño y el destajista, iniciando con ello una serie de beneficios para su lógica productiva (Coriat, 2000).<sup>4</sup> Sin embargo, esto no fue suficiente para erradicar el oficio en tanto zona de incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1990: 60-61) del trabajador y en tanto obstáculo para aumentar (considerablemente) la producción por unidad de esfuerzo humano.

En estas circunstancias, es que Taylor entra en escena con sus cuatro célebres principios de la AC.<sup>5</sup> Estos cuatro principios permitieron menguar considerablemente el poder inherente al oficio, abatiendo el control obrero sobre los procesos de trabajo y los modos operatorios. En esencia, lo que se requería era arrancarle su *saber hacer* al obrero, destruirlo (parcializarlo, estandarizarlo, reformularlo) y devolvérselo sin ningún elemento de

<sup>4</sup> Reducción de costos de fabricación, aumento en el ritmo de trabajo, menguar a la organización obrera y a su insubordinación e indisciplina (Coriat, 2000).

<sup>5</sup> A saber: 1) la reformulación del trabajo a través de su descomposición en actividades simples; 2) la selección científica del trabajador; 3) persuadir al trabajador para que acepte esta nueva forma del trabajo y; 4) la separación entre la concepción y ejecución del trabajo (Taylor, 1994). Según Taylor, estos cuatro principios se basan en un conocimiento científico, por lo que son de carácter universal. De esta manera Taylor instala su famoso principio: “one best way”.

**Tabla 1.** Aspectos generales de la Teoría de la Organización.

Fuente: elaboración propia, con algunos aportes de Guillén (1994: 10-11).

\* Estas características son retomadas de Guillén (1994). Sin embargo, este autor solamente considera la administración científica, las relaciones humanas y lo que se podría considerar la contingencia; además, el interés del autor está más en los modos de gestión, que en la Teoría de la Organización.

**Tabla 1.** Aspectos generales de la Teoría de la Organización. continuación

\*\* El lector puede consultar las principales obras de estos autores al final del texto, en el apartado de bibliografía.

peligro ya para el capital, es decir, devolverle su saber pero haciendo nulo su poder, haciendo nulo lo que le permitía al trabajador oponer resistencia ante el capital. Esta demanda fue cubierta por la AC.<sup>6</sup>

En este sentido, el taylorismo en tanto fenómeno socioeconómico desarrollado alrededor de la AC de Taylor, marca una nueva relación de fuerza entre las clases e inicia un modo y un régimen nuevos de acumulación del capital: la producción en masa, la cual a su vez crea un cambio en las prácticas estatales de regulación y control social (Coriat, 2000). Es en estas condiciones de cambio donde el orden del saber y del poder en el taller han cambiado (a favor del capital), que el cronómetro libera un espacio nuevo para dicha acumulación de capital y producción en masa (Coriat, 2000). Pero el taylorismo por sí mismo no hubiera logrado tales transformaciones; el fordismo, a diferencia del taylorismo, introduce un elemento nuevo: transportadores de cadena, transportadores de cinta y la línea de montaje (Coriat, 2000). Este elemento vino a terminar lo que el taylorismo empezó: el control total de los modos operatorios.<sup>7</sup> Mientras en Taylor regían nociones como

minuciosidad, estática, salario-premio, método, etcétera, en Ford regían nociones como movimiento, dinámica, condición del trabajo, técnica/maquinismo, etcétera (Friedman, 1985); dichas nociones al entremezclarse y concretizarse en técnicas y procesos productivos lograron el control total del proceso de trabajo en su nivel operatorio.

De esta forma, el taylorismo/fordismo significó cambios notables en varios niveles: a nivel individual, la descalificación del obrero y la enajenación de éste en los procesos productivos; a nivel productivo, el aumento de la eficiencia y la productividad;<sup>8</sup> a nivel organizacional, una nueva forma de organización basada en la racionalización del trabajo; y a nivel socioeconómico, el consumo y producción en masa.<sup>9</sup>

*Las Relaciones Humanas.* Así pues, bajo el ambiente taylorista/fordista de un capitalismo industrial inmerso en un contexto ideológico impregnado por los marcos institucionales del *progreso* y la *racionalidad económica*,<sup>10</sup> y bajo la práctica del *time is money*, surge –*accidentalmente*– el movimiento de las Relaciones Humanas; teniendo como punto de partida la década de

<sup>6</sup> No obstante, a nivel socioeconómico tuvieron que confluír otras condiciones –como el cambio en la composición de la clase obrera americana, las milicias antisindicales y antiobreras, y el auge económico de Estados Unidos gracias a la guerra– para el progresivo derrocamiento del oficio (Coriat, 2000).

<sup>7</sup> En otras palabras, mientras que en el taylorismo el trabajador administra su fuerza en el tiempo que se le asigna, en el fordismo el trabajador no puede administrar su fuerza, pues el tiempo de producción es contante: la supresión de los tiempos muertos es llevada a su límite.

<sup>8</sup> En este nivel, el proceso de institucionalización del taylorismo-fordismo culminó con la implantación de las normas de productividad, es decir los progresos que asegura la línea de montaje en lo que concierne a las técnicas de extorsión del plustrabajo (Coriat, 2000).

<sup>9</sup> También, en este nivel, el proceso de institucionalización del taylorismo-fordismo culminó con la implantación de las normas de producción, es decir la producción en serie de mercancías estandarizadas cuyo valor en términos de tiempo de trabajo necesario ha sido rebajado (Coriat, 2000).

<sup>10</sup> Por racionalidad económica se puede entender aquella actividad productiva susceptible de ser medible, cuantificable, calculable y previsible, es decir, toda actividad que se pueda racionalizar en términos económicos y que los factores de dicha actividad puedan ser expresados, cualquiera que sea su naturaleza, en una misma unidad de medida: el coste por unidad de producto (Gorz, 1991). Esto es, toda actividad que se pueda eficientizar y en la que se puedan minimizar costos y maximizar ganancias.

1930. Con el mismo objetivo que la administración científica –encontrar las formas de hacer más eficientes los niveles productivos– pero con diferentes técnicas –el establecimiento de las mejores condiciones ambientales y físicas como iluminación y descansos–, las Relaciones Humanas se tropiezan, dada la incongruencia lógica en los resultados de sus experimentos, con el *aspecto humano* sicosocial del individuo dentro de la organización. Es decir, interesados en cuestiones de eficiencia, “descubren”,<sup>11</sup> sin ser ese su objetivo inicial, que más que los factores ambientales, son los factores sicosociales los que pueden aumentar la eficiencia de las organizaciones; de esta forma los investigadores cambiaron su visión hacia el aspecto humano dentro la organización, dando paso a los primeros desarrollos teóricos sobre las organizaciones. Sus planteamientos son importantes al menos en cuatro sentidos: 1) introducen la variable “hombre” en el análisis organizacional en tanto ser sico-social, deseoso de hablar y ser escuchado; 2) destacan el nuevo papel del administrador en tanto élite que debe ser capaz de equilibrar el desfase entre el avance técnico y la inestabilidad social provocada por el taylorismo/fordismo; 3) subrayan la importancia del grupo para la eficiencia organizacional e; 4) introducen el análisis de la organización como sistema (autorregulado) sociotécnico destacando las nociones de lo formal y lo

informal en tanto partes estructurantes de toda organización; además la noción de organización como sistema que no se adecua al ambiente, sino que lo incluye, está también presente. De esta forma, la TO empieza a cobrar vida, pero no es sino con las teorías y escuelas siguientes que empieza a institucionalizarse.

*Las Teorías de la Burocracia.* La burocracia puede ser entendida –en términos del sentido común– como aquel aparato estatal que gobierna a la sociedad, como aquellos individuos que se encuentran atrás de los mostradores, o como aquellos trámites infinitos necesarios para la consecución de un fin. No obstante, ello nos dice poco de lo que en realidad es la burocracia. Por esto, el punto de referencia obligado para el análisis de la burocracia se encuentra en Weber. Veamos brevemente la concepción weberiana de burocracia.

Partiendo de la noción de poder, Weber desarrolla su análisis de la burocracia. Si bien la burocracia puede ser entendida como un mecanismo para ejercer poder, ésta, más que representar una forma genérica de poder, representa una forma específica de poder; y es esta forma específica de poder, conceptualizada por Weber como dominación, la que este autor utiliza para el análisis de la burocracia. Concretamente, la dominación es un tipo especial de poder que se caracteriza por encontrar obediencia y ser legítima<sup>12</sup>, y la burocracia es un tipo especial de dominación: la legal-

<sup>11</sup> Es importante mencionar que estudios recientes (Gillespie, 1993) demuestran que en realidad, varios de los –supuestos– descubrimientos de las relaciones humanas, no son tales, ya que tanto los investigadores como los administradores que participaron en los experimentos de Hawthorne en la Western Electric Company, tenían ya nociones de la importancia de los factores sicosociales para el desempeño organizacional.

<sup>12</sup> Para Weber, obediencia “significa que la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta” (Weber, 1992: 172). La legitimación procede del hecho que “... Un determinado mínimo de *voluntad* de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial...” (Weber, 1992: 170) a toda relación de dominación. En otras palabras, el individuo obedece porque el mandato le hace un mínimo de sentido, o está en concordancia con sus intereses propios. De ahí que Weber sea considerado como un temprano institucionalista.

racional.<sup>13</sup> Por tanto, para Weber la burocracia es el tipo técnicamente más puro de dominación legal-racional.<sup>14</sup> Sin embargo, esta dominación encuentra su lugar en las organizaciones: la burocracia es, por tanto, la forma más moderna de organización. No obstante, esta forma de organización (o administración burocrática) no es real, simplemente simboliza el "tipo ideal" que Weber utilizó para entender y pronosticar el desarrollo de la sociedad moderna; de ahí, todos los atributos que hacen de la burocracia una forma de organización superior en comparación con otras formas. De esta manera, el tipo ideal burocrático de Weber encuentra su sustento en el saber profesional especializado, el sistema de reglas y el sistema jerárquico; son estos aspectos los que permiten que la burocracia –en tanto tipo ideal– sea precisa, continua, y confiable, pero sobre todo, racionalmente efectiva.

Sin embargo, pasarían años para que este tipo ideal weberiano fuera estudiado, en términos concretos, como 'modo ideal'. El primer autor que traslada el tipo ideal weberiano al ámbito propiamente organizacional fue Merton (1984). Pero a diferencia de éste, en la década de 1950, son Blau (1969) y Gouldner (1964) los que realizan casos de estudios concretos para el análisis burocrático. No obstante, los legados de Merton son valiosos: disfunciones burocráticas, círculos viciosos, desplazamiento de medios, funciones latentes; de hecho, este autor fue la base conceptual para los estudios de Blau y Gouldner. Poco

después, en la década de 1960, Crozier –bajo la misma orientación metodológica de estudio de caso– profundiza en el análisis burocrático destacando el carácter estratégico de los actores y llegando a definir a la organización burocrática como aquella que no se corrige en función de sus propios errores o, en otras palabras, como un conjunto relativamente estable de círculos viciosos (Crozier, 1974:70-79).

En términos muy concretos, las Teorías de la Burocracia han concebido a la burocracia como una forma de organización diseñada para la dominación de los individuos que la integran y como una forma de organización con una capacidad para adecuarse a sí misma pero con una incapacidad para adecuarse a su ambiente.

*La Escuela del Comportamiento.* Con las teorías de la burocracia y la escuela del comportamiento, la TO adquiere más cuerpo. A la par de las Teorías de la Burocracia (entre 1950 y 1960), pero bajo otra perspectiva analítica, la Escuela del Comportamiento encuentra en Simon su principal representante. El foco de análisis de esta escuela es el comportamiento, y el elemento metodológico a través del cual se estudió este último, fue la decisión o la toma de decisiones.<sup>15</sup> A partir de esto, dos aportes resultan valiosos. Por una parte, la distinción entre decisiones programadas y no programadas es importante porque permite concebir a la organización como un sistema de decisiones o una estructura de decisiones: el hecho de que en toda la organización, es

<sup>13</sup> Recuérdese que Weber identifica tres formas de dominación: la tradicional, la carismática y la legal-racional.

<sup>14</sup> El poder burocrático se legitima por el hecho de que éste es ejercido de acuerdo a las normas o reglas racionalmente estatuidas: 'se obedece a las normas no a las personas'; la gente obedece porque cree que las reglas 'están bien', y están bien porque están basadas en el conocimiento técnico.

<sup>15</sup> A la pregunta de cómo las organizaciones influyen el comportamiento de los miembros de la organización, la respuesta dada es que el estudio de las decisiones que delinean los diversos comportamientos (operativos) de los miembros de la organización, puede ayudar a responder dicha pregunta.

decir, a cualquier nivel jerárquico, se tomen decisiones, implica concebir a la organización como un sistema decisorio:<sup>16</sup> son las decisiones programadas, las que guían el actuar cotidiano de la organización, pero son las decisiones no programadas las que dirigen el rumbo de la organización. Por otra parte, la decisión permite explicar el equilibrio de la organización, esto es, la organización ofrece al individuo a cambio de su participación, pagos colaterales o alicientes, que el individuo percibe como recompensas por su participación. El equilibrio de la organización resulta de la “decisión de participar” o no en la organización.<sup>17</sup>

Sin embargo, el principal aporte de Simon es la introducción de la noción de ‘racionalidad limitada’<sup>18</sup> del hombre en tanto critica a la concepción económica de la racionalidad (absoluta), es decir, en tanto sustento que permite empezar a entender la toma de decisiones, no como un proceso que se desarrolla bajo supuestos de conocimiento perfecto de alternativas y consecuencias, sino como un proceso que se desarrolla bajo condiciones de conocimiento imperfecto de alternativas y consecuencias. De esta manera el hombre económico maximiza, el hombre administrativo satisface.

Es a partir de este aporte que March profundiza el entendimiento de los procesos decisorios. Para March (1994),

la decisión no solamente se toma bajo circunstancias de racionalidad limitada, sino bajo circunstancias de incertidumbre y ambigüedad, asimismo, la organización no sólo es un sistema decisorio, sino un conjunto de coaliciones políticas luchando por el poder (March, 1989). De esta forma los estudios posteriores de March convergen en un punto: el carácter ambiguo, no lineal y atemporal de los procesos decisorios; la ruptura con la noción “positivista” de la decisión, es clara. De esta forma, la Escuela del Comportamiento constituye –como se expondrá más adelante– uno de los cimientos del nuevo institucionalismo.

*El Movimiento de la Contingencia.* Este movimiento, inmediatamente posterior a la burocracia y el comportamiento (década de 1960), representa una ruptura con los anteriores movimientos, escuelas y teorías. El Movimiento de la Contingencia simboliza dentro de la TO un parteaguas; ello en dos sentidos. Por un lado, el interés de la contingencia ya no está en los individuos o los grupos, sino en la estructura de la organización –la estructura se convierte de esta forma, en la identidad de la organización–. Por otro lado, el interés de la contingencia no radica ya en la organización, sino en las organizaciones –así, metodológicamente se substituye el caso de estudio concreto por el análisis comparativo de una diversidad de organizaciones–.<sup>19</sup> De esta forma, al menos son tres los

<sup>16</sup> Así pues, en términos de Simon (1988: 10) “la organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones”.

<sup>17</sup> Para Simon (1988:106) “La organización sobrevive y crece si el total de contribuciones es suficiente, en cantidad y en calidad, para suministrar la necesaria cantidad y calidad de alicientes; de lo contrario, decae y acaba por desaparecer, a menos que se logre un equilibrio.”

<sup>18</sup> Entendiendo –sintéticamente– por ésta, la capacidad limitada cognitiva en cuanto al conocimiento (información) y el procesamiento del mismo.

<sup>19</sup> Desde este punto de vista, la contingencia se acerca más, que las anteriores corrientes, a lo que debería ser una ‘Teoría de la Organización’; es decir, una corriente que estudia varias y no sólo un tipo de organización, tiene mayor poder de predicción y generalización teórica.

principales aportes de la contingencia: 1) la introducción de la noción de ambiente organizacional a través de Lawrence y Lorsch y de Burns y Stalker, 2) la introducción de noción de contexto organizacional a través de Pugh *et. al.* y 3) la sustitución del principio del *one best way* por el principio del *all depends*. En términos concretos, lo que la contingencia propone es: que la estructura de la organización está en función de las variables ambientales, que la estructura de la organización está en función de las variables contextuales y que no existe una sino muchas mejores formas de hacer las cosas, pero ello depende tanto del tipo de organización y de las variables contexto/ambientales.<sup>20</sup>

Ahora bien, la validez científica de estas relaciones causales descansa en el sustento ofrecido por los métodos estadísticos utilizados por estos investigadores. Sin embargo, establecer relaciones causales y no explicar el porqué de dichas relaciones implica caer en el determinismo. De esta manera, el Movimiento de la Contingencia, al objetivar a la organización a través de las variables estructurales y contextuales niega la autonomía del constructo humano subyacente a toda organización (Crozier y Friedberg, 1990). Así, el aporte de la contingencia se convierte en su propia crítica. No obstante estas críticas, el Movimiento de la Contingencia representó para la TO una institucionalización de la disciplina.

*Las Nuevas Relaciones Humanas*. Finalmente, entre la década de 1960 y 1970, consideradas como continuidad y discontinuidad de las Relaciones Humanas (Montaño, 1991), las Nuevas Relaciones Humanas se proponen un nuevo acercamiento al hombre, pero esta vez, no a través de la satisfacción, sino de la motivación. De esta forma lo que está en juego en las Nuevas Relaciones Humanas es el balance entre las necesidades humanas y los requerimientos organizacionales (Argyris, 1986). Reconociendo en el individuo un ser capaz de autodesarrollarse, toman la autorrealización (Maslow, 1970) como bandera de la nueva concepción del hombre: el hombre "Y" (McGregor, 1972). El hombre no necesita factores higiénicos, necesita factores motivacionales (Herzberg, 1966). Así, la descentralización de las decisiones, la delegación de responsabilidades, la ampliación del cargo y la autoevaluación del desempeño entran en escena.<sup>21</sup> En este sentido, si regresamos al taylorismo/fordismo, podemos ver como la historia de las organizaciones es la historia del refinamiento del ejercicio del poder: se pasa del conflicto abierto al conflicto latente. En efecto, estas técnicas propuestas son más que mecanismos de poder sutiles para el aumento de la eficiencia y desempeño organizacional. Las nuevas relaciones humanas y el movimiento de la contingencia son, quizá, las corrientes que poseen un mayor grado de funcionalismo y pragmatismo.

<sup>20</sup> Como el lector habrá podido notar, las nociones de ambiente y contexto tienen implicaciones diferentes. Las variables contextuales son para Pugh *et. al.* el tamaño, la tecnología (en este sentido la recuperación y crítica hacia Woodward están presentes), la propiedad, la localización y el mercado. Mientras que para Lawrence y Lorsch el ambiente no está del todo definido, pero en éste pueden ser incluidos el mercado y la competencia. No obstante la concepción contingente de este movimiento es debida a estos últimos: "A base de examinar y comparar algunos selectos estudios actuales, hemos intentado sacar a la luz las posibilidades de un nuevo enfoque basado en la investigación al que, provisionalmente, hemos dado el nombre de *teoría contingente de la organización*." (Lawrence y Lorsch 1973: 202-203).

<sup>21</sup> Es importante hacer notar que a diferencia de las relaciones humanas, las nuevas relaciones humanas proponen una proporción mayor de técnicas para mejorar el desempeño en el trabajo.

## 2.2. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: CARACTERIZACIÓN, EXPLOSIÓN E IMPLOSIÓN

### 2.2.1. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: UNA CARACTERIZACIÓN

Ante la dificultad para responder qué es la TO, a continuación simplemente se expone una caracterización de dicha disciplina.

Dado que el objeto de estudio de la TO son las organizaciones modernas y dado que éstas aparecen a mediados del siglo XIX –y por tanto, pueden ser consideradas como hijas de la modernidad industrial, la racionalización organizacional y la racionalidad económica–, la TO puede ser considerada en primera instancia como la respuesta teórica a los problemas enfrentados por la gran empresa moderna, es decir, problemas de productividad, estructura, estrategia, mercado, competencia, desarrollo tecnológico, etcétera.

También, la TO puede ser considerada como un campo de batalla en el que cada corriente lucha por establecer sus interpretaciones y explicaciones acerca de las organizaciones a partir de su interés de análisis (Reed, 1996). Por esto, y por lo expuesto en el apartado anterior

(2.1), la TO no puede ser concebida como un cuerpo teórico uniforme sino como un cuerpo conformado por diversos marcos teóricos, es decir, la TO es diversa. Estos marcos se han forjado bajo el techo de diversas disciplinas –economía, sicología, sociología, antropología, entre otras–, por lo que la TO puede ser considerada como una multidisciplinaria.<sup>22</sup> De esta forma, la TO se construye a partir de continuidades y rupturas, pero el conocimiento que de ella emerge se construye más por acumulación que por evolución. El carácter diverso y multidisciplinario de la TO hacen de ésta una disciplina compleja.

Pero esta complejidad de la TO tiene que ver también con la especificidad de su objeto de estudio, es decir, dicha especificidad es indicativa de algunas de las características de la TO. La diversidad de organizaciones, la variedad de partes o elementos que las componen, los diversos niveles bajo los cuales pueden ser abordadas para su estudio y su dinamismo, hacen del estudio del objeto de estudio de la TO un objeto de estudio complejo.<sup>23</sup> Una TO que logre integrar coherentemente los desafíos que presenta esta complejidad resulta difícil. Por tanto, la complejidad del objeto de estudio de la TO hace, de ésta, una disciplina igualmente compleja; pero también hace del estudio de las organizaciones, algo complejo. Así, las organizaciones han

25

<sup>22</sup> Es interesante observar que aunque este proceso de construcción y conformación multidisciplinaria de la TO continúa, ha llegado a ser tal la importancia de ésta, que se está dando a la par un proceso inverso: "... la teoría de la organización ha sido considerada como una especie de multidisciplinaria que no alcanza a incorporarse en el marco de los estudios de licenciatura, pero que resulta crecientemente relevante para el resto de las especialidades de las ciencias sociales –economía, sociología, ciencia política, sicología, educación, administración pública, y otras más– sobre todo a nivel posgrado..." (Montaño y Rendón, 2000: 79).

<sup>23</sup> Por ejemplo, no solamente resulta problemático que las organizaciones posean múltiples niveles y variables de estudio, también resulta problemático que éstos cambien con el tiempo a medida que las organizaciones cambian. De forma tal que las interpretaciones sobre una organización pueden no ser válidas, si años después dicha organización vuelve a ser estudiada; de esta manera, la TO posee un carácter dinámico. Además, la especificidad propia de cada tipo de organización (por ejemplo, los procesos decisivos de una universidad se tornan diferentes a los de una empresa privada) complica el grado de generalización de los marcos teóricos.

sido estudiadas no sólo bajo perspectivas disciplinarias diversas sino parcialmente. A continuación expondremos, sucintamente, el desarrollo que ha tomado la TO.

### 2.2.2. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: EXPLOSIÓN E IMPLOSIÓN

26 Como puede apreciar en la Tabla 1, la TO se caracteriza por un sesgo funcionalista/positivista y por sus orientaciones pragmáticas y utilitaristas. A este conjunto de corrientes teóricas que poseen dichas características algunos autores las han denominado Teoría de la Organización Convencional (Ibarra, 1991; Ibarra y Montaña, 1986). Esta distinción nos es útil para diferenciar a las corrientes expuestas anteriormente, de su desarrollo posterior.

La Teoría de la Organización Convencional (TOC) ha sido criticada por diversos aspectos. La crítica de Zey-Ferrell (1981) al movimiento de la contingencia –pero extensiva a las demás corrientes de la TOC– representa un buen ejemplo de los diversos aspectos críticos de la TOC. De entre ellos, los más destacables son: la visión sobre racional del funcionamiento de la organización, la gran importancia de las metas de la organización como poderosos ejes conductores de la organización, la visión de la organización como reproductora del status quo, la

visión de la organización como sistema armónico en donde prevalece el consenso de intereses de conflicto, la visión ahistórica de la organización, el poco interés en el análisis de las relaciones de poder y la visión de la organización como sobredeterminada ambiental y tecnológicamente. En concreto, la TOC ha sido criticada por su carácter funcionalista y positivista (visión objetiva del investigador, concepción del objeto de estudio como externo al investigador, racionalidad como base de la creación del conocimiento, mantenimiento del status quo, visión utilitarista, principalmente).<sup>24</sup>

Es este conjunto de críticas el que ha abierto paso al desarrollo del estudio de las organizaciones, es decir, dicho estudio se ha desarrollado –en gran parte– a partir de la crítica a la visión funcionalista de la TOC. Tratando de proponer visiones, interpretaciones y explicaciones alternativas a las formuladas por la TOC, diversos investigadores han dado pie a la explosión<sup>25</sup> e implosión<sup>26</sup> del estudio de las organizaciones. Ahondan en el estudio de algunas de las variables establecidas por la TOC de forma crítica –por ejemplo, toma decisiones– y agregan otras variables de estudio –por ejemplo, género, poder– y nuevas perspectivas bajo las cuales estudiar a las organizaciones –como las metáforas, el simbolismo o el discurso–. Aunado a ellas, conviven temas de análisis como el postmodernismo organizacional o las nuevas

<sup>24</sup> Para profundizar en las bases ontológicas, epistemológicas y metodológicas de la TO, ver: Burrell y Morgan (1979).

<sup>25</sup> La explosión se refiere a la cantidad y variedad de disciplinas científicas (Borrero, s/f). Sin embargo, en este trabajo por explosión se entiende la variedad y cantidad de perspectivas de estudio que han surgido alrededor de las organizaciones.

<sup>26</sup> La implosión se refiere a la agudización, profundización y especialización del conocimiento; y a la rapidez con que nacen y progresan las disciplinas científicas (Borrero, s/f). Sin embargo, en este trabajo por implosión se entiende la profundización y especialización en las perspectivas de estudio que han surgido alrededor de las organizaciones; por ejemplo, dentro de Cultura en las Organizaciones, se encuentran dos enfoques de estudio básicos: la cultura como variable externa o dependiente y la cultura como variable interna o independiente (Smircich, 1983).

formas de organización. De esta forma, ante la explosión e implosión del estudio de las organizaciones, los Estudios Organizacionales han acogido una buena parte de los diversos ‘nuevos’ enfoques bajo los cuales se estudian las organizaciones (Clegg y Hardy, 1996). Sin embargo, hay perspectivas que manteniendo una perspectiva crítica, no están relacionados con los Estudios Organizacionales –por ejemplo, la escuela canadiense humanista–.<sup>27</sup>

Así, la explosión e implosión del estudio de las organizaciones se caracterizan por presentar visiones diversas y ambiguas de la organización que anteponen lo local a lo general, la confrontación al consenso, la acción al determinismo, lo subjetivo a lo objetivo y la ambigüedad a la racionalidad. Escuelas como el Nuevo Institucionalismo, Ecología Organizacional, Ambigüedad Organizativa, Análisis Estratégico, Cultura en las Organizaciones y Psicoanálisis en las Organizaciones, son hoy de las más relevantes para el estudio de las organizaciones.<sup>28</sup>

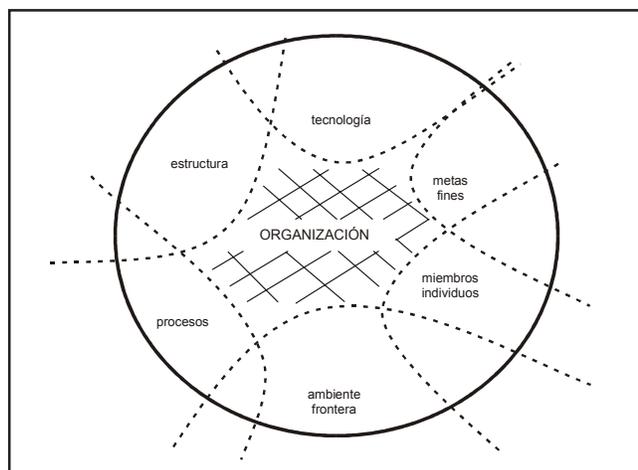
De esta forma, hemos pasado de ver a la organización “... convencional e idealizadamente, como un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas” (Montaño, 2001: 108), a verla “... como un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distintas –técnica, económica, política, emotiva, cultural, etcétera–, en la cual intervienen múltiples actores, con intereses propios que hacen del conflicto y el poder, ingredientes básicos de su funcionamiento; construida sobre diversas estructuras y representando múltiples

proyectos, difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana.” (Montaño, 2001: 108-109).

Lo que nos ha enseñado el estudio de las organizaciones hasta ahora es que no es la estructura, no es el ambiente, no es el comportamiento, no son los procesos, etcétera, sino la mixtura entre ellos lo que hace a la organización (ver figura 1); y tanto, lo que puede ayudar a definirla. Hemos pensado a las organizaciones por partes, y no obstante que proliferan nuevas formas de entenderla, el reto de una Teoría de las Organizaciones es iniciar el proceso inverso de reconstrucción de aquéllas y recuperación de éstas (ver figura 2). Comprender la

27

**Figura 1.** La organización como transposición de elementos



Fuente: elaboración propia

<sup>27</sup> Para una visión internacional de la conformación del estudio de las organizaciones ver: Barba, Montaño y Solís (1999).

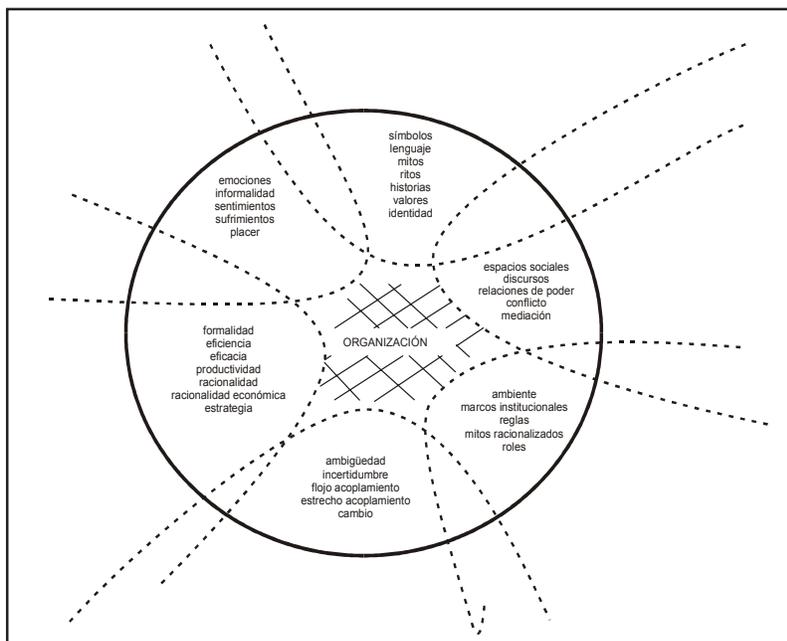
<sup>28</sup> En este sentido, si la TOC se caracteriza por ser diversa, dinámica, multidisciplinaria y compleja, los Estudios Organizacionales, lo son todavía más.

complejidad de las organizaciones nos ayuda a comprender la complejidad de la TO, y comprender la complejidad de la TO nos ayuda a comprender la complejidad de las organizaciones.

A continuación, analizamos brevemente el llamado Nuevo Institucionalismo, para posteriormente, reparar en lo que nos ofrece para el entendimiento de las organizaciones.

28

**Figura 2.** La organización como ente complejo



Fuente: elaboración propia

### 3. NUEVO INSTITUCIONALISMO: UNA VISIÓN PANORÁMICA

Al igual que la TO, el Nuevo Institucionalismo (NI) no es un

término que exprese homogeneidad teórica (Del Castillo, 1996; DiMaggio y Powell, 2001; Scott, 1995); más bien, representa un conjunto heterogéneo de enfoques que versan sobre las diversas relaciones entre institución y organización (o entre instituciones y organizaciones), y cuyo sustento se encuentra en nociones como individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, reglas, regulación, construcción/constitución, ambientes, estructuras, racionalidad (limitada), costos, transacciones, entre las más destacadas.

Para efectos del presente trabajo, desarrollaremos los tres enfoques básicos del NI: el nuevo institucionalismo económico (NIE), el nuevo institucionalismo sociológico (NIS) y el nuevo institucionalismo político (NIP).

### 3.1. NUEVO INSTITUCIONALISMO: SUS ORÍGENES

Como es sabido el NI (en su visión integral) tiene sus antecedentes en las ciencias sociales, básicamente, en la economía, la sociología y la ciencia política. Las nociones institucionalistas en las disciplinas de la economía, sociología y ciencia política estaban ya presentes en autores como Veblen, Commons, Durkheim, Weber, entre otros

(Scott, 1995: 1-15). Sin embargo, Columbia y Carnegie Mellon fueron las escuelas que influyeron de forma determinante para el desarrollo de lo que hoy se denomina como NI (Augier y Kreiner, 2000; Scott, 1995). La primera representa el cimiento del NIS y la segunda representa el

cimiento del NIP, y en menor medida, el cimiento del NIE. Veamos más de cerca los antecedentes neoinstitucionalistas:

*La escuela de Columbia.* No es sino hasta mediados del siglo pasado que se reconoce la diferencia entre institución y organización; ello a partir de estudios clásicos como los de Gouldner, Blau y Selznick en los que el objeto de estudio es la organización en tanto forma de organización burocrática (Scott, 1995). De estos tres autores el que nos interesa es Selznick. Bajo la influencia de Merton, Selznick desarrolla los primeros escritos institucionalistas. Este autor postuló una distinción entre institución y organización: cuando una organización es institucionalizada, tiende a adquirir un carácter especial y a realizar una competencia distintiva, o mejor dicho, una incapacidad (Selznick, 1996). Esto es, a través del tiempo las organizaciones se transforman en instituciones y pierden su carácter de instrumental (realización de metas), a la vez que se introducen en una lógica de supervivencia por el hecho mismo de la supervivencia –independientemente del cumplimiento de sus objetivos y niveles de eficiencia– (Barba y Solís, 1997; Scott, 1995). Así, “la teoría institucional traza la emergencia de formas

distintivas, procesos, estrategias, perspectivas y competencias, los cuales emergen de patrones de interacción y adaptación organizacional. Tales patrones deben ser entendidos como respuestas a ambientes internos y externos (Selznick, 1996: 271).<sup>29</sup> Por tanto, la importancia del trabajo de Selznick radica en el énfasis y reconocimiento de los procesos de institucionalización, los cuales los define como “un proceso socialmente integrado por el cual nos movemos de algo que es difuso, inestable y desestructurado a algo más acordado, estable e integrado” (Selznick, 2000: 280).

*La escuela de Carnegie Mellon.* Otro antecedente neoinstitucionalista se encuentra en la escuela Carnegie (en esos días Carnegie Institute of Technology), donde desarrollan sus primeras ideas autores como Simon, March, Cyert y Williamson. Centrados en el estudio de la firma y la toma de decisiones, y bajo una perspectiva económica y psicológica, estos autores representan las bases del NIP y del NIE. Específicamente, Simon es uno de los más influyentes, ya que el concepto de racionalidad limitada es, por un lado, parte de la columna vertebral del NIE desarrollado por Williamson<sup>30</sup> y, por otro lado, cimiento del NIP desarrollado por March<sup>31</sup> y Olsen.

<sup>29</sup> De esta forma, para Selznick la teoría institucional no representa una ruptura con la teoría neoinstitucional, sino una continuidad: “lo ‘nuevo’ es la reconcepción de la estructura formal como densamente institucionalizada” (Selznick, 1996: 274). Sin embargo, difiere de los neoinstitucionalistas, ya que éstos le dan mayor peso a la “cognición estructurada”, es decir, a los procesos mentales socialmente construidos, los cuales permiten entender cómo las mentes son formadas en contextos organizacionales (Selznick, 1996: 274-277).

<sup>30</sup> En el caso de Williamson el concepto de racionalidad limitada, junto con otros conceptos como es el oportunismo, permiten a este autor reelaborar el concepto de costos de transacción (que a su vez retoma de la obra de Coase), y a partir de ello elaborar su teoría sobre mercados y jerarquías. Al respecto, March comenta: “Como Oliver Williamson sería el primero en decir, la versión de Williamson del análisis de costos de transacción está construida en parte sobre ideas delineadas en la teoría conductual de la firma” (March, 2000: 291).

<sup>31</sup> En el caso de March, el concepto de racionalidad limitada constituyó la base a partir de la cual profundizó en el entendimiento de la toma de decisiones y el comportamiento, de forma tal que recientemente March ha regresado “no al mismo entendimiento limitado de la racionalidad –que ocasionó (junto con Simon) la formulación de una escuela conductista del pensamiento en TO– sino a una racionalidad substantiva fundada más en la identidad que en el cálculo, inspirada por la ambigüedad más que limitada por ésta, e informada por una profunda apreciación de las

Concretamente: 1) en términos generales, el NI no representa una ruptura sino una continuidad y complementariedad con el 'viejo institucionalismo', sin embargo, el NI parte de nuevos enfoques para el análisis institucional y organizacional, y 2) como se puede vislumbrar el avance concerniente al entendimiento de las organizaciones se da en mayor medida dentro del NIS y el NIP que dentro del NIE. A continuación abordaremos de forma más específica cada uno de estos enfoques.

30

## 3.2. LOS ENFOQUES NEOINSTITUCIONALISTAS: ECONÓMICO, SOCIOLOGICO Y POLÍTICO

### 3.2.1. NUEVO INSTITUCIONALISMO ECONÓMICO

Dos autores son representativos del NIE: Oliver E. Williamson y Douglas C. North; examinemos rápidamente sus argumentos.

A partir de las nociones de racionalidad limitada, oportunismo, incertidumbre y costos de transacción, y bajo la figura de Williamson, el NIE se erige como la corriente teórica que, matizando los postulados racionalistas de la teoría –micro– económica, “efectúa un desplazamiento del foco de la ciencia económica de la esfera de la producción a la esfera del intercambio de los bienes económicos” (Del Castillo, 1996: 8). En palabras de Williamson:

“El enfoque de mercados y jerarquías intenta identificar una serie de *factores ambientales* que aunado a un conjunto relacionado de *factores humanos*, explica las circunstancias bajo las cuales resultará costoso redactar, poner en ejecución y hacer respetar complejos contratos de condiciones contingentes. Al enfrentarse a tales dificultades, y considerando los riesgos que plantean los contratos sencillos (o incompletos) de condiciones contingentes, la empresa puede decidir evitar el mercado y recurrir a los modelos jerárquicos de organización. Por tanto, las transacciones que de otro modo podrían manejarse en el mercado se llevan a cabo internamente, regidas en cambio por procesos administrativos” (Williamson, 1991: 25).

Por ello, se debe aprender a “pensar transaccionalmente” (Williamson, 1991: 10) para introducirse en el pensamiento del NIE, ya que “La economía del costo de transacción es un enfoque institucional comparado para el estudio de la organización económica donde se convierte a la transacción en la unidad básica del análisis. ...” (Williamson, 1989: 387).

En términos concretos, el NIE se centra en las reglas y sistemas de gobierno que se desarrollan para regular los intercambios económicos enfocándose principalmente en el nivel de la firma/estructura, esto es, los intercambios

---

complejidades e implicaciones de los procesos por los cuales los actores humanos aprenden, escogen y toman sentido” (Augier y Kreiner, 2000: 287). En otras palabras, después de haber trabajado en la toma de decisiones, en tanto fundamento del comportamiento, March propone que la teoría de las decisiones tiene que aceptar “que trata con personas que no tienen preferencias coherentes, que tienen capacidad cognitiva imperfecta, que siguen reglas, ...” (March, 2000: 295).

se mueven del mercado, al interior de marcos organizacionales (Scott, 1995: 25-26).

La racionalidad limitada y el oportunismo, implican que los contratos sean imperfectos, y que en el transcurso del tiempo, alguno de los contratantes explote a su favor contingencias imprevistas, por lo que los costos de transacción aumentan. Ante ello, la firma o jerarquía se erige como reductora de dichos costos. Así, en términos de Williamson (1989: 10): “Esos dos supuestos conductistas apoyan la siguiente presentación compacta del problema de organización económica: crear estructuras de contratación y gobernación que tengan el propósito y el efecto de economizar la racionalidad limitada, al mismo tiempo que defienden a las transacciones de los peligros del oportunismo”. De esta forma, el estudio de la firma no se aleja de supuestos economistas como el individualismo, el egoísmo y la racionalidad. Sin embargo, la firma ya no es vista solamente como una mera función productiva. Lo rescatable de esta visión institucionalista económica es “... entender de qué forma atributos específicos de las transacciones –como la particularidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia– originan clases específicas de instituciones económicas” (DiMaggio y Powell, 2001: 36-37).

Por su parte, North desde una perspectiva histórica-económica concibe a las instituciones como “las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (North, 1993: 13). Para North, la

introducción de la noción de instituciones para el estudio de la economía y de la historia, resulta relevante.<sup>32</sup> De esta manera, el vínculo entre historia y economía, lo representan las instituciones: “Tratar de explicar la experiencia histórica diversa de las economías o el desempeño diferencial actual de economías adelantadas planeadas centralmente o menos desarrolladas sin derivar hacia el análisis de la estructura de incentivos de las instituciones como ingrediente esencial me parece que es un ejercicio estéril.” (North, 1993: 171). En términos concretos, las instituciones determinan el desempeño de la economía, de ahí, la importancia de su estudio.

### 3.2.2. NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO

El NIS se caracteriza por contar con una cantidad considerable de adeptos, siendo los más representativos DiMaggio, Jepperson, Meyer, Powell, Rowan y Zucker. No obstante, algo que los identifica, es el hecho de que ven instituciones en todas partes –desde los apretones de mano hasta los procesos administrativos–; mientras que los neoinstitucionalistas económicos, “...se concentran exclusivamente en las reglas económicas” (DiMaggio y Powell, 2001: 43). Veamos más de cerca algunas de sus propuestas más relevantes.

Noción fundamental dentro del NIS es que ‘las reglas institucionales’ afectan las estructuras organizacionales y el desempeño de éstas (Meyer y Rowan, 1992: 22). Pero no

<sup>32</sup> Al respecto, escribe “... ni la teoría económica corriente ni la historia cliométrica muestran muchos signos de apreciar la función de las instituciones en el desempeño económico porque todavía no ha habido un marco analítico que integre el análisis institucional en la economía política y en la historia económica.” (North, 1993: 13).

solamente dichas reglas afectan la estructura organizacional, sino que la van conformando a través del tiempo por medio de la adopción de mitos racionalizados; el objetivo de ello es legitimar –interna y externamente– el desempeño de la organización, haciéndola parecer racionalmente eficiente, más allá de su eficiencia real (Meyer y Rowan, 1992: 25). Los ‘mitos’ racionalizados, pero institucionalizados, legitiman a las organizaciones. De esta manera para Meyer y Rowan “... las organizaciones reflejan estructuralmente la realidad construida socialmente ...” (Meyer y Rowan, 1992: 28). La incorporación de mitos racionalizados legitimados socialmente, es decir, institucionalizados, implica la legitimación y estabilidad de la organización, independientemente de su eficiencia.<sup>33</sup> Por ello, la coordinación y el control eficientes de las actividades productivas no es el único factor del éxito organizacional (Meyer y Rowan, 1992: 34). De lo contrario, “las organizaciones que tienen elementos estructurales no institucionalizados en sus ambientes deberían estar más propensas a fracasar, pues esa complejidad no autorizada debe ser justificada con eficiencia y efectividad” (Meyer y Rowan, 1992: 43). Noción también fundamental del NIS, es que entre más burocratizada se encuentre una sociedad –en términos weberianos–, más mitos racionalizados

rondarán en el ambiente (Meyer y Rowan, 1992: 28-29) y en la medida que esos mitos estén institucionalizados, más organizaciones formales habrá (Meyer y Rowan, 1992: 42).<sup>34</sup> Por otra parte, DiMaggio y Powell (1997) al igual que Meyer y Rowan, también están interesados en los efectos ambientales sobre la estructura organizacional, pero a diferencia de éstos, su énfasis radica en explicar la homogeneidad estructural. Para esto la conformación de los campos organizacionales<sup>35</sup> y los tres tipos de mecanismos de cambio institucional –coercitivo, mimético y normativo– resultan relevantes. Más que la institucionalización de la estructura, el interés está puesto en los factores que hacen que las formas estructurarles tiendan a parecerse y las maneras en que se conforman los campos organizacionales.

En contraste con esta visión ‘macro’, Zucker se mueve en una visión ‘micro’, es decir, se preocupa por los procesos de institucionalización a nivel de las relaciones interpersonales,<sup>36</sup> pero dentro de un contexto sociocultural. Para Zucker, pues, la institucionalización es “... el proceso por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso el significado de un acto se puede definir, más o menos,

<sup>33</sup> El hecho de que los mitos racionalizados puedan no ser del todo eficientes obliga a las organizaciones a “... vincular los requerimientos de los elementos ceremoniales con las actividades técnicas y a vincular los elementos ceremoniales inconsistentes entre ellos mismos” (Meyer y Rowan, 1992: 38).

<sup>34</sup> La incorporación de ambientes institucionalizados, institucionaliza la estructura organizacional, debido a que dicha incorporación, significa que la organización tiene dentro de sí instituciones.

<sup>35</sup> Por campo organizacional DiMaggio y Powell entienden “... aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: proveedores principales, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras y otras organizaciones que producen servicios o productos similares ...” (DiMaggio y Powell, 1997: 437).

<sup>36</sup> Nótese la diferencia con Meyer y Rowan: éstos se preocupan por los procesos de institucionalización a nivel estructuro/organizacional.

como una parte dada por hecho de esta realidad social.” (Zucker, 2001: 129).<sup>37</sup> De esta forma, el NI permite pensar a la organización como una institución en sí misma –pero bajo una perspectiva diferente a la de Meyer y Rowan–, en la medida que las prácticas organizacionales se transmitan socialmente. La resistencia al cambio y el control social son nociones también presentes en Zucker; en concreto, la propuesta de Zucker es la siguiente: a mayor grado de institucionalización menor es la necesidad control social directo y mayor es la resistencia al cambio (Zucker, 2001: 148-150).

En un nivel más general –a diferencia de Meyer y Rowan y DiMaggio y Powell–, para Jepperson (2001: 195) “La *institución* representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la *institucionalización* indica el proceso para alcanzarlo ... Por lo tanto, una institución es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular.” Por tanto, la importancia de la exposición de este autor radica en que, por decirlo así, pone de manifiesto la esencia de la institución, independientemente de las diversas formas de concebir a la institución –organizaciones, prácticas, regulaciones abstractas–. La institución es un patrón a seguir; pero es seguido porque es construido socialmente. En tanto los intereses son construidos socialmente, son susceptibles de institucionalizarse. De esta forma la institución no sólo es construida sino construye; pero además no sólo es construida y construye, sino también regula. Así, una noción abstracta de institución e institucionalización es útil en tanto concepto

que permite entender procesos de la realidad social (Jepperson, 2001: 203) y organizacional.

Como se puede apreciar el NIS se puede caracterizar por una variedad de perspectivas y niveles de análisis. Las diferencias con el NIE son enormes. Así, el análisis del NIS se torna relevante para el análisis organizacional.

### 3.2.3. NUEVO INSTITUCIONALISMO POLÍTICO

El NIP halla en March y Olsen sus principales representantes. A diferencia del NIE y el NIS –pero manteniendo un estrecho contacto con la perspectiva de Zucker–, el NIP tiene su nivel de análisis en el ámbito organizacional. De esta forma, el propio March manifiesta su posición institucionalista:

“Yo creo que la clase de institucionalismo que tiendo a practicar es muy conductual en el sentido de que éste versa sobre el entendimiento de la conducta y la toma de decisión, pero llega a ser muy histórico porque especifica que se acumulan reglas a través del tiempo y que la acción está basada en las reglas. Así, es conductual en el sentido de que se interesa en la conducta humana, pero es histórico e institucional en el sentido de que considera dicha conducta incrustada en una gran cantidad de reglas.” ... “El institucionalismo que yo encuentro interesante ... es el que impulsa el entendimiento de cómo la conducta toma lugar,

<sup>37</sup> Por tanto, “Para actos altamente institucionalizados, es suficiente que una persona simplemente diga a otra que ésta es la forma en se hacen las cosas.” (Zucker, 2001: 126).

cómo los individuos y las organizaciones realmente se comportan.” (March, 2000: 296)

Mientras que el NIS se pregunta qué es lo que regula la conformación de las estructuras organizacionales, el NIP se pregunta qué es lo que regula el comportamiento de los individuos en un ámbito organizacional. Dicho ámbito organizacional se aloja en las instituciones políticas, en otras palabras, March y Olsen están interesados en entender cómo funcionan las instituciones políticas. Para estos autores la regla<sup>38</sup> es el fundamento de la institución;<sup>39</sup> aquella, al igual que en el NIS, se considera como construida socialmente. De esta forma, la acción se institucionaliza cuando las reglas han sido institucionalizadas, y ello sucede a través de la rutinización de las prácticas. En este sentido, el hecho de que la mayor parte del comportamiento esté rutinizado, esto no significa que los individuos respondan automática o mecánicamente a las situaciones: “la lógica de la pertinencia es fundamental para la acción política” (March y Olsen, 1997: 90). La institución ofrece una variedad de reglas, ante las cuales los individuos deben interpretar cuál es la más adecuada, ante la situación en cuestión, en función de su rol o identidad. Para que las reglas sean seguidas, éstas deben hacer sentido al individuo: la interpretación y construcción del significado es fundamental para la institucionalización de la acción y de las reglas. Así, ante la ambigüedad, inestabilidad y

diversidad de preferencias, la lógica de la pertinencia se erige como reguladora y constructora de la acción.

De esta forma, March y Olsen pasan de la lógica de la consecuencia a la lógica de la pertinencia como fundamento explicativo de las instituciones políticas. No obstante, el reto del NIP radica en entender la transformación de las instituciones políticas en tanto formas de organización caracterizadas por la ambigüedad organizativa ya que “La transformación institucional no es dictada enteramente por las condiciones exógenas ni controlable precisamente mediante acciones intencionales. En su mayor parte, las instituciones evolucionan por una serie de procedimientos relativamente mundanos, sensible a mecanismos de control parcialmente difusos.” (March y Olsen, 1997: 267). En este sentido –como se esboza más adelante–, un vínculo teórico con el análisis estratégico de Crozier y Friedberg, se torna fructífero.

### 3.3. EL NUEVO INSTITUCIONALISMO: UN MARCO INTEGRAL

Para Jepperson “la importancia del concepto institución ... no ha garantizado su uso claro y cuidadoso. Algunos especialistas recurren al término *institución* sólo para referirse a asociaciones particularmente grandes o importantes. Otros parecen identificar a las instituciones con los efectos ambientales. Y algunos simplemente usan

<sup>38</sup> Por regla, March y Olsen entienden “... las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a los cuales se construye la actividad política. Asimismo, las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimiento que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas.” (March y Olsen, 1997: 68).

<sup>39</sup> De hecho para estos autores “Las instituciones políticas son conjuntos de reglas y rutinas relacionadas entre sí, que definen adecuadamente las acciones en términos de las relaciones entre las funciones y las situaciones.” (March y Olsen, 1997: 252).

el término como si fuera equivalente a los efectos “culturales” o “históricos” (Jepperson, 2001: 193). Esto es fiel reflejo del desarrollo neoinstitucionalista. No obstante las diversas interpretaciones acerca del término institución, éste encuentra su fundamento en la noción de regla. Ésta es la constante en las diversas corrientes neoinstitucionalistas. Así, bajo tres perspectivas, que implican tres tipos de reglas, podemos resumir el pensamiento neoinstitucionalista:

*Pilar regulativo.* Éste puede ser asociado con el NIE, ya que hace referencia a los “aspectos regulativos de las instituciones: las instituciones restringen y regularizan la conducta” (Scott, 1995: 35).

*Pilar normativo.* Éste puede ser asociado con el NIP ya que pone el énfasis “sobre reglas normativas que introducen una dimensión prescriptiva, evaluativa y obligatoria dentro de la vida social.” (Scott, 1995: 37). De esta manera los sistemas normativos guían la acción a través de los valores y normas que los conforman (Scott, 1995: 37). En términos de Scott, esta versión se empieza a “alejarse de la definición restringida de la conducta racional. La elección es estructurada por marcos valorativos y normativos mediados socialmente” (Scott, 1995: 38-39). Los actores se constituyen no en función de sus intereses individuales, si no en función de sus roles e identidades, que los obligan a actuar de acuerdo a ellos. No porque así deban ser las cosas, sino porque así están socialmente estatuidos sus roles e identidades.

*Pilar Cognitivo:* Este puede ser asociado tanto con el NIP como con el NIS pues “acentúa la centralidad de los elementos cognitivos de las instituciones: las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y el marco a través del cual el significado se construye” (Scott, 1995:

40). Los símbolos son elementos que intervienen en la formación de significados que se atribuyen a objetos y actividades; estos significados provienen a su vez de la interacción social, y son perpetuados –y transformados– en tanto hacen sentido (Scott, 1995: 40). Así, la concepción cognitiva de las instituciones acentúa el rol central jugado por la construcción social de significados (Scott, 1995: 45).

Por tanto, “Las instituciones consisten en estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y significado a la conducta social” (Scott, 1995: 33).

35

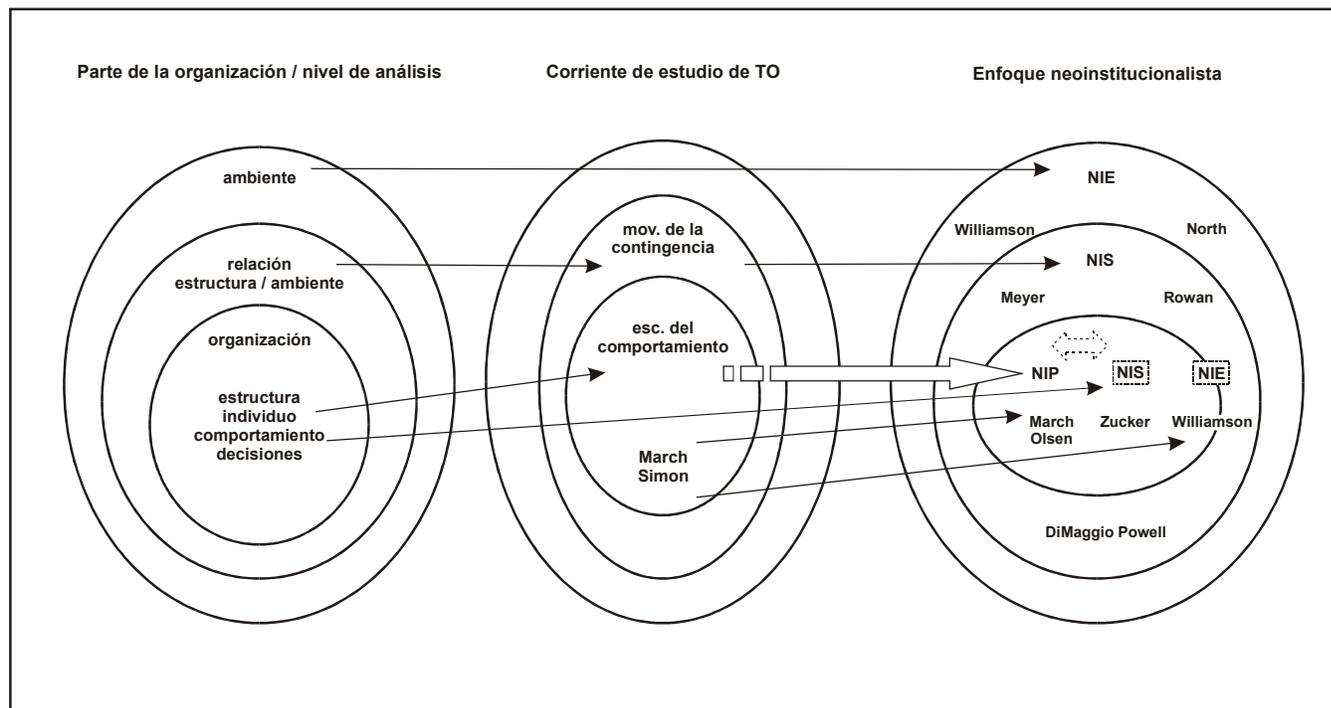
## 4. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y NUEVO INSTITUCIONALISMO EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

A continuación abordaremos las implicaciones entre la Teoría de la Organización y el Nuevo Institucionalismo a través de la exposición, por una parte, de los vínculos de procedencia teóricos del NI respecto de la TO, y por otra, de los aportes del NI al análisis organizacional, destacando posibles vetas de investigación.

### 4.1 VÍNCULOS TEÓRICOS ENTRE TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y NUEVO INSTITUCIONALISMO

Por razones de espacio, los vínculos entre la TO y el NI se esquematizan en la Figura 3. Como se habrá podido apreciar en la Tabla 1, podemos asociar las corrientes teóricas de la TO, por una parte, con uno o varios niveles de análisis, y por otra, con uno o varios elementos de la

Figura 3. Vínculos Teóricos entre TO/NI



Fuente: elaboración propia

organización o variables de investigación, puesto que cada corriente cuenta un nivel de análisis específico y se ha enfocado al estudio de dichas variables o partes asimismo de forma específica. De esta forma, para efectos del presente análisis, son dos las corrientes teóricas que –por estar relacionadas con el NI– nos interesan: la Escuela del Comportamiento y el Movimiento de la Contingencia. La primera abarca el nivel individual y organizacional y las variables decisiones (procesos decisorios), individuo y comportamiento; la segunda abarca la parte intermedia entre los niveles ambiental y organizacional y las variables estructura y ambiente.

Ahora bien, el NIE comprende los niveles ambiental y organizacional, ya que por una parte, Williamson comprende los niveles ambiental y organizacional y por otra parte, North comprende el nivel ambiental; asimismo, el NIE comprende las variables ambiente y estructura. Es en estos niveles y variables donde reside su procedencia organizacional. A nivel teórico, el vínculo existente del NIE se encuentra en la escuela de Carnegie Mellon –sobre todo con Williamson– y por ello se vincula con la Escuela del Comportamiento.

En lo que se refiere al NIS –a excepción de Zucker–, éste abarca el nivel intermedio entre la organización y el

ambiente y las variables estructura y ambiente, por lo que si bien no mantiene una procedencia teórica bien definida, sí mantiene una estrecha relación con la Escuela de la Contingencia. En lo que respecta a Zucker, éste comprende el nivel individual y las variables individuo y comportamiento, por lo que podría estar relacionado con la Escuela del Comportamiento y en buena medida con el enfoque del NIP.

En lo tocante al NIP, éste, más que relacionarse con la Escuela del Comportamiento, representa –junto con las teorías de la ambigüedad organizativa– un desarrollo de dicha escuela. Los niveles y variables son las mismas para ambos, siendo March el común denominador de los autores representativos de la Escuela del Comportamiento y del Nuevo Institucionalismo Político.

A continuación se señalan algunas de las aportaciones al conocimiento de las organizaciones hechas por el NI.

## 4.2 APORTACIONES, LIMITACIONES Y POSIBLES AGENDAS DE INVESTIGACIÓN DEL NUEVO INSTITUCIONALISMO EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

En lo que respecta al NIE, se puede decir que su aporte al conocimiento de las organizaciones es mínimo. Esto obedece a que si bien el NIE representa un esfuerzo por considerar a la empresa –es decir, la organización– como algo más que una simple función de producción, no logra

apartarse de su visión racional económica al concebir a la empresa como reductora de costos de transacción, perdiendo de vista su complejidad. Y como se han encargado de demostrar la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, la empresa puede ser considerada como algo más que un simple instrumento para regular las transacciones. Por tanto, el NIE representa más un avance para la ciencia económica, que para la TO, y ésta a su vez, representa para la economía un avance en el entendimiento de la empresa. En palabras del propio Williamson: “La economía del costo de transacción puede beneficiarse con la infusión de un contenido organizativo mayor. En términos más generales, la economía debería entablar un diálogo con la teoría de la organización” (Williamson 1989: 402).<sup>40</sup> No obstante, bajo una perspicacia organizacional, el NIE puede encerrar reflexiones interesantes para el estudio de las organizaciones, por ejemplo, más allá de las relaciones formales e informales, ¿cuál es el peso real de la relación contractual para el orden organizacional?; podría también, a través de un análisis histórico de los contratos, estudiarse el aprendizaje organizacional y el cambio organizacional. A su vez, se podría estudiar bajo una perspectiva simbólica tanto el intercambio de símbolos –en tanto transacciones– y su influencia en la acción organizacional como la construcción del significado en las transacciones.

Por otra parte, a diferencia del NIE, el NIS representa un mayor grado de avance en el entendimiento de las organizaciones. Como se ha expuesto, en términos

<sup>40</sup> Más allá de las implicaciones teóricas, como lo expone Arellano (2000: 47), el NIE tiene implicaciones prácticas para la realidad social y organizacional; es decir, cuando los supuestos –racionales económicos– para entender la realidad se convierten en la meta, en los objetivos de la misma, ésta puede verse afectada negativamente; ejemplo de ello pueden ser los sistemas de acreditación y programas de estímulos económicos universitarios.

generales el NIS se enfoca básicamente en la relación ambiente/estructura; desde esta perspectiva, constituye un avance respecto al conocimiento organizacional generado por el Movimiento de la Contingencia en al menos dos sentidos.

El primero tiene que ver con el concepto de campos organizacionales. Estudiar cómo se construyen los campos organizacionales permite entender cómo se construyen los ambientes organizacionales en la medida que consideremos a los campos organizacionales como ambientes organizacionales. De esta manera, a diferencia de la contingencia que daba por supuesto un ambiente –el cual determinaba la estructura organizacional–, el NIS ofrece la posibilidad de estudiar al ambiente organizacional en sí mismo, y esto es relevante porque permitirá entender mejor los intersticios entre ambiente y estructura. La conformación de un campo organizacional, en tanto ambiente organizacional, permitiría entender mejor la conformación histórica de la estructura organizacional y, de esta forma, el factor histórico puede ser recuperado. Otro factor relevante derivado del concepto de campo organizacional es que permite repensar las fronteras organizacionales bajo una perspectiva diferente, es decir, permite pensar, no las fronteras de las organizaciones sino las fronteras de los campos organizacionales y, con ello, las relaciones interorganizacionales pueden ser también repensadas.

El segundo tiene que ver con la noción de ambiente/contexto organizacional. El NIS permite ampliar la noción de ambiente propuesta por el Movimiento de la Contingencia al incluir en ésta marcos institucionales

diversos, como por ejemplo, los mitos racionalizados: se pasa de ambientes técnicos a ambientes socioculturales. Así, “... la opinión pública, los sistemas educativos, las leyes, los tribunales, las profesiones, las ideologías, las tecnologías, las estructuras reguladoras, los hombres y los premios, los órganos de certificación y acreditación, los requisitos y aprobaciones gubernamentales ...” (Scott, 2001: 219) pasan a ser parte integrante de los ambientes organizacionales. Por tanto, bajo una lógica contingencial, la ampliación del ambiente organizacional implica la reconcepción de la estructura organizacional, específicamente, con el NIS la estructura de la organización adquiere un carácter sociocultural. Así, el hecho de que la estructura de la organización esté institucionalmente conformada, implica repensar –entre otros aspectos– los procesos organizacionales.

No obstante estos avances en el entendimiento de las organizaciones, Zucker (2001: 150) escribe: “La mayor parte de la investigación institucional a un macronivel estudia los indicadores de los efectos del ambiente institucional en algún aspecto de la estructura o actividad organizacional ... El proceso por medio del cual esto ocurre continúa siendo una “caja negra”. Establecer que la estructura de la organización se institucionaliza a medida que los mitos racionalizados son incorporados por las organizaciones, y no explicar el proceso interno de institucionalización, esto es, no hacer referencia a los mecanismos por medio de los cuales los individuos interiorizan las nuevas prácticas –reglas– y actúan sobre la base de ellas, implica caer en determinismos.<sup>41</sup> Como fue expuesto, Zucker avanza en la comprensión de los

<sup>41</sup> En este sentido, la crítica al Movimiento de la Contingencia por su determinismo estructural podría ser extensiva al NIS.

procesos de institucionalización y estimula la formulación de algunas cuestiones: ¿cuándo se puede decir que una organización está institucionalizada y cuándo una organización puede ser concebida solamente como un sistema de control social directo?<sup>42</sup> ¿o es el control social directo una forma institucional en sí misma? ¿cuál es el límite entre la acción institucionalizada y el ejercicio del poder como fundamento de la acción organizada? ¿puede ser considerada la institución como un mecanismo de poder o la institución implica la ausencia del ejercicio del poder? ¿significa la institución, una construcción social del poder? Por su parte, la concepción abstracta de institución de Jepperson permite formular las siguientes preguntas: ¿cómo los principios institucionales cobran vida organizacionalmente? ¿cómo las formas organizacionales que reproducen estos principios se transforman en el tiempo respondiendo no sólo a los requerimientos institucionales sino a sus propios requerimientos?

Ahora bien, es el NIP el que aventaja tanto al NIE como al NIS en la descripción de los procesos de institucionalización; sin embargo, su énfasis se encuentra en la explicación del funcionamiento de las instituciones –políticas– a través del comportamiento de los individuos. En este sentido, el NIP permite concebir a las organizaciones como instituciones en sí mismas y explicar a las organizaciones en términos institucionales. De esta manera, bajo el enfoque del NIP, algunas cuestiones resultan pertinentes: ¿qué tipos de lógicas de acción son las que pueden explicar a las organizaciones/instituciones?

¿a organizaciones/instituciones específicas corresponden lógicas de acción específicas?

Una reflexión final, un acercamiento entre el NIS y el NIP –esto es, un amalgamiento entre el nivel ambiental y el organizacional– resulta pertinente al análisis organizacional. Este acercamiento puede tomar como punto de referencia el análisis estratégico de Crozier y Friedberg (1990). En la medida que los mecanismos de regulación de los sistemas de acción concretos integren a su análisis tanto los ambientes institucionales como las lógicas de acción de los actores, estaríamos dotándonos de una herramienta teórica-metodológica poderosa para el estudio de las organizaciones. A su vez, las críticas al determinismo que en determinado momento pueden ser atribuidas al NIS podrían matizarse. Asimismo, el análisis de las relaciones de poder ausentes en el análisis neoinstitucional harían acto de presencia.

Concluyendo, con aportaciones y limitantes y posibles vetas de investigación, el NI ha nutrido al conocimiento y estudio de las organizaciones. La búsqueda de formas novedosas de retroalimentación entre la Teoría de la Organización, los Estudios Organizacionales y la vertiente Neoinstitucionalista resulta relevante para responder y polemizar sobre cuestiones como: ¿qué significa vivir en un mundo de organizaciones y de instituciones? ¿nos desarrollamos en un mundo de organizaciones institucionalizadas o de instituciones organizadas? ¿qué implicaciones tienen las respuestas a estas preguntas para el estudio de las organizaciones y para el estudio de la sociedad?

---

<sup>42</sup> Los experimentos de Hawthorne en la Western Electric Company son ilustrativos al respecto, ya que permiten reflexionar en esta cuestión: ¿cómo el predominio del grupo sobre el individuo –en tanto control social directo– puede diferenciarse de las prácticas organizacionales institucionalizadas?

## BIBLIOGRAFÍA

• Arellano Gault, David (2000) "Organizaciones y nuevo institucionalismo económico. ¿hacia un nuevo dogma?", *Ciencias Administrativas*, Año 2, Núm, 1, Junio de 2000, México, pp. 41-56.

40 • Argyris, Chris (1975) "The impact of the Formal Organization upon the individual" en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp 261-278. (1971)

• Argyris, Chris (1986) "Being human and being organized", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-ztapanalapa, pp. 257-259.

• Augier, Mie y Kristian Kreiner (2000) "An interview with James G. March", *Journal of Management Inquiry*, Núm. 3, Vol. 9, Septiembre, pp. 284-297.

• Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez (1997) *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, Ed. Vertiente, México.

• Barba, Álvarez A., Luis Montaña Hirose y Pedro Solís Pérez (1999) "Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales", en Memoria del III Foro de investigación en las disciplinas financiero-administrativas, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 75-87.

• Blau, Peter M. (1969) *The Dynamics of bureaucracy. A study of interpersonal relations in two government agencies*, University of Chicago Press, Chicago. (1955)

• Borrero, Alfonso (s/f), *Política y gestión universitaria*, Mimeo, Colombia.

• Burns, Tom y G. M. Stalker (1996) "Mechanistic and Organic systems" en Shafritz, Jay M. y Steven Ott, *Classics of Organization Theory*, Harcourt Brace College Publishers, USA, pp. 209-13.

• Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, New Hampshire.

• Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy (1996) "Introduction. Organizations, Organization and Organizing", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 1-28.

• Coriat, Benjamín (2000) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México. (1979)

• Crozier, Michel (1974) *El fenómeno burocrático* (2 T.), Amorrortu, Buenos Aires. (1963)

• Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema*, Alianza, México

- Cyert, Richard M. y James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Del Castillo, Arturo (1996) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos*. Documento de trabajo Núm. 44, CIDE, División de Administración Pública.
- DiMaggio, P. J. y W.W. Powell (1997) "Institutional Isomorphism", en Pugh, Derek S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 435-459. (1971)
- DiMaggio, Paul y W. Powell (2001) "Introducción", en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 33-75. (1991)
- Etzioni, Amitai (1986) *Organizaciones modernas*, UTEHA, México. (1964)
- Fayol, Henri (1961) *Administración Industrial y General*, Herrero Hermanos, México (1916).
- Friedman, Georges (1985) "Dos grandes doctrinarios del progreso" en Rosim, Miravaldo C. et al. (1985) *Historia del pensamiento administrativo 2 T.*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México.
- Gillespie, Richard (1993) *Manufacturing Knowledge*, Cambridge University Press, Londres. (1991)
- Gorz, André (1991) *Metamorfosis del Trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la razón económica*, Editorial sistema, Madrid.
- Gouldner, Alvin W. (1964) *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, New York. (1954)
- Guillén, Mauro F. (1994) *Models of Management. Work, authority, and organization in a comparative perspective*, University of Chicago Press, Chicago and London.
- Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the nature of man*, Thomas Y. Crowell Company, New York.
- Ibarra Colado, E. (1991) "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña Hirose (coord.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM-I - Miguel Ángel Porrúa.
- Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (1986) "Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

- Jepperson, Ronlad L. (2001) "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo" en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 193-215. (1991)
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch (1973) *Organización y ambiente*, Editorial Labor, S.A., (1967)
- March, James G. (1989) "The Business firm as a political coalition", en March, James G., *Decisions and organizations*, Blackwell, New York, pp. 101-115. (1988)
- March, James G. (1994) "Ambiguity and Interpretation" en March, James G., *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York, pp. 175-219.
- March, James G. (2000) en Augier, Mie y Kristian Kreiner "An interview with James G. March", *Journal of Management Inquiry*, Núm. 3, Vol. 9, Septiembre, pp. 284-297.
- March, James G. y Herbert A. Simon (1969) *Teoría de la Organización*, Ediciones Ariel, Barcelona. (1961)
- March, James G. y Olsen, Johan P. (1997) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México. (1989)
- Maslow, Abraham H. (1970) *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York, pp. 35-58. (1954)
- Mayo, Elton (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires. (1946)
- Mayo, Elton (1977) "El peor aspecto del progreso" en Mayo, Elton, *Problemas sociales de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires, pp. 21-52. (1945)
- McGregor, Douglas (1972) *El aspecto humano de las empresas*, Editorial Diana, México, pp. 43-66. (1969)
- Merton, Robert K. (1984) "Estructura burocrática y personalidad" en Merton, Robert K *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México pp. 275-286. (1949)
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1992) "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony" en Meyer, John W. y W. Richard Scott, *Organizational Environments. Ritual and rationality*, Sage, Newbury Park London New Delhi, pp. 21-44.
- Montaña Hirose, Luis (1991) "Las Nuevas Relaciones Humanas: un falso reto a la democracia", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña Hirose (coord.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM-I - Miguel Ángel Porrúa, pp. 69-102.
- Montaña Hirose, Luis (2001) "Los Nuevos

Desafíos de la Docencia. Hacia la construcción –siempre inacabada– de la Universidad” en Barba Álvarez, Antonio y Luis Montaña Hirose (coords.) *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*, UAM y Miguel Ángel Porrúa, pp. 105-132.

- Montaña, Hirose Luis y Marcela Rendón (2000) “La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social”, *Revista Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 63-84.

- North, Douglas C. (1993) *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México. (1990)

- Pugh, D. S. (1997) “Does context determine form?”, en Pugh, Derek S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 16-35. (1971)

- Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1973) “Dimensions of Organization Structure”, en Heydebrand, Wolf, *Comparative Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 441-470

- Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1995) “The context of organization structures”, en Donaldson, Lex, *Contingency Theory*, Darmouth, Cambridge, pp. 125-148.

- Reed, Michael, (1996) “Organizational Theorizing: a historically contested terrain”, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 31-56.

- Roethlisberger, F.J. y W. J. Dickson (1966) *Management and the worker*, Harvad University Press, Cambridge, Massachusetts, (Capítulo XXIV) pp. 551-568. (1939)

- Scott, Richard W. (1995) *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, London New Delhi.

- Scott, W. Richard (2001) “Retomando los argumentos institucionales” en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 216.-236. (1991)

- Selznick, Philip (1996) “Institutionalism “Old” and “New””, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Junio, pp. 270-277.

- Selznick, Philip (2000) “On sustaining research agendas: their moral and scientific basis” *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, Núm, 3, Septiembre, pp. 277-282.

- Simon, Herbert A. (1988) *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires. (1945) (1973)

- Smircich, Linda (1983) “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quaterly*, Vol. 28, Núm 3., pp. 339-358.

• Taylor, Frederick (1994) “¿Qué es la administración científica?” y “Principios de administración científica”, en Merrill, Harwood, *Clásicos en administración*, Limusa, México, pp. 77-107. (1970)

• Taylor, Frederick W. (1961) *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hermanos, México (1911).

• Williamson, O. (1989) *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México. (1985)

• Williamson, O. (1991), *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, Fondo de Cultura Económica, México. (1975)

• Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México. (1922)

• Woodward, Joan (1975) “Management and technology”, en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 56- 71. (1971)

• Woodward, Joan (1994) *Industrial organizations: Theory and practice*, Oxford University Press, Londres, pp. 17-34. (1965)

• Zey-Ferrell, Mary (1981) “Criticisms of the dominant Perspective on Organizations”, *The Sociological Quarterly*, 22 (spring) pp. 181-205.

• Zucker, Lynne C. (2001) “El papel de la institucionalización en la persistencia cultural” en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 126-153. (1991).

# Decisiones racionales: una interpretación teórica

---

Olivia Hernández  
Consuelo García de la Torre \*



## RESUMEN

La literatura acerca de la toma de decisiones es extensa, variada y en ésta, las teorías se entrelazan con el concepto de racionalidad. Sin embargo, se puede observar que el estudio del enfoque racional se encuentra fragmentado, complicándose así, su entendimiento y utilización a futuro. Por lo tanto, el propósito de este trabajo es aportar en su comprensión de manera sistemática a través de un análisis teórico del mismo, en la acción de las organizaciones. Se busca que esta base teórica sirva de apoyo para investigaciones empíricas a futuro. En este artículo se explica el énfasis de tres paradigmas diferentes de racionalidad en la toma de decisiones. Asimismo, se identifican los elementos principales de estudio y se plantean preguntas de reflexión.

En este escrito se considera que es importante profundizar en la forma en que los ejecutivos desarrollan sus directrices y estudiar las características que influyen en la racionalidad de sus decisiones. Por lo tanto, en este trabajo se reconoce la necesidad de abrir una agenda de investigación que estudie estos fenómenos. Por ello, aquí se identifican líneas de investigación futuras.

---

\* Profesoras EGADE ITESM, Rectoría Monterrey, Ave. Fundadores y Rufino Tamayo s/n, Valle Oriente, Garza García, N.L. 66269 México. Tel. 81-8625-6041. Fax 81-8625-6098  
ohernand@egade.sistema.itesm.mx, cgarcía@egade.sistema.itesm.mx

## **ABSTRACT**

Vast and diverse is the literature on decision making, and theories overlap the concept of rationality. It may be observed, however, that a rational approach research is fragmented. Knowledge and its use seem complicated and shortsighted.

The purpose of this paper is to add on its systematic comprehension through a theoretical approach on organization's actions. We look forward that this basement serve as a support to future empirical researching.

An enfasis is made to explain three different paradigms on decision making rationality. As well as main study elements and questions are items for reflexion.

It is important to go deeper in the ways executives develop their directions and to study the characteristics that influence rational decisions. This paper recognizes the need to open a research agenda to study such phenomena. Conclusions identify future research trends.

---

**Palabras Claves:** Racionalidad, toma de decisiones.

**Keywords:** Rationality, Decision making

Los modelos y los procesos de decisión, en el sentido general, constituyen un punto entre el pensamiento y la acción (MacCrimmon y Taylor, 1976). Así, la toma de decisiones aparece en el proceso de resolución de un problema e implica una deliberación y una dirección que compromete la acción (Shull, Delberg y Cummins, 1978). De tal forma que ésta representa una de las actividades por excelencia de la organización (Simon, 1976).

La toma de decisiones comúnmente se encuentra retratada como una interpretación de la acción en la forma de una elección racional (March, 1994). Por lo tanto, al estudiar las decisiones que se realizan en las organizaciones, observamos que los conceptos de racionalidad y toma de decisiones se encuentran entrelazados. A pesar de ello, también pueden encontrarse y estudiarse las decisiones no-racionales y su estudio promete ser igualmente interesante. En este artículo centramos nuestra atención exclusivamente en el enfoque racional.

Debido a que el enfoque racional en la toma de decisiones se encuentra fragmentado, se requiere de una reinterpretación teórica antes de utilizarse en la investigación empírica. Por lo tanto, el propósito de este trabajo es presentar un análisis teórico que aporte en la comprensión del enfoque racional de manera sistemática. A través de este escrito, fundamentalmente nos concentramos en los modelos del proceso de toma de decisiones. Al final, las autoras de este análisis proponemos como sujeto de estudio a las organizaciones en un contexto internacional que incluya a los países emergentes de América Latina.

La teoría que busca explicar la toma de decisiones generalmente presenta dos fases distintas: la normativa y

la descriptiva. La normativa indica cómo debe ser la toma de decisiones (v. g. Von Neumann y Morgenstern citados por Shapira, 1998) y la descriptiva muestra cómo se toman las decisiones en condiciones de elección (v. g. March y Simon, Kahneman y Tversky citados por Shapira, 1998). Los estudios sobre la toma de decisiones son abordados desde una perspectiva interdisciplinaria y comúnmente asociados a estos dos tipos de formas.

El estudio del enfoque racional y el estudio de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones no son temas nuevos. Sin embargo, la complejidad, la relevancia y el dinamismo constante del fenómeno provocan que existan incógnitas sin resolver. Así, Schwenk (1995) proporcionó un ejemplo de una de estas incógnitas, cuando mencionó que la mayor parte de la investigación acerca de la toma de decisiones estratégicas proviene de estudios realizados en organizaciones de Estados Unidos. Este autor, inclusive subrayó que aquellos investigadores que estudian el fenómeno en otros países, frecuentemente ponen poca atención a las diferencias de contexto en el proceso de toma de decisiones. Resulta natural entonces, que su comentario despierte interés para aquellos que estudiamos organizaciones en países emergentes.

James March (1994) aseguró que para entender una decisión específica ante una situación particular es necesario conocer el contexto histórico, social, político y económico que rodea la decisión, así como conocer también, las características de los individuos, organizaciones e instituciones involucradas. Sin embargo, la evidencia empírica para sustentar estos planteamientos, no se presenta de esta manera en la mayoría de la literatura que revisamos. Más aún, los estudios acerca de la toma de decisiones en países emergentes son casi inexistentes,

según lo muestra nuestra búsqueda bibliográfica en la red mundial de *Internet*.

Es por todos estos motivos, que consideramos importante enfocarse a los países emergentes en estudios empíricos a futuro, dado que son los menos estudiados. Además, entender cómo podemos resolver mejor los problemas y cómo tomar las decisiones es esencial para incrementar la productividad, también en el contexto, de una nación (Simon y Asociados, 1992). Por otro lado, la relevancia de estudiar los procesos de toma de decisiones, además de mejorar los aspectos operativos de la organización, brinda un alcance estratégico. Schwenk (1995) subrayó que algunas de las reglas que tradicionalmente eran empleadas con éxito como estrategia de la organización, ahora ya no son válidas. Así, este autor recomendó como una de las alternativas para superar esta limitación, precisamente el estudio del fenómeno en una situación concreta de la realidad. Particularmente, recomendó profundizar en la forma en que los ejecutivos conceptualizan sus problemas y la manera en que desarrollan sus reglas y directrices, así como estudiar las características que influyen en sus decisiones. Nosotras elegimos iniciar el estudio con la revisión de los fundamentos teóricos de dichas decisiones.

A continuación explicamos la manera en que escogimos organizar el presente análisis teórico.

## ESTRUCTURA DE ANÁLISIS

Con objeto de facilitar al lector la identificación de cada una de las aportaciones, dividimos el análisis del marco

teórico en tres secciones: definición de términos, la racionalidad en debate y el proceso de toma de decisiones por escuela de pensamiento.

En la primera sección: definición de términos, clarificamos los conceptos que por su naturaleza son subjetivos y como consecuencia, algunas veces difusos en la literatura. Los principales términos conceptuales que necesitan clarificarse son racionalidad y toma de decisiones. Así que, como primer paso de este análisis presentamos una reseña de las definiciones dadas por varios autores para estos dos conceptos.

Luego, en la segunda sección: la racionalidad en debate, describimos las principales posturas y la naturaleza del debate sobre la racionalidad, aplicada a la toma de decisiones. Aquí mostramos que existen tres modelos generales de decisión. Cada uno de ellos revela una forma de racionalidad en acción, con lógicas particulares (De Bruye, 1981). Así, cada uno expresa y privilegia un paradigma<sup>1</sup> de la toma de decisión, reconocido y admitido por una corriente científica, más o menos desarrollada y anclada en una tradición de pensamiento (Kuhn, 1963). Al hablar de las posturas y debates nos referimos a las diferencias conceptuales entre tres modelos generales. Es decir: la racionalidad pura –desde la perspectiva del modelo económico clásico–; la racionalidad limitada –*bounded rationality*– (Simon, 1976) y la racionalidad social –con la inclusión de las variables de contexto, especialmente las sociales– (Halpern y Stern, 1998), también llamada racionalidad adaptativa por De Bruye (1981).

La última sección de nuestro análisis del marco

---

<sup>1</sup> Un paradigma es el enunciado sistemático de las hipótesis de base de los conceptos y proposiciones empleadas por una escuela (Herton, 1968), éste articula un marco conceptual ampliamente implícito y debilmente estructurado (Allison, 1974).

teórico consiste en mostrar las características más sobresalientes de algunas escuelas del pensamiento desde la perspectiva del enfoque racional de la organización. Si bien es cierto, éstas no corresponden al total de las escuelas, sí incluyen corrientes principales que muestran un panorama general del área bajo estudio.

Después de presentar el análisis del marco teórico continuamos con la reflexión de este trabajo. Aquí presentamos los planteamientos que dejamos a consideración del lector y que además, sugieren incluir este tema en la agenda de investigación futura.

Finalmente, mostramos las líneas de investigación sugeridas y cerramos este escrito con nuestras conclusiones.

## MARCO TEÓRICO

### 1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

¿Qué es la Racionalidad? Si todos los científicos sociales están de acuerdo en que las personas tienen razones que explican su proceder, la pregunta fundamental es otra: ¿qué constituye la racionalidad? (Zey, 1992) En 1994, March explicó que, en la literatura relacionada con los procesos de toma de decisiones, es habitual encontrar significados heterogéneos del término racionalidad. Incluso, este autor señaló que en ocasiones, este término se utiliza de forma inconsistente. De manera que nos enfrentamos a la posibilidad de que existan formas variadas sobre el entendimiento de la racionalidad y que

los elementos que la definen se empalmen (Halpern y Stern, 1998).

Los estudiosos de algunas disciplinas (v. g. los economistas, los ingenieros, los sociólogos, los antropólogos, los psicólogos y los políticos) frecuentemente definen la racionalidad de manera diferente. Además, la definición de este término se encuentra también en constante evolución. Es decir, conforme pasa el tiempo, el alcance del término se modifica, algunas veces se amplía, otras se reduce. Por ejemplo, Zey (1992) explicó que los economistas clásicos, al utilizar el término racionalidad, excluyen de él la acción basada en emociones, hábitos y valores. La autora agregó también, que contrario a esto, otros economistas (v. g. neoclásicos) definen una acción racional bajo un supuesto más inclusor. Por otro lado, los estudiosos de este fenómeno, a veces, reducen su alcance para expresar mejor sus ideas en lugar de utilizar la noción de racionalidad con un sentido amplio. Tal es el caso de Scott (1998), quien en su libro *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, claramente explicó que utilizó el término racionalidad para referirse exclusivamente, a una racionalidad técnica o funcional.<sup>2</sup>

Para reconocer qué constituye la racionalidad en la acción, Marx Weber (1984) en su libro *Economía y Sociedad* diferenció dos tipos de racionalidad. La racionalidad instrumental y la racionalidad valorativa. La primera, la definió como aquella con un arreglo de fines y determinada por las expectativas del comportamiento del mundo externo y de los hombres. La segunda, la

<sup>2</sup> Aquellas acciones que son organizadas de forma tal que ayuden a alcanzar objetivos predeterminados con la eficiencia máxima (Scott, 1998).

definió como un arreglo de valores y determinada por una creencia ética, estética o religiosa. Ramos (2000) explicó que por racionalidad instrumental, Weber se refirió a aquellas acciones que aspiran al dominio del mundo natural y social con énfasis en la efectividad para lograr los fines. Mientras que con la racionalidad valorativa, el énfasis al que aludió Weber fue de normar la conducta basándose en postulados valorativos de las personas. Debido a que la interpretación del término racionalidad puede resultar confusa, planteamos que al definirlo es importante especificar cuál es el alcance del término, en otras palabras, si incluye los valores y creencias o si se refiere exclusivamente al logro de fines (v. g. maximización de utilidad y eficiencia).

Creemos fundamental resaltar otra diferencia en la interpretación del término racionalidad. Para algunos estudiosos (v.g. economistas clásicos) las decisiones son racionales cuando el resultado es racional. Tal es el caso de la maximización de la utilidad. Sin embargo, para otros (v.g. estudiosos de los procesos cognitivos) las decisiones son racionales siempre y cuando su proceso, no necesariamente el resultado de la decisión, es racional. Nos referimos a un proceso de toma de decisiones lógico. Así, mientras algunos estudiosos de las decisiones racionales se enfocan en el resultado, otros lo hacen en el proceso.

En nuestra búsqueda por un significado para el término racionalidad, encontramos también que éste varía según el nivel de análisis bajo el cual se estudia el fenómeno. Los niveles de análisis pueden ser micro y macro. El nivel micro corresponde a la racionalidad del individuo y el nivel macro corresponde a la racionalidad de la organización. March y Shapira (1992) caracterizaron

el estudio de las decisiones en cada uno de los niveles como dos teorías con similitudes y diferencias entre sí. Entonces, estos autores las denominaron como teoría del comportamiento de las decisiones (*behavioral decision theory*) y teoría de las decisiones organizacionales (*organizational decision theory*) respectivamente.

Ambas teorías comparten raíces intelectuales, fascinación por los resultados y/o procesos de la toma de decisiones y provienen de modelos de elección racional. Sin embargo, como se muestra en la figura 1 la teoría del comportamiento de las decisiones enfatiza en el comportamiento individual de elección. Mientras que la teoría de las decisiones organizacionales enfatiza en la organización. Además, tradicionalmente son los psicólogos cognitivos los que estudian la primera, mientras que para la segunda, generalmente son los estudiosos del comportamiento organizacional.

Estas teorías difieren entre sí también en los objetivos, las metodologías y los resultados de investigación. La teoría del comportamiento de las decisiones pretende identificar regularidades y desviaciones en las inferencias, además de los procesos de eliminación de alternativas, entre otros aspectos. Esto generalmente, a través de metodologías experimentales. Por otro lado, la teoría de las decisiones organizacionales, aunque se construye sobre observaciones empíricas, es más teórica. Así, su objetivo es interpretar al fenómeno en lugar de identificarlo. Es decir, pretende hacer sentido de los eventos organizacionales. La teoría de las decisiones organizacionales considera el estudio de los aspectos de administración y control de los procesos de elección. Además del manejo de la incertidumbre, el conflicto, la información y la organización de la confusión y el cambio.

**Figura 1.** Características de *behavioral decision theory* y *organizational decision theory*

Fuente: Elaborado con base en March y Shapira (1992).

Aunque ambas teorías se complementan entre sí y comparten características en común, al definir la racionalidad es importante también, explícitamente establecer el nivel de análisis bajo el cual se realiza el estudio. Nos referimos a que tenemos que aclarar si hablamos de una racionalidad organizacional o individual.

Al enfocar la racionalidad a los procesos de toma de decisiones, cuando Simon (1976) abordó el problema de definirla propuso como solución, el manejo de adverbios en la definición de la decisión. Entonces, llamó a la decisión como: organizacionalmente racional, cuando la racionalidad está orientada al logro de los objetivos de la organización y personalmente racional, cuando está orientada a los objetivos del individuo. Según este autor, si el comportamiento maximiza el valor para una situación

dada, la decisión es además, objetivamente racional.

En la interpretación del significado de racionalidad, también requerimos especificar aspectos que están relacionados con los límites de la racionalidad, con la complejidad y la incertidumbre de las decisiones administrativas. Simon (1976) observó que los procesos cognitivos que están involucrados en la racionalidad de las decisiones de los seres humanos son limitados. Además, en la elaboración más común y más aceptada de la teoría pura de elección racional se reconoce la incertidumbre futura de las acciones presentes (March, 1994).

Hasta aquí, explicamos algunas diferencias en la interpretación que se tiene del término racionalidad, ahora nos corresponde contestar a la pregunta: ¿qué se entiende

por toma de decisiones? Herbert A. Simon y Asociados (1992) diferencian el concepto de resolver problemas (*problem solving*) del concepto de toma de decisiones (*decision making*). Para ellos, las tareas tales como: arreglar agendas, establecer objetivos y diseñar acciones, comúnmente no es otra cosa que resolver problemas, mientras que el término toma de decisiones involucra para ellos solamente actividades de evaluación y selección.

52 Amaitai Etzioni (1988), por su parte, diferenció el término elección (*choice*) del concepto de toma de decisiones. Según Etzioni, la noción de elección incluye todas las selecciones entre opciones, limitadas por el alcance de los procesos de información, deliberación y consideraciones lógico-empíricas. Sin embargo, reservó el término toma de decisiones sólo para las elecciones que se realizan deliberadamente.

Podemos decir que, las decisiones son la parte menos visible de la política de la organización. No obstante, es el motor a través del cual, las ideas, los sentimientos y las ambiciones de los individuos se transforman en acciones estratégicas (Nioche, 1993). Nioche considera que el punto de partida de una teoría realista de las decisiones estratégicas es el estudio empírico de los comportamientos de las organizaciones. La consecuencia de este enfoque es que toda empresa tiene una estrategia, consciente o no, coherente o no.

En este apartado enfatizamos en la importancia de una definición clara para las nociones de racionalidad y toma de decisiones antes de comenzar a estudiarlas. En

el siguiente apartado, continuamos con la revisión de las posturas y la naturaleza del debate teórico con relación a la racionalidad en la acción de las organizaciones.

## 2. LA RACIONALIDAD EN DEBATE

A través de la reseña anterior, se observa que el enfoque racional es utilizado para explicar fenómenos diversos. Uno de ellos es la toma de decisiones. Sin embargo, se puede observar que este enfoque se encuentra fragmentado. Por ello, las autoras de este artículo consideramos que es necesaria, antes de su utilización en la investigación empírica, una reinterpretación teórica.

Mientras algunos autores plasman su entusiasmo con los resultados generados por los modelos racionales, otros se encuentran escépticos a dar crédito a estos modelos (March, 1994). Con respecto a la teoría de decisiones<sup>3</sup> fundamentada en un enfoque racional, Bacharach y Hurley (1991) también manifestaron que ésta se encuentra en un estado de turbulencia, lejos de un consenso.

Precisamente por esta carencia de consenso, Jennifer J. Halpern y Robert N. Stern, en 1998, decidieron organizar el debate acerca de la racionalidad. Así, ellos observaron dos extremos contrarios en las líneas de pensamiento: el puramente económico y el social. Estos autores señalaron que aquéllos a favor de la primera postura argumentan que el modelo económico clásico de toma de decisiones racionales es el mejor. Esta primera postura se enfoca en el interés personal<sup>4</sup> (*self-interest*), la

<sup>3</sup> Incluye el estudio de los procesos de toma de decisiones individuales, teoría de juegos, teoría de elección social (Bacharach y Hurley, 1991).

<sup>4</sup> Es una norma filosófica de confort, fundamentada en el principio que dice que los seres humanos tienden a buscar el placer y evitar el dolor (Halpern y Stern, 1998).

maximización del valor y la utilidad. Después, al describir la postura contraria a la noción económica pura incluyeron variables de contexto, específicamente sociales.

Antropólogos, sociólogos y psicólogos que critican la estructura de los modelos clásicos de elección racional, argumentan que la toma de decisiones, inclusive, la toma de decisiones económicas, tiende a ocurrir en un contexto social (Barley; Nader y Todd; Coleman y Geertz citados por Halpern y Stern, 1998). Asimismo, Halpern y Stern (1998) agregaron a Walzer, Etzioni y Hirschman a la lista de investigadores contemporáneos que también están de acuerdo en que la racionalidad tiene un componente social.

Además de las dos posturas anteriores, en este escrito analizamos también aquella que surge a partir de las aportaciones de Herbert Simon de racionalidad limitada. Simon (1976) criticó al modelo clásico por no atender al proceso de toma de decisiones y orientarse sólo en los resultados de las mismas. Según este autor, la racionalidad,

desde la perspectiva clásica, implica el conocimiento total de las consecuencias de las decisiones. Sin embargo, tan sólo se puede tener una premisa de las consecuencias futuras, no una imagen completa de ellas. Así, Simon aseguró que las personas tienen limitaciones en los procesos cognitivos de la racionalidad de sus decisiones, tanto para procesar la información disponible, como para ser consistente en sus preferencias (March, 1994).

De Bruye (1981) también organizó el debate. Sin embargo, con pequeñas variaciones al de Halpern y Stern (1998). A la postura que incluye la variable de contexto, De Bruye le llamó racionalidad adaptativa. Asimismo, este autor resaltó el estudio de los intereses de los actores que intervienen en la toma de decisiones.

En resumen, el paradigma económico clásico (véase la figura 2) enfatiza en el resultado y en las decisiones que maximizan la utilidad. Por otro lado, el paradigma de racionalidad limitada se enfoca en el proceso y en las

**Figura 2.** Énfasis y elementos de estudio: Racionalidad clásica, limitada y social.

decisiones con la inclusión del aspecto cognitivo y de procedimientos. Mientras que el tercer paradigma, la racionalidad social, pone mayor atención al contexto y a las decisiones que consideran los intereses diversos de los actores. De manera tal que, cada paradigma de racionalidad estudia el fenómeno desde una perspectiva diferente y con un énfasis también distinto.

54 | Todos estos debates entre intelectuales con diferentes posturas acerca de la racionalidad, ocasiona que se origine, a través del tiempo, un conjunto basto de escuelas con características particulares. A continuación, describimos aquellos aspectos que consideramos más relevantes de algunas de ellas, con relación al enfoque racional aplicado a la toma de decisiones. Aclaramos que no pretendemos describirlas a profundidad, todas son tan ricas en conocimientos que nos faltaría tiempo y espacio para hacerlo. Nuestra aportación está encaminada a mostrar cómo cada escuela parte de un paradigma de racionalidad diferente y contribuye al conocimiento de una forma particular.

### 3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES POR ESCUELA DE PENSAMIENTO

Según Scott (1998) desde la perspectiva racional<sup>5</sup> las organizaciones eran los instrumentos para alcanzar los objetivos. Bajo este supuesto en que las organizaciones se orientan a buscar mejorar la eficiencia y el desempeño, el modelo racional consideró a la organización como un sistema cerrado. A través de la administración científica,

los principios administrativos, así como, los procesos burocráticos se buscó contribuir al objetivo organizacional y a lograr una mayor eficiencia (Thompson, 1967).

En la administración científica, Frederick Taylor (1856-1915) -principal precursor- buscó solucionar los problemas administrativos desde un enfoque racional, a través del uso de la ingeniería y la objetividad, al cambiar el trabajo laboral arbitrario por procedimientos científicos y analíticos. Para Taylor, los seres humanos eran motivados exclusivamente por incentivos económicos (Scott, 1998). De tal manera, que bajo este supuesto se seleccionó, entrenó y desarrolló al trabajador científicamente. Las decisiones racionales, en consecuencia, se debían tomar según lo señalaban los indicadores de medición.

Por otro lado, mientras Taylor y sus seguidores desarrollaron técnicas científicas, Henri Fayol (1841-1925) se dedicó a escribir los principios de administración. Estos incluyen aspectos tales como: la división del trabajo (especialización); la coordinación, la centralización y la descentralización de actividades; la autoridad; la responsabilidad; la unidad de mando y la jerarquía, entre muchos otros (Hicks y Gullet, 1975). Desde esta perspectiva, la toma de decisiones se comenzó a regir por la interpretación, acertada o no, que se dio a estos principios.

Asimismo, Max Weber –independiente de los anteriores– estudió el proceso burocrático. Así, lo definió como racional en términos de una orientación hacia la acción de reglas y leyes formales (Kalberg citado por Scott, 1998).

---

<sup>5</sup> Sentido técnico y funcional.

A pesar que una de las principales aportaciones de estas tres escuelas fue subrayar la importancia de tener leyes, reglas, principios y métrica para tomar las decisiones racionales, estas escuelas de pensamiento no fueron aceptadas del todo. Según Scott (1998), Herbert Simon criticó los principios de Fayol porque éstos eran contradictorios y se basaban en premisas cuestionables. Este autor agregó, que Simon también criticó algunos aspectos del trabajo de Taylor con relación a los actores de las organizaciones. Asimismo, Scott (1998) explicó que Simon con su teoría de racionalidad limitada (*bounded rationality*) propuso un hombre administrativo más humano, que busca alcanzar sus intereses pero no siempre sabe cuáles son éstos, ni tampoco conoce todas las alternativas. Es decir, limitado racionalmente (March y Simon citados por Scott, 1998).

Más adelante, March (1994) explicó que los estudios empíricos sugieren que al tomar decisiones no se conocen todas las alternativas, tampoco se consideran todas las consecuencias de la decisión, ni se ejercen al mismo tiempo todas las preferencias. Los tomadores de decisiones, de acuerdo a sus preferencias, se enfocan en algunas decisiones e ignoran otras. Como resultado de estas observaciones surgen dudas acerca de la teoría pura de elección racional. Ésta asume que con relación a un problema de elección particular, las preferencias son absolutas, relevantes, estables, consistentes, precisas y exógenas (Shapira, 1998). Como consecuencia, March (1994) explicó que los supuestos originales se modificaron. Así, en los últimos años, los puntos de vista de la racionalidad limitada (*bounded rationality*) son generalmente aceptados y utilizados como base para las teorías nuevas: costos de transacción, teoría de juegos, economía de información y organizacional.

Actualmente, encontramos también, el enfoque de racionalidad que considera además el componente social. Desde el vitral de esta teoría -racionalidad social- se asume que las personas al tomar decisiones, están inmersas en un contexto de interacciones y normas sociales acordes con su cultura (Velleman, Yngvesson y Coleman citados por Halpern y Stern, 1998). Aquí, la influencia del contexto en la toma de decisiones adquiere singular relevancia. La organización evidentemente se entiende bajo la perspectiva de sistema abierto. Un ejemplo de ello es el modelo de contingencia, donde no hay una mejor forma de organizar los recursos, sino varias. Esto depende de la adecuación a las condiciones del entorno (Scott, 1998).

En las escuelas de pensamiento que utilizan el enfoque de racionalidad social se considera crucial al concepto de entendimiento compartido. Es decir, que la teoría asume que las personas al tomar las decisiones procuran que su comportamiento tenga sentido de acuerdo con el entendimiento común que prevalece en su cultura (Velleman, Yngvesson y Coleman citados por Halpern y Stern, 1998).

Así, existe un conjunto basto de escuelas, teorías y modelos que evolucionan y modifican los supuestos originales acerca de la racionalidad en la toma de decisiones. Además, observamos que en ellos se utiliza una unidad de análisis en ocasiones, también diferente. Por ejemplo, con respecto al cambio en la unidad de análisis, la teoría de equipos (*team theory*) (Marschak y Radner citados por Gibbons, 1998) en lugar de enfocarse en las decisiones de un sólo individuo, estudia equipos de personas. Los equipos están formados por diferentes agentes con información distinta, pero un mismo objetivo.

Gibbons (1998) también citó al modelo del bote de basura (*garbage can model*) de Cohen, March y Olsen que funciona de manera diferente a la anteriormente explicada, teoría de equipos. Con este enfoque, Gibbons (1998) explicó que el mensaje principal del modelo del bote de basura es que, no es conveniente pensar en las organizaciones como si éstas tomaran las decisiones de manera unificada, porque generalmente no ocurre así. Sin embargo, el autor explicó que los primeros modelos de equilibrio tradicionalmente así lo consideraron. Entonces, Gibbons citó a la economía de información, la economía de costos de transacción y la teoría de la agencia como ejemplos de teorías con una perspectiva nueva, más orientada hacia la propuesta del modelo del bote de basura.

De manera que, observamos una evolución en los modelos y teorías sobre la racionalidad aplicada a la toma de decisiones. Es decir, al cuestionar los supuestos originales se ocasiona que surjan modelos nuevos, con supuestos nuevos y variables nuevas, que buscan explicar la realidad desde una perspectiva distinta.

A continuación invitamos al lector a una reflexión basándose en la teoría expuesta a lo largo de este escrito.

## REFLEXIÓN

Algunos países emergentes de América Latina (v.g. México) desde mediados de los años setenta comenzaron una etapa de intensa transformación (Vergara, 1998). Especialmente, en la década de los años noventa, el modelo habitual de proteccionismo se cambió por un modelo neoliberal. Así, éste pretende transformarse en un contexto de una cultura globalizada. Bajo este esquema

nuevo de globalización las oportunidades en términos de mejor acceso a los mercados y a los flujos de información, tecnología y capital no son homogéneas (Bouzas, 2001). De manera que para las organizaciones en esta región, ahora las reglas cambian. Tal y como mencionó Schwenk (1995), la estrategia utilizada previamente por la organización ahora puede no ser válida. Por lo tanto, los tomadores de decisiones en estas organizaciones enfrentan retos nuevos.

Por ello, dadas las condiciones del contexto latinoamericano, nos hacemos la pregunta siguiente: ¿cuáles son los modelos y métodos que pueden expresar mejor la realidad de los procesos actuales de decisión en esta región? Para prescribir, debemos primero, ser capaces de describir lo que ocurre. Inclusive, nos parece importante responder a la pregunta: ¿cuáles son las variables de contexto que influyen más en las decisiones de negocios latinoamericanas? ¿De qué manera afectan estas variables el proceso de toma de decisiones de los ejecutivos en América Latina? ¿Cuál es la racionalidad actual de los ejecutivos latinoamericanos al tomar las decisiones? ¿De qué manera toman decisiones los ejecutivos latinoamericanos?

Con relación al bloque latinoamericano, dicen algunos estudios que existe la tendencia a estructurar las organizaciones de una forma burocrática y que éstas poseen una marcada distancia del poder y fuerte aversión al riesgo, especialmente en Guatemala, Panamá, México, Brasil y Colombia (Hofstede citado por Montaño, 2000). También, encontramos estudios de caso en organizaciones latinoamericanas que vinculan la toma de decisiones con aspectos de cultura. Por ejemplo, el estudio que presentó Nora H. Martínez (1999) y otros estudios que exploran

este tema desde distintas perspectivas. Pero, la agenda de investigación futura es aún extensa.

En las últimas décadas, como consecuencia de los procesos de globalización, se observa interdependencia de procesos en América Latina (Hinkelammert citado por Vergara, 1998). Planteamos entonces otra pregunta: ¿cuáles son las diferencias en la racionalidad de los procesos de decisión de los ejecutivos latinoamericanos que se manejan en un mercado doméstico versus los que se desenvuelven en un mercado internacional?

Sin duda, las preguntas son muchas y la relevancia de responderlas es por demás evidente. Sin embargo, el camino hacia las respuestas no es fácil. Schwenk (1995) explicó que la investigación acerca de la toma de decisiones estratégicas es difícil debido principalmente, a la dificultad para observar el proceso de toma de decisiones en acción. A pesar de ello, en este trabajo se reconoce la necesidad de abrir una agenda de investigación que estudie estos fenómenos.

A continuación cerramos este artículo con las recomendaciones de líneas de investigación a futuro y la exposición de nuestras conclusiones finales.

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las avenidas de estudio acerca de los procesos de toma de decisiones se enfoca principalmente en los procesos cognitivos de la decisión, es decir, en mapas cognitivos individuales y organizacionales (Schwenk, 1995). Según Simon y Asociados (1992) precisamente una de las líneas de investigación con prioridad alta se orienta al conocimiento empírico de los procesos cognitivos humanos. Así como al estudio de técnicas para tratar con

complejidad en la toma de decisiones. Así, este autor y sus colegas recomendaron la observación directa del comportamiento a nivel del individuo y de la organización. Éstos sugirieron organizar el estudio en escenarios organizacionales o bien, involucrar experimentos de laboratorio. En la misma línea de investigación cognitiva, otra de las recomendaciones de estos autores va encaminada a dilucidar cómo se realiza la resolución de conflictos de valores (individuales y de grupo), así como, la inconsistencia en las creencias. Al respecto, Schwenk (1995) sugirió explorar los modelos y características de las decisiones estratégicas al nivel de conflicto y política en el proceso.

Por su parte, Halpern (1998) recomendó prestar atención al contexto en la investigación acerca de la toma de decisiones. Entonces, sugirió conducir estudios que exploren cuáles son los errores de percepción o juicio y cómo las personas tienden a entender las alternativas de elección. Esta autora recomendó explorar si los contextos (v. g. negocios, clase socioeconómica, etnia, género) dentro de una cultura dada afectan la personalización de las alternativas de los individuos.

Otra línea de investigación diferente se orienta en las desviaciones en la toma de decisiones y en las características de aquéllos que formulan las estrategias (v. g. *CEO*, *top management team*, consejo directivo) (Schwenk, 1995).

Continúan al mismo tiempo, requiriéndose investigaciones para sistemas expertos fundamentados en estudios empíricos del comportamiento acerca de cómo resolver problemas no estructurados (Simon y Asociados, 1992).

Finalmente, las nuevas avenidas de investigación

en el área de toma de decisiones incluyen tecnologías de información, toma de decisiones estratégicas competitivas y decisiones en el plano internacional (Schwenk, 1995).

## CONCLUSIONES

A través de los años, la racionalidad influye la vida de las personas en sociedad y por ende en sus formas de organización y toma de decisiones. Así, especialmente en Occidente, el ser humano adopta la racionalidad como ideología. Por ello, en el siglo XX, el progreso y el crecimiento es considerado por algunos, como el estado permanente de desarrollo y único paradigma en lo personal, en lo científico, en lo económico y en lo político.

A pesar de su popularidad y aparente aceptación, en este artículo al orientar el concepto de racionalidad a la toma de decisiones, mostramos que no todas los teóricos interpretan igual el significado de la racionalidad y tampoco el de la toma de decisiones. Esto ocasiona que el enfoque racional en la toma de decisiones se fragmente y se requiera antes de su utilización en investigaciones empíricas una reinterpretación –objetivo principal de este trabajo–.

Después de hacer una reseña de las definiciones de varios autores, presentamos recomendaciones concretas de qué incluir en las definiciones de estos dos términos antes de comenzar a estudiarlos. Entonces, señalamos que dado que no existe una definición universal, más que decir qué son, debemos especificar qué constituye la noción de racionalidad y qué constituye la de toma de decisiones. Así, recomendamos algunos elementos a incluir en sus definiciones antes de proponerlas como sujeto de estudio.

Para la noción de racionalidad, específicamente citamos alcance del término (racionalidad instrumental y valorativa) y nivel de análisis (racionalidad individual y organizacional). Además, sugerimos decidir si la racionalidad bajo estudio se determina por la lógica del proceso de decisión o por el resultado de la decisión. Finalmente, mencionamos que es importante considerar otros aspectos relacionados con la racionalidad, tales como limitaciones cognitivas y complejidad e incertidumbre que rodean los procesos de toma de decisión.

Para la noción de la toma de decisiones, concluimos que es esencial aclarar si ésta incluye el planteamiento de objetivos y alternativas, así como su futuro seguimiento y control, o no, y si la toma de decisiones es cualquier selección o sólo la que es deliberada.

Al terminar con los elementos de definición señalamos las posturas en debate acerca de la racionalidad –clásica, limitada y social– y enfatizamos en algunas escuelas asociadas a ellas. En resumen, con respecto al debate, observamos que los supuestos originales acerca de la racionalidad en la toma de decisiones se modifican drásticamente al estudiar cada escuela, teoría y modelo. Con base en la literatura revisada, encontramos tres supuestos fundamentales que cambian según la postura de racionalidad que se adopte. Primero, que no se considera a la maximización de utilidad y al interés personal como único motivador en la toma de decisiones. Por el contrario, se incluye la influencia del contexto en la toma de decisiones racionales. Segundo, que no se considera a las preferencias como absolutas, estables, y consistentes. El supuesto se modifica al considerar las

preferencias supeditadas a una racionalidad limitada que se enfoca en algunas e ignora otras. Por último, enfatizamos la importancia de reconocer las unidades diferentes de análisis (v. g. el individuo y la organización).

Así, terminamos el marco de referencia teórico al sintetizar la información en las figuras 1 y 2. Adicionalmente, al presentar un resumen de las escuelas de pensamiento. Las definiciones y cada uno de los tres paradigmas de racionalidad que presentamos en este artículo son aceptadas por ciertas comunidades científicas y rechazadas por otras con escepticismo. De ahí, surge el debate y la diversidad de escuelas. Por lo tanto, el investigador debe decidir y aclarar qué constituye la racionalidad en la toma de decisiones que

se dispone a estudiar, cuál será su nivel de análisis y bajo qué paradigma de racionalidad lo estudiará.

Es así como este artículo aporta a la comprensión del conocimiento del enfoque racional en la acción de las organizaciones. Después, con objeto de contribuir en orientaciones de la aplicación del conocimiento, reconocemos la necesidad de abrir una agenda de investigación que incluya el estudio de los procesos de toma de decisiones en países emergentes de América Latina. Para esto, planteamos preguntas de reflexión. Además, con el propósito de ofrecer una guía en el camino de investigación presentamos propuestas de las avenidas de investigación que sugieren algunos expertos.

## REFERENCIAS

- Allison, G. (1971). *Essence of decision*. Glenview, IL: Harper Collins.
- Bacharach, M. y Hurley, S. (1991). Issues and advances in the foundations of decision theory. En M. Bacharach y S. Hurley (editores), *Foundations of decision theory*, (pp. 1-35). Cambridge: Basil Blackwell.
- Bouzas, R. (2001). Agenda de gobierno y desafíos de política en América Latina: Notas sobre el contexto económico internacional. En J. Labastida, M. del Campo y A. Camou (coordinadores), *Globalización, identidad y democracia: México y América Latina*, (pp. 285-299). México: UNAM-Siglo XXI.
- De Bruye, P. (1981). *Modèles de décision: Les rationalités de l'action*. Belgique: Centre d'études Praxéologiques. Louvain-la Neuve.
- Etzioni, A. (1988). Normative-affective factors: Toward a new decision-making model. *Journal of Economic-psychology*. 9, (2), 125-150.
- Fayol, H. (1841-1925). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Gibbons, R. (1998). Game theory and garbage cans: An introduction to the economics of internal organization. En J. J. Halpern y R. N. Stern (editores), *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*, (pp. 36-52). Ithaca, NY: Ilr Press.
- Halpern, J. (1998). Bonded rationality: The rationality of everyday decision making in a social context. En J. J. Halpern y R. N. Stern (editores), *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*, (pp. 219-238). Ithaca, NY: Ilr Press.
- Halpern, J. y Stern, R. N. (1998). Beneath the social science debate: Economic and social notions of rationality. En J. J. Halpern y R. N. Stern (editores), *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*, (pp.1-17). Ithaca, NY: Ilr Press.
- Herton, R. (1968). *Social theory and social studies*. New York, NY.
- Hicks, H. y Gullet, C. R. (1975). *Organizations: Theory and behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kuhn, T. (1963). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- MacCrimmon K. R. y Taylor R. (1976). Decision making and problem solving. En M. Dunnette (editor), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand-McNally.
- March, J. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York, NY: The Free Press.
- March, J. y Shapira, Z. (1992). Behavioral decision

theory and organizational decision theory. En M. Zey (editora), *Decision making: Alternatives to rational choice models*, (pp. 273-303). Newbury Park: Sage Publications.

- Martínez, N. H. (1999). Crisis financiera, toma de decisiones y cultura organizacional. En A. Dávila y N. H. Martínez (coordinadoras), *Cultura en organizaciones latinas*. México: ITESM-Siglo XXI editores.

- Montaña, L. (2000). La dimensión cultural de la organización: Elementos para un debate en América Latina. En E. de la Garza Toledo (coordinador). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, (pp. 285-311). México: El Colegio de México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Universidad Autónoma Metropolitana. Fondo de Cultura Económica.

- Nioche, J. P. (1993). H.A. Simon, sapeur et pontonnier des sciences sociales. *Revue française de gestion*. France: Mai-juillet.

- Ramos, E. (2000). *Racionalidad y desencantamiento del mundo en Max Weber*. México: Universidad Autónoma Metropolitana y McGraw-Hill.

- Schwenk, Ch. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21 (3), 471-493.

- Scott, W.R. (1998). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

- Shapira, Z. (1998). Prescriptive models in organizational decision making. En J. J. Halpern y R. N.

Stern (editores), *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making*. Ithaca, NY: Ilr Press.

- Shull, F. Delberg, L. y Cummins, L. (1978). *Organizational decision making*. New York, NY: McGraw Hill.

- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making process in administrative organization*. London: The Free Press.

- Simon, H. A. y Asociados (1992). Decision making and problem solving. En M. Zey (editora), *Decision making: Alternatives to rational choice models*, (pp.32-53). Newbury Park: Sage Publications.

- Taylor, F. (1856-1915). *Principios de la administración científica*. México: Herrero.

- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Vergara, J. (1998). Los nuevos caminos de la integración en América Latina. *Revista de Estudios Latinoamericanos*. 5 (9), 69-94.

- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Zey, M. (1992). Criticism of rational choice models. En M. Zey (editora). *Decision making: Alternatives to rational choice models*, (pp. 9-31). Newbury Park: Sage Publications.

# La Era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos

---

Anahí Gallardo Velázquez \*



## RESUMEN

La identidad terrena y la antropolítica no pueden concebirse sin un pensamiento capaz de conectar las nociones desglosadas y los saberes compartimentados. Los nuevos conocimientos que nos hacen descubrir la Tierra-Patria...no tienen sentido alguno mientras permanezcan separados unos de otros.  
Edgar Morin, 1993

En los linderos del siglo XXI, ante un mundo cada vez más complejo, cambiante e incierto, favorecido por los avances de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, el caos y las paradojas se hacen presentes a todos los niveles del conocimiento humano desafiando los paradigmas aprendidos, porque al parecer poco explican de los hechos, lo que ha generado la aparición de nuevas perspectivas teóricas en la búsqueda de una mejor comprensión de la realidad. Caos, complejidad e incertidumbre pueden explicar con más amplitud a las organizaciones que ahora más se transforman.

---

\* Profesora Titular del Departamento de Administración, UAM-Azcapotzalco.

## **ABSTRACT**

Over the born of XXI century, in front of a growing complex, changing and uncertain world, favoured by technology advances on information and telecommunications, caos and paradoxes are present at any level on human knowledge scale.

They defy learned paradigms because no explanation seem to express the facts but is generating new theoretical perspectives to express them as a better comprehension of reality. Caos, complexity and uncertainty may explain, in different ways, such a transforming organizations.

---

Palabras clave: Incertidumbre, teoría del caos, complejidad.  
Keywords: Uncertainty, caos theory, complexity.

## INTRODUCCIÓN

En los linderos del siglo XXI, ante un mundo cada vez más complejo, cambiante e incierto, favorecido por los avances de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, el caos y las paradojas se hacen presentes a todos los niveles del conocimiento humano desafiando los paradigmas aprendidos, porque al parecer poco explican de los hechos, lo que ha generado la aparición de nuevas perspectivas teóricas en la búsqueda de una mejor comprensión de la realidad.

En efecto, con la manifestación de un conjunto de crisis en los campos social, económico, político, cultural, ecológico y por supuesto, organizacional, se evidencia que no es posible entender y menos aun atender la complejidad y la multiplicación de situaciones imprevisibles, con una visión lineal, determinista, o de control autoritario. Todo lo cual atemoriza, porque implica un alejamiento de lo predecible, lo conocido y lo controlable.

Sin embargo, en medio del desconcierto, se advierte la emergencia de metáforas, conceptos y metodologías en el afán de comprender este mundo sin fronteras, esta aldea global que lo subsume todo, tanto lo material como lo espiritual, y es precisamente en esta vertiente, que la teoría del caos puede ser de gran utilidad, por su aportación al estudio de los sistemas complejos y particularmente al desarrollo del paradigma de la complejidad, el cual permite entender la pluralidad, la interconexión, la inestabilidad y la incertidumbre de los fenómenos, como aspectos implícitos del mundo complejo. (Jantsch, 1980; Kauffman, 1991; Stacey,

1991; Vriend, 1994; Waldrop, 1992; Wheatley, 1992; Zohar, 1997)

El presente ensayo hace una descripción de las principales características de la teoría del caos, con la finalidad de observar su pertinencia en el estudio de las organizaciones. Para lo cual el trabajo se divide en tres apartados; el primero, describe dos perspectivas que han influenciado el pensamiento organizacional la visión determinista newtoniana y la visión de la complejidad; el segundo, destaca algunas características fundamentales de la teoría del caos dentro del desarrollo del paradigma de la complejidad y el tercero, se refiere a la utilización de algunos de los principios de la teoría del caos en la caracterización de la organización, como sistema complejo autoorganizado, para concluir refiriendo su importancia analítica en el estudio de la dinámica organizacional.

65

## DEL PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD AL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD, DOS MANERAS DE ENTENDER EL MUNDO ORGANIZACIONAL

El paradigma de la simplicidad conocido en el ámbito organizacional como la visión taylorista newtoniana, por adoptar esquemas deterministas semejantes a los de Newton, entiende a las organizaciones como máquinas o mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos y, siendo mecanismos, se consideran que serán regulados externamente.

Este paradigma<sup>1</sup> se basa en el método analítico de

<sup>1</sup> En las ciencias de la gestión el paradigma se constituye por el conjunto de valores, conceptos, razonamientos, conductas, etc., construidos y compartidos por la comunidad científica específica, que da cabida a una visión de la realidad organizacional y suele llevar a prácticas administrativas dominantes en la conducción de las organizaciones. (Véase a Kuhn, 1971)

aislar los elementos (a los agentes organizacionales) para examinarlos por separado y allí revelar sus leyes de funcionamiento. La organización resulta de la ubicación de dichos elementos en un orden jerárquico, con relaciones de causa-efecto entre ellos. En este orden, lo aleatorio tiene un papel secundario, en cuanto sólo provoca desviaciones temporales del orden predeterminado y no interviene en la explicación de los modos de ser de organización.

66

Las premisas integrantes de cómo entiende este paradigma la realidad organizacional son: a) la causalidad lineal en las relaciones entre los elementos organizacionales; b) los objetivos organizacionales como elemento integrador de las conductas individuales; c) el medio ambiente externo como determinante de los cambios organizacionales; d) las tendencias hacia el orden y el equilibrio de las actividades de la organización y e) el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes. En suma, la esencia de esta perspectiva teórica se revela en el interés por lograr el control jerárquico del comportamiento organizacional; es decir, la programación de las conductas de los agentes organizacionales y su regulación, son primordiales para evitar la variabilidad y por tanto la incertidumbre de comportamientos fuera de la norma (Etkin y Schvarsten 2000)

En efecto, en la mayor parte del siglo pasado, el proceso administrativo influenciado preponderantemente por el pensamiento de Taylor y la teoría de la burocracia de Weber, llevó a las organizaciones a operar con los parámetros de una gestión determinista y mecanicista que buscaba reducir la variabilidad y evitar la incertidumbre de los procesos organizacionales para lograr la maximización de la eficiencia y la rentabilidad.

De tal suerte que aquí las organizaciones son predeterminadas bajo un orden jerárquico, donde las personas del nivel organizacional inferior se consideran sin libre albedrío, ni participación en la toma de decisiones, y sólo son aptas, para la ejecución de las normas preestablecidas por la alta jerarquía (Sérieyx, 1994).

En contraste con estos postulados, el paradigma de la complejidad sostiene que la realidad organizacional se alimenta de procesos no ordenables o programables desde el exterior. Aquí, la entidad organizativa supone la presencia de fuerzas provenientes de múltiples fuentes y la pluralidad inmanente no se pretende eliminar, por el contrario se admite la coexistencia de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. Luego, la organización vive y evoluciona en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre.

En cuanto a sus premisas básicas destacan a) el reconocimiento de la organización como un sistema complejo es decir como un todo integrado e indivisible, b) la variabilidad del sistema se observa como un resultado obvio de la interconexión de las partes entre sí y con otros sistemas de su medio ambiente, c) la explicación del cambio organizacional se comprende en la trama interior del propio sistema, como un proceso de autorregulación o patrón interno de ordenamiento que no es factible de predecir a priori.(Etkin y Schvarsten 2000; Morin, 1974)

Esta perspectiva se empieza a adoptar en las ciencias de la gestión, a fines del siglo XX, como resultado de la crisis del modelo taylorista weberiano, que evidencia que las maneras de operar de las organizaciones separadas de su entorno e incluso sin verdadera articulación interna, son inadecuadas para el desarrollo de las mismas, lo que

dio paso al diseño de modelos organizacionales nuevos, con estructuras orgánicas, flexibles o en red que buscan articularse bajo una toma de decisiones compartidas, reconociendo a la organización como un sistema complejo, con capacidad de aprendizaje y autorrenovación (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Donde el cambio, las fluctuaciones y los desequilibrios ya no son signos de un desorden destructor, sino más bien, la fuente primigenia de la creatividad. Situación que los científicos han descrito como una trayectoria entre el orden y el desorden, como el orden que surge del caos, o bien el orden que se establece mediante fluctuaciones derivado de la interacción de los diferentes elementos de un sistema. (Prigogine y Stengers, 1984; Bohm y Peat, 1988; Morin, 1974)

Así, para autores como Edgar Morin (1974), la sociedad y la individualidad no son realidades separadas que se ajustan una a la otra –lo mismo se puede señalar del individuo respecto de la organización– sino que hay un ambisistema, en donde ambas dimensiones se conforman y parasitan mutuamente de forma contradictoria y complementaria. De hecho aparecen en el ambisistema equívocos y “ruidos” de cada uno de los elementos en relación a los otros, pero a través de movimientos demasiado desordenados, por un lado, y obligaciones demasiado rígidas, por el otro, se establecen las interferencias que constituyen la propia esencia, tanto del individuo como de la sociedad.

La complejidad aparece en todo su esplendor en esta combinación de individuos /sociedad acompañada de desórdenes e incertidumbre y se desarrolla a partir de la permanente ambigüedad de su complementariedad, de su competitividad, y en el límite, de su antagonismo.

Luego, en contraste con la visión tradicional de las ciencias de la gestión, que percibe la dinámica organizacional bajo un comportamiento lineal, donde la predicción y el control jerárquico son piezas fundamentales de la gestión, para evitar desaparecer en el caos, la perspectiva de la complejidad nos revela que la dinámica no lineal de interconexión de los agentes organizacionales, igual que la interconexión en cualquier otro sistema viviente, hace posible la generación de cambios evolutivos mediante la construcción colectiva de nuevas realidades en su devenir histórico.

## LA TEORÍA DEL CAOS Y SU APORTACIÓN AL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

Así, el estudio de las organizaciones bajo el lente de la teoría del caos, como sistemas complejos autorregulados<sup>2</sup> deviene del desarrollo del paradigma de la complejidad (Capra 1982, 1996; Gleick, 1987; Morin, 1996; Jantsch, 1980; Stacey, 1995; Waldrop, 1992; Wheatley, 1992; Zohar, 1997) y éste, a su vez, de los hallazgos ocurridos en las ciencias naturales, como la física, la química y la biología (Prigogine y Stengers, 1984; Bohm y Peat, 1988)

<sup>2</sup> Capacidad que tiene todo sistema complejo de auto-organizarse es decir, a la capacidad de reconfigurar sus interrelaciones y actividades. Todo sistema biológico, desde la bacteria más simple hasta el organismo más complicado, como el ser humano y las organizaciones, son sistemas autorregulados de energía en el lindero del caos, y ese es el secreto de la vida para adaptarse creativamente a las condiciones cambiantes. (Zohar, 1997, p. 77.)

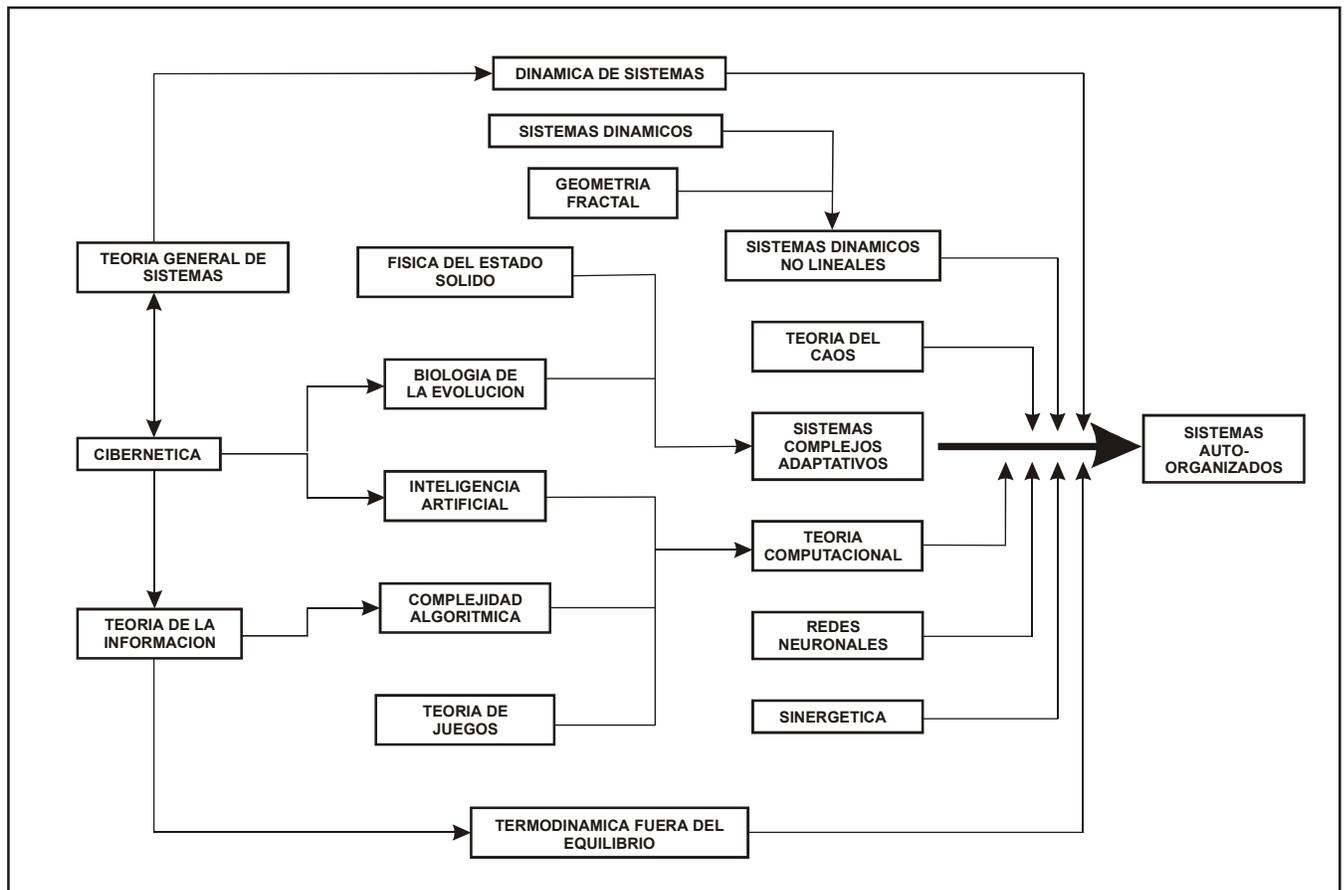
así como de la teoría de sistemas, las matemáticas (Lorenz,1987; Mandelbrot, 1982) y la cibernética. (Wiener, 1961)

De tal manera que, como se esquematiza en la figura anterior, la teoría de los sistemas complejos autorregulados y particularmente, el principio de

autoorganización de estos sistemas, tienen su origen en los descubrimientos de varias ciencias al estudiar la complejidad en los sistemas dinámicos no lineales; desde la biología, la física, la química, las matemáticas (la teoría del caos) y la cibernética, hasta la computación e informática, donde se fueron encontrando y estudiando

Figura1. Raíces científicas

68



Fuente: Tomado de Jeffrey Goldstein,1998. "El emergente como un constructo: historia y características". *Emergence*, Vol.1 No. 1, p. 55.

de manera pormenorizada las peculiares características de ellos (Goldstein, 1998).

Destacan para los fines de este trabajo, la irreductibilidad, la impredecibilidad, la no linealidad, la negentropía (asociada a la termodinámica del desequilibrio), y sobre todo, el principio de autoorganización de dichos sistemas (Véase Monroy, 1997)

La irreductibilidad, se refiere a la circunstancia de conocimiento de estos sistemas, como todos integrados, pues el todo presenta características diferentes a la suma de sus partes, por lo que para entender su lógica no es posible estudiar sus elementos constituyentes por separado.

La impredecibilidad, alude a la imposibilidad de determinar a priori la trayectoria y deriva de estos sistemas, dada la sensibilidad que reportan a las condiciones iniciales.

La no linealidad, manifiesta la relación no proporcional en el aumento o disminución del valor de una variable con respecto a otra u otras variables.

La negentropía, contraria al grado de entropía –desorden térmico– es una medida que determina el grado de orden exhibido o producido por estos sistemas en relación a su entorno.

Y el principio de autoorganización tiene que ver con el proceso que de manera autónoma y aleatoria siguen los sistemas complejos autorregulados para minimizar su entropía, dicho de otra manera para evitar desaparecer en el caos.

Ahora bien, en el desarrollo del paradigma de la complejidad sobresalen varias aportaciones científicas. Por ejemplo, la escuela sinérgica fundada por físicos alemanes, es la primera que describe el principio de autoorganización como un parámetro de orden, al señalar que el sistema debe ser visto como un todo integrado que tiende a mantener un sentido de identidad en el tiempo y que dicha coherencia u orden emergente se refleja al ampliar e integrar el nivel inferior de sus componentes particulares en una unidad de más alto nivel, de ahí el precepto de que el todo es más que la suma de las partes (Haken, 1981)

Por su parte, el químico Ilya Prigogine (1984) al estudiar la termodinámica del desequilibrio llega a comprobar el proceso de autoorganización en el singular comportamiento de ciertas estructuras denominadas, estructuras disipativas.<sup>3</sup>

En efecto, los sistemas disipativos tienen la capacidad de importar energía de su ambiente externo y exportar o disipar entropía –desorden– fuera del sistema, dicho de otra forma, convierten la energía libre en formas más elaboradas de construcción internas, transportando el desorden térmico fuera del sistema. Más aún, el resultado de esto, es lo que hace posible la continua evolución del sistema (Harvey & Reed, 1996).

En cuanto al campo de las matemáticas, al estudiarse los sistemas dinámicos no-lineales determinísticos surge una teoría muy importante, la teoría del caos.

<sup>3</sup> El científico Prigogine y sus colegas ganaron el Premio Nobel, al probar que bajo condiciones apropiadas, ciertos sistemas químicos, llamados estructuras disipativas, pasan a través de la aleatoriedad para evolucionar hacia niveles más altos de autoorganización. Donde los distintos niveles y estadios de la evolución son irreductibles unos a otros, porque las transiciones entre ellos están caracterizadas por rupturas de simetría, lo que significa simplemente que no son equivalentes a nuevas disposiciones del mismo material, sino que son un nuevo giro creativo. (Prigogine y Stengers, 1984)

Teoría que es definida como el estudio cualitativo de la conducta inestable y aperiódica de los sistemas dinámicos, no lineales y determinísticos (Kellert, 1993)

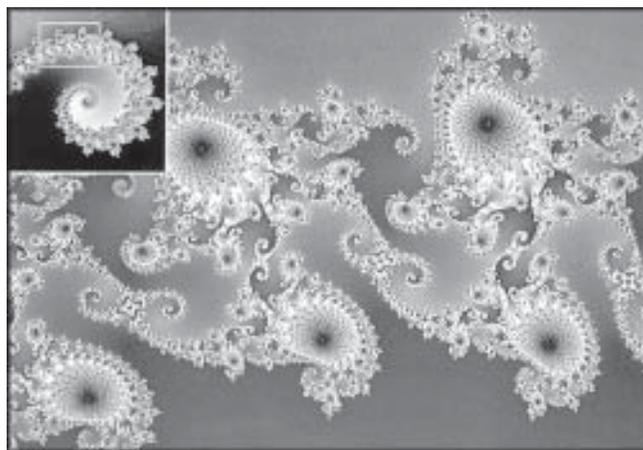
Siendo precisamente esta teoría la que explica, de manera más profunda el comportamiento “caótico”<sup>4</sup> de dichos sistemas y hace énfasis en el fenómeno de atractor extraño que ocurre en ellos –punto que ejerce una fuerza de atracción radial de manera no lineal y que produce trayectorias aperiódicas e irregulares en los objetos que caen dentro de su horizonte de influencia– y que, aunque parezca paradójico es el fenómeno que hace posible el proceso emergente de autoorganización (Lorenz, 1987; Mandelbrot, 1982)

De tal manera que los sistemas complejos autorregulados son entendidos por la esta teoría, como sistemas capaces de cambiar en el tiempo de manera no lineal y que reportan una conducta “caótica” imposible de predecir. Conducta que tiene lugar en un espacio compuesto por dos zonas y un límite entre ambas; una zona estable donde ante cualquier disturbio el sistema regresa a su estado inicial y la otra zona denominada inestable, en la que un pequeño disturbio lleva al sistema muy lejos de su punto inicial o de equilibrio, es decir, genera divergencia.

Sin embargo, la particularidad de estos sistemas les lleva a operar en el límite entre ambas zonas, en el lindero del caos. Donde se da el patrón de movimiento o familia de trayectorias definidas como atractor extraño, que generan un nuevo orden, es decir, logran la autoorganización. Patrón

que por cierto tiene la propiedad de ser un fractal,<sup>5</sup> entendiéndose por ello, que presenta la misma estructura al cambiar indefinidamente la escala de observación (Rosenhead, 1998). Véase el cuadro 2.

**Cuadro 2.** Fractal



Fuente: Tomado del libro de James Gleick, 1994. *Caos. La creación de una Ciencia*. Editorial Seix Barral, Barcelona.

Luego, este giro creativo es algo totalmente nuevo ya que presenta características que no se observan a nivel de los elementos integrantes del sistema y aunque se asume que no es predecible, ni deducible del nivel particular de sus componentes, presenta coherencia interna al aparecer como un todo integrado.

Entonces el principio de autoorganización, implícito en el comportamiento caótico, se define como

<sup>4</sup> El caos o comportamiento caótico se define como una clase de orden sin periodicidad, diferente a un estado absoluto de desorden (Monroy, 1999).

<sup>5</sup> El fractal es una figura o un proceso que presenta una estructura similar a pesar de cambiarle indefinidamente la escala de observación. La autosimilitud se presenta en una gran variedad de fenómenos.

la capacidad que tienen los organismos vivientes de organizarse a sí mismos, es decir, como la capacidad agregada que tienen para formar sistemas o crear estructuras espontáneamente como resultado de la interrelación de sus miembros (Maturana & Varela, 1980; Tasaka, 1999).

Por tanto, el orden de su estructura y de sus funciones no le es impuesto por el ambiente, pues esta capacidad implica un grado de autonomía para establecer sus dimensiones, según principios de organización internos, que no dependen de las influencias ambientales, lo que no significa que estos sistemas estén aislados de su entorno, ya que constantemente mantienen relaciones con éste, sino más bien, que dicha interacción no determina su organización interna (Jantsch, 1980).

Cabe aquí señalar que existen en el proceso de autoorganización dos fenómenos, la autorrenovación y la autotranscendencia.

La autorrenovación se refiere a la capacidad de los sistemas complejos de renovar y recuperar continuamente sus componentes conservando la integridad de su estructura general y la autotranscendencia, es la capacidad de superar de manera creativa los límites físicos y mentales, a través de los procesos de aprendizaje, desarrollo y evolución (Capra, 1982).

Por lo tanto, la autoorganización es una capacidad compleja, que incluye múltiples elementos que se pueden integrar en (Etkin y Schvarsten 2000):

- a) operar en condiciones diferentes de las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes;
- b) autonomía, en el sentido de que el sistema dispone de sus propias unidades de gobierno;

- c) mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante;
- d) producirse por sí sola, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetivos;
- e) presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización;
- f) capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes,

Si bien la construcción y desarrollo de este paradigma, hasta nuestros días, se centra en las similitudes observadas en los sistemas dinámicos no lineales, como sistemas abiertos que no siguen el sendero de entropía predecible o desaparición de los sistemas cerrados, sino que se mueven en patrones en el límite del caos, generando sistemas de nivel superior, como resultado del proceso de autoorganización.

## LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA COMPLEJO AUTOORGANIZADO

Lo primero a destacar al retomar el paradigma de la complejidad como marco analítico en el estudio de las organizaciones, es la visión que se adopta del mundo organizacional, como un todo integrado e indivisible específicamente, como un sistema complejo autorregulado.

Lo segundo, las organizaciones son entendidas como sistemas dinámicos no lineales donde las personas

no se comportan bajo el modelo de hombre económico u optimizador racional, sino que van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias en forma colectiva. (Brown & Eisenhardt, 1997; Kelly & Allison, 1999).

El tercer aspecto peculiar, es que estos sistemas en tanto sistemas abiertos, no siguen el sendero de entropía predecible o desaparición de los sistemas cerrados, sino que se mueven en patrones en el límite del caos, generando sistemas de nivel superior, como resultado del proceso de autoorganización.

El cuarto, las organizaciones son sistemas dinámicos no lineales y no llegan a puntos de equilibrio, están compuestos por agentes independientes cuyas conductas difieren en función de sus reglas sociales, psicológicas o físicas. Por lo que las necesidades y deseos de los agentes no son homogéneos, de tal manera que sus objetivos y comportamientos pueden conflictuarse y ello presionar a que sus conductas se adapten entre sí.

Y quinto, el equilibrio no es el fin ni el destino de las organizaciones, simplemente porque como sistemas abiertos están asociados con el ambiente y usan el desequilibrio para evitar el deterioro. (Wheatley, 1992; Brown y Eisenhardt, 1997).

En suma, las organizaciones como sistemas complejos autorregulados se definen como todos integrados cuyas propiedades no se pueden reducir a las de las unidades más pequeñas, pues son sistemas dinámicos no lineales con capacidad de aprendizaje y autotranscendencia, por lo que las formas que adoptan no son estructuras rígidas sino manifestaciones flexibles de procesos subyacentes (Capra, 1982).

Cabe aquí señalar que el paradigma de la

complejidad aplicado al estudio de las organizaciones está en sus primeras fases, de hecho la utilización de las características y específicamente el principio de autoorganización, como proceso autónomo de creación de orden es reciente, prácticamente inician las investigaciones a partir de los 90.

Si bien se han generado una importante cantidad de estudios, desde los que utilizan este paradigma como una mera metáfora ( Fuller, 1999; Harvey y Reed, 1996; Stacey, 1995; Waldrop, 1992; Wheatley, 1992; Tsoukas, 1998) hasta los que intentan operacionalizar sus dimensiones ( Brown & Eisenhardt, 1997; Kelly & Allison, 1999; Tasaka, 1999 ).

Recientemente, Guastello (1998) ha usado algunas de las características de los sistemas complejos autorregulados como analogía para entender el liderazgo, particularmente la conducta del líder emergente en los grupos.

De igual manera se ha empezado a estudiar la red como una estructura organizacional autoorganizada (Goldstein, 1999)

También el estudio de la estrategia organizacional se han hecho varios intentos por retomar el fenómeno de negentropía u operación en el límite del caos, tratando de generar patrones evolutivos (Brown y Eisenhardt, 1997) pero todavía hay mucho camino que correr.

## CONCLUSIONES

El paradigma de la complejidad nos permitirá desarrollar los conceptos organizacionales para ubicarlo en una posición más cercana a la realidad, al observar a la organización como un patrón de relaciones sustentadas a

través de procesos de interacción humana, con capacidad de autorrenovación y autotrascendencia,

Por su parte, los avances en el constructo de los sistemas complejos autorregulados ha abierto la caja negra que obscurecía el conocimiento del proceso de autoorganización y provee una estructura teórica y metodológica en construcción, para su estudio en el ámbito de las organizaciones.

En suma, la teoría de los sistemas complejos autorregulados, en lo general, y el principio de

autoorganización, en lo particular, ofrecen a los académicos y a los administradores, una nueva forma de entender el fenómeno organizacional, porque aquí el conflicto, la ambigüedad y el desorden son los mismos que se presentan en la dinámica de cualquier organización, pero se administran de manera diferente, pues más que imponer un orden predeterminado y desde afuera, se vive desde adentro la riqueza de las fuerzas divergentes, como parte de un proceso complejo de generación de significados que tiene como resultado un nuevo orden autogenerado.

## BIBLIOGRAFÍA

- 74
- Bohm D. & D. Peat (1988). *Ciencia, Orden y Creatividad*. Barcelona: Kairos.
  - Brown S. L. y Eisenhardt K.M. (1997). "The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution relentlessly shifting organizations" *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42 pp.1-34.
  - Capra, F. (1982). *The turning point: Science, society, and the rising culture*. New York: Bantam Books.
  - Capra, F. (1996). *The Web of Life*. New York: N.Y.
  - Cohen, J. and Stewart I. (1994) *The Collapse of Chaos* Harmondsworth: Penguin Books.
  - Etkin J. y Schvarstein L (2000) *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. México: Editorial Piados.
  - Fuller, E. (1999) "Complexity metaphors and the process of small business "foresighting, in Lissack, M. and Guntz, H. (eds), *Managing the Complex Boston, USA*: Quorum Books. pp. 336-351.
  - Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a new science*. New York: Penguin Group.
  - Goldstein, J. (1999) "Emergence as a Construct: History and Issues" *Emergence*, Vol.1 No.1, 49-72.
  - Guastello, S. (1998) "Self-organization and Leadership Emergence," *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 2, 301-15.
  - Haken, (1981) *The Science of structure: Synergetics*, New York: Van Nostrand Reinhold.
  - Harvey, D. L. and Reed, M. 1996 Social Science as the study of complex systems, in Kid, L. D. and Elliot, E. (eds) *Chaos Theory in the Social Sciences*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press pp. 295-323.
  - Jantsch, E. (1980), *The self-organizing Universe*. Londres: Oxford, Press.
  - Kauffman S. A. (1991) "Antichaos and adaptation". *Scientific American*, 265 (2) pp.64-70.
  - Kauffman S. A. (1995) *The origins of order: self-organization and selection evolution*. New York: Oxford University Press.
  - Kellert S. H. (1993) *In the wake of chaos: unpredictable order in dynamical systems*. Chicago: University Press.
  - Kelly S. & Allison M. A. (1999) *The Complexity advantage: How the science of complexity can help your business achieve peak performance*. New York: Mc. Graw-Hill.

- Kuhn, T. (1971) *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lorenz, E. (1987) *The Essence of Chaos*. Washington: University of Washington Press.
- Mandelbrot, B. (1982) *The Fractal Geometry of Nature*. San Francisco. Freeman and Company.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. 1980 *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living* Dordrecht: D. Reidel.
- McKelvey, B. 1999 "Complexity Theory in Organization Science: Seizing the Promise or Becoming a Fad?" *Emergence*, New England Complexity Science Institute, 1.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1999) *La Organización Creadora de Conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Monroy C. (1997) *Teoría del Caos*. Colombia: Editorial Alfaomega.
- Morin, E. (1974). *El Paradigma Perdido*. Barcelona: Editorial Kairos.
- Morin, E. (1996) *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Prigogine I. (1980). *From being to becoming*. San Francisco: Freeman.
- Prigogine I. & I. Stengers (1984). *Order out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. Nueva York: Bantam Books.
- Rosenhead J. (1998). *Complexity Theory and Management Practice*. Copyright Jonathan Rosenhead 1998.
- Séríeyx, H. (1994) *El Big Bang de las Organizaciones*. Barcelona: Granica.
- Stacey R.D. (1991) *The chaos frontier*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Stacey R.D. (1995) "The science of complexity an alternative perspective for strategic change." *Strategic Management Journal*. Vol 16 N0. 16 pp. 477-495.
- Stacey, R. D. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations* San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tasaka, H. (1999) "Twenty-first-century management and the complexity paradigm". *Emergence* 1 (4) pp. 115-123.
- Tsoukas, H. (1998) "Introduction: chaos, complexity and organization theory". *Organization*, 5: 291-313.
- Vriend, N: J: (1994) Self-organized markets in a decentralized economy (*Working Paper, No. 94-03-013*) Santa Fe Institute.

- Waldrop, M.M. (1992). *Complexity: The emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. Simon & Schuster. New York: N.Y.

- Wheatley, M. (1992). *Leadership and the new science*. San Francisco: Berret-Koehler.

- Wiener, R. (1961) *Cybernetics: Or control and Communication in the Animal and the Machine* New York: Wiley

- Zohar, D. (1997). *Rewiring the corporate brain*. San Francisco: Berrett-

# Ventaja competitiva de Delphi Automotive System sobre Yazaki Corporation

---

Hilda Teresa Ramírez Alcántara  
María Antonia Correa Serrano\*



## RESUMEN

Para Porter, las empresas que han logrado un liderazgo a nivel internacional emplean estrategias innovadoras. Enfocan la innovación en un sentido amplio que incluye tanto las nuevas tecnologías, como las nuevas formas de organización. La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto o proceso de producción, en un nuevo enfoque de marketing o una nueva forma de llevar a cabo la formación y capacitación del personal. De esta forma pretendemos ubicar dónde radica la ventaja competitiva de Delphi Automotive Systems sobre Yazaki, Corporation. Ambas empresas ubicadas en Ciudad Juárez y productoras de arneses para automóviles.

---

\* Profesoras investigadoras de Tiempo completo en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

## **ABSTRACT**

As Porter says companies that have achieved a leadership at international level use innovative strategies. They focus innovation in an enlarged sense that include new technologies as well as the new organization forms. The innovation shows in the design of a new product or production process, or a new marketing focus or in a new form of carrying out personnel's training. We seek to locate where the competitive advantage of Delphi Automotive Systems resides against Yazaki Corporation. Both companies located at Ciudad Juarez and producers of harness for automobiles.

---

Palabras clave: Estrategias innovadoras, ventaja competitiva, diseño de nuevos productos.

Keywords: Innovative strategies, competitive advantage, new product design.

## INTRODUCCIÓN

A diferencia de la teoría tradicional del comercio internacional, que basaba su explicación teórica en la diferencia de los costos de producción a partir de la dotación de factores, actualmente la ventaja competitiva se basa en la creación y asimilación de conocimientos, donde el papel de la nación es decisivo. El problema que se analiza es identificar los factores que determinan la ventaja competitiva de la empresa Delphi Automotive System sobre Yazaki Corporation.

La metodología que se sigue es la de Porter en el marco de la competitividad de las empresas y la de creación y asimilación de conocimientos a través del establecimiento de departamentos de investigación y desarrollo y de la formación de los procesos de aprendizaje (Porter, 1990:38).

Los resultados en términos de Porter fueron que la empresa crea la competitividad, aprovechando las ventajas generadas en los espacios geográficos, aunque en esas ventajas haya habido una participación de las entidades gubernamentales para ser posible la actuación empresarial.

Delphi se posiciona en el mercado de Ciudad Juárez, aprovechando su principal ventaja competitiva que es el ser centro de investigación y desarrollo y todo lo que ello implica, que va desde el tipo de profesiones, su diseño y la manufactura.

La reducción de costos globales es resultado de la conclusión anterior es decir, se reducen los costos de transporte, tiempos de entrega resultado de la economía de alcance y el modelo de producción flexible de la empresa. Además, la zona donde se establece la empresa es decisiva ya que cuenta con proveedores y mercados

cercanos y el costo de la mano de obra es menor en un 50% que en Estados Unidos y Canadá.

## COMPETITIVIDAD DE DELPHI AUTOMOTIVE SYSTEMS SOBRE YAZAKI CORPORATION EN CIUDAD JUÁREZ

La globalización de la economía pone de relieve la lucha competitiva de las empresas a fin de mantener su liderazgo en el comercio internacional. En torno a esta competitividad se ha desprendido la teoría de la ventaja competitiva en donde la teoría tradicional de la ventaja comparativa de David Ricardo, vía dotación de factores, aparece como una variable más de dicho enfoque teórico. Autores como Michael Porter lejos de rechazar el concepto de ventaja comparativa, lo incorporan en su esquema de la ventaja competitiva a través del cual trata de explicar los móviles de la competitividad a nivel internacional. En este sentido, la teoría de Porter en cuanto la ventaja competitiva involucra los atributos que debe tener una economía nacional para ser tomada en cuenta en la decisión de localización de las empresas, como ya se anotó anteriormente. Sin embargo, estos elementos no serían suficientes si las empresas no mantienen una doctrina de innovación constante en procesos, productos y organización industrial.

Porter afirma que existen fuertes diferencias en los patrones de competitividad en cada país; "ninguna nación puede ser competitiva en todos o ni siquiera en la mayoría de los sectores económicos. Las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante".

El póker de ases de la ventaja competitiva de Porter, es el marco de análisis de la competitividad de las

empresas. Dicho poker está conformado por: a) condiciones de los factores; b) condiciones de la demanda; c) sectores afines y auxiliares; y d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En este sentido, es necesario analizar la localidad donde se establecen estas empresas.

## **DOTACIÓN DE FACTORES EN CIUDAD JUÁREZ**

80

Ciudad Juárez es una zona fronteriza localizada en el Estado de Chihuahua, colinda con la Ciudad de El Paso, Texas de Estados Unidos y mantiene una población de 1.5 millones de habitantes. El crecimiento de la zona depende del establecimiento de la industria maquiladora, sobre todo la de la industria automotriz de autopartes, componentes eléctricos y electrónicos (Fernández, 1999:52).

La industria maquiladora de Ciudad Juárez está compuesta por empresas que hacen un uso intensivo de la mano de obra como es la de algunos componentes eléctricos que forman parte de los sectores afines de la industria de autopartes. Sin embargo, en los últimos 5 años empieza a observarse una tendencia de reestructuración de algunas empresas que incorporan tecnología de punta, sobre todo en la industria de autopartes. Este es el caso de las empresas productoras de arneses, entre las que destacan Delphi Automotive, Yazaki Corporation, Packard Electric, Sistemas Eléctricos y Componentes, Grupo Desc., etc., entre otras. La mayoría de estas empresas siguen una estrategia de producción vertical a partir de las necesidades de las nuevas formas de organización empresarial, pero que además es una tendencia que se origina por la falta de integración

nacional de la industria y que tiene mucho que ver con las políticas diseñadas para una mayor producción, pensada sólo en el mercado externo.

La especialización de la producción en la industria automotriz ha sido a partir de la ubicación de las plantas de ensamble de las empresas transnacionales de Estados Unidos. Las "Tres Grandes" de la industria automotriz (General Motors, Ford y Chrysler), establecieron sus filiales en Ciudad Juárez en la primera mitad de los ochenta como parte de una estrategia de reestructuración de la industria a fin de reducir sus costos globales y recuperar el liderazgo de competitividad a nivel mundial (Correa, 1998:34). La estrategia de localización de las "Tres grandes" en Ciudad Juárez, simplificaba la coordinación para el diseño y la producción en las firmas pues la localidad fronteriza aseguraba la proximidad al mercado estadounidense, la reducción de costos de transporte y tiempos de entrega. Además de las otras ventajas que la localidad ofrece en términos de las cualidades de su mano de obra (disponibilidad, bajo costo, calidad y flexibilidad), así como los costos de inversión.

En este contexto, Ciudad Juárez se ha especializado en la producción de autopartes, con cerca de 80 empresas. Según la clasificación de Bancomext, el 54% de las empresas se concentra en la producción de componentes exteriores e interiores. Le siguen las empresas productoras de cables y equipo eléctrico con 39% y un 7% a la producción de aire acondicionado (Correa 1998:32). Dentro de la producción de componentes exteriores e interiores se destaca una alta producción en insumos para motores y arneses, siendo éste el sector de mayor crecimiento y dinamismo de las exportaciones a Estados Unidos y Canadá.

Por otro lado, la especialización de la producción de arneses fue dotando de una mayor capacitación y trayectoria de aprendizaje a la mano de obra de la localidad. El conocimiento de aprendizaje tecnológico ha iniciado un proceso de sustitución de mano de obra por conocimiento en plantas como Delphi y Packard Electric. En esta dinámica de aprendizaje tecnológico existe una estrecha cooperación entre ingenieros y trabajadores, así como una mayor disposición de los trabajadores por producir con niveles máximos de calidad. En este sentido, Packard Eléctric de México observa niveles de un defecto por millón comparado con 66 de la planta en Ohio (Lara, 1999:25).

Estas características de la organización del trabajo de las empresas en Ciudad Juárez, corresponden a la implementación del modelo "*justo a tiempo*", mismo que ha sido muy exitoso tanto por la trayectoria de aprendizaje como por la flexibilidad de la mano de obra, carente de una cultura sindical. Incluso, algunos empresarios estadounidenses se han quejado de que los problemas que tienen en Estados Unidos en términos de los costos, son por los salarios elevados y el bloqueo por parte de los sindicatos, "incapaces de reconocer la realidad del mercado". Esta situación, sin duda privilegia la localidad fronteriza en donde se ha logrado incrementar la calidad de los productos, sin que por ello tengan que crecer los costos en términos de la mano de obra. En el caso de Packard, establecida en Ciudad Juárez, en 1975 pagaba a sus trabajadores un décimo de salario de la planta de Ohio. Asimismo, Delphi Automotive paga a su personal operativo compuesto de técnicos e ingenieros cerca de 600 dólares mensuales (Carrillo, Hualde, 1997: 25), mientras los obreros de esa misma industria en Austín,

Texas ganan alrededor de 2 800 dólares, sin incluir en el caso estadounidense, los beneficios obligatorios que se tienen que pagar a los trabajadores a partir de la presión sindical.

Asimismo la implementación de los modelos "*justo a tiempo*" ha llevado a una reducción de los costos globales, muy relacionados con la situación geográfica y con las facilidades que el gobierno local ha generado para la creación de la infraestructura que el proyecto industrial demanda y que se puede observar en la creación de los 16 parques industriales localizados en la zona. Los arneses de las plantas de Packard tardan un día en llegar de las zonas rurales de Chihuahua y 18 días los que provienen de Filipinas (Lara, 1999:15). De igual manera Delphi en Ciudad Juárez ha reducido en 20% los tiempos de entrega comparados con la planta en Anderson, Indiana y en un sólo año de operaciones desde su establecimiento en 1995 había logrado reducir en 60% los costos globales (Carrillo, Hualde, 1997:32).

Por otro lado, la localidad ofrece costos de inversión muy por debajo de los que un empresario tendría que pagar en Estados Unidos. Por ejemplo, mientras Austin, Texas mantiene costos de inversión de cerca de \$ 60,788 dólares por hectárea para la construcción de la planta, en Ciudad Juárez, la hectárea cuesta cerca de \$ 25,000 dólares. De igual manera, si se hace la combinación de costos de adquisición del terreno y de construcción del edificio, encontramos que aún cuando Austin, Texas es la de costos más bajos en Estados Unidos, supera con mucho a la localidad de Ciudad Juárez. Así, tomando en cuenta una superficie promedio de terreno de cerca de 3 hectáreas y una construcción de cerca de 7,200 metros cuadrados, se encontró que los costos de

Austin son cercanos a 400,000 dólares (Royal Bank, 1996: 32), mientras que en Ciudad Juárez éstos se acercaban a los 280,000 dólares.<sup>1</sup> Sin embargo, vale la pena aclarar que no todas las empresas requieren el tamaño del área aquí establecida. Por tanto, se está hablando de un promedio de espacio, pues empresas como Delphi superan en mucho las 3 hectáreas, en 1999 esta empresa contaba con una nave industrial de más de 40,500 metros cuadrados, destinados al desarrollo de diseños, laboratorio e ingeniería (Lara, 1999:45).

82

## CONDICIONES DE LA DEMANDA EN CIUDAD JUÁREZ

Este elemento del póker de ases de Porter tiene mucho que ver con la demanda global a través de la red de producción de las empresas, dada la situación geográfica de la localidad. Así, la demanda interna es sólo una parte de la demanda global; sin embargo, a partir de esta demanda las empresas proveedoras cuyos clientes están a unos cuantos kilómetros dentro de la localidad e incluso en el mismo parque industrial ofrece a las empresas una imagen clara de las necesidades y los requerimientos de sus compradores. Asimismo, estos compradores, que en muchos de los casos conforman el último eslabón de la cadena productiva, como es el caso de la industria terminal automotriz presionan a las empresas a innovar con mayor rapidez y lograr ventajas competitivas cada vez más perfeccionadas. En este sentido, tal y como lo afirma Porter, la demanda interior resulta ser menos importante que el carácter de la misma.

Así, la relocalización de Delphi en la localidad juarense debe ser entendida no sólo a partir de las condiciones de los factores y la trayectoria de aprendizaje y conocimiento de la mano de obra que favorecían la política de reducción de costos globales. Estos elementos por sí solos no podrían explicar dicha relocalización si antes no se hubiese generado una especialización de la producción en la industria en la cual la empresa cuenta con una inmensa gama de compradores, dado que en la localidad se encuentran las tres grandes de la industria automotriz de Estados Unidos. Esto, sin duda aseguraba una gran ventaja para la empresa, sobre todo, cuando la competencia de la industria terminal exige una alta diversificación del producto y demanda una gran variedad de diseños para cada uno de los modelos de la empresa. Así, sin dejar de lado las ventajas de la localidad, de ya podemos afirmar que la competitividad de Delphi radica en la estrategia de economía de alcance.<sup>2</sup> Es decir, mientras otras empresas como Yazaki Packard Electric, Grupo Desc., etc., se dedican a la manufactura de los arneses, Delphi ha desplegado todo su esfuerzo al diseño y la investigación y desarrollo de productos que la industria terminal demanda.

## DELPHI-AUTOMOTIVE

Delphi Automotive Systems es un centro de ingeniería de autopartes ubicado en Ciudad Juárez. En esta planta se producen arneses como parte de la red de producción integral de autopartes del cluster de Delphi,

<sup>1</sup> Aproximaciones hechas con base en costos de terreno y construcción industrial en la localidad.

<sup>2</sup> Estrategia de ubicar en una sola planta desde el proceso de diseño hasta la manufactura del producto.

misma que dentro del complejo transnacional se especializa en baterías, sistemas de full injection, sistemas de purificación atmosférica y energía y sistemas de motor. La matriz de Delphi se encuentra en Detroit cuyas ventas alcanzan 720,000 millones de dólares anuales, 15% del total de las ventas son para General Motors. Cuenta con 179 000 empleados en el mundo (Lara,1999:42).

Delphi en Juárez forma parte del proceso de reestructuración de la industria automovilística a fin de elevar la competitividad de las ensambladores, lo que llevó a que muchas de las empresas de autopartes se ubicaran en lugares muy cercanos a los de la industria terminal. Esta planta se relocaliza de Anderson, Indiana, Estados Unidos a Ciudad Juárez en 1995 para producir arneses. Sin embargo, es un centro de investigación, diseño y desarrollo de manufactura, situación que le da el carácter de economía de alcance, misma que ha dotado a la empresa de una mayor competitividad frente a sus principales competidores en la localidad. Entre sus principales competidores se encuentran Yazaki con 9 plantas en la localidad, Packard Electric con 5 plantas, United Techonologies con 10 plantas.<sup>3</sup>

Así, la relocalización de Delphi, responde a la estrategia seguida por la empresa de localizarse cerca del mercado para salvar los cuellos de botella, o desequilibrios tecnológicos que se presenten en los compradores de la industria terminal. Entre los que destacan: Toyota, Honda, Ford, Mercedes e Izuzi, Mercedes y VMW. Sin embargo, su principal cliente hasta 1999 fue General Motors a quien vendía el 67% de su producción en distintas

ensambladoras en todo Estados Unidos (Carrillo, Hualde, 1997: 54). Esta estrecha relación lo llevó a generar una estrategia de joint venture con General Motors para penetrar el mercado de Ciudad Juárez, en donde estuvieron presentes elementos como: la cercanía con Estados Unidos, la experiencia de 15 años de aprendizaje de las empresas maquiladoras productoras en la localidad (desde hace años reconocida como una zona con prestigio mundial) y la calidad de los ingenieros mexicanos. Sin embargo, se destacan otros elementos que fueron importantes para la decisión de relocalización, entre los que destacan: la estructura en telecomunicaciones, carreteras, transportes, hotelería, etc. así como los servicios especializados al productor, y los servicios gubernamentales como agentes aduanales especializados.

Así, la estrategia de relocalización garantiza el proceso de producción sin interrupciones, pero a su vez asegura la apropiación de la información y conocimientos que surgen en la resolución de problemas. Las respuestas a los desequilibrios tecnológicos dotan de una mayor ventaja a la empresa en términos de un mayor fortalecimiento de sus trayectorias tecnológicas a fin de explotar las economías de escala en la producción de nuevos diseños, mismos que pueden ser difundidos al resto de los ensambladores. De igual modo la resolución de los desequilibrios tecnológicos permite la generación de economías externas para sus proveedores y establece una red proveedor-usuario en la localidad donde se concentra un gran número de empresas manufactureras y ensambladoras de arneses para la industria terminal.

<sup>3</sup> Estas empresas estaban ubicadas en Juárez con anterioridad a la llegada de Delphi.

En este entorno de competencia y rivalidad Delphi empieza produciendo solenoides y sensores<sup>4</sup> en Ciudad Juárez. Sin embargo el incremento de la demanda en términos del crecimiento de la industria terminal y el lanzamiento de nuevos modelos y versiones de automóviles ha intensificado el proceso de diseño de arneses para cada uno de los modelos de sus principales compradores. En este sentido, la empresa ha desplazado el ensamble de los arneses a empresas como "Sistemas Eléctricos y Conmutadores, S.A. de C.V." (SEC), que tiene dos plantas: una en Ciudad Juárez y otra en Chihuahua. Así, Delphi utiliza la experiencia de otras maquiladoras, cuya trayectoria de aprendizaje data desde 1980, que le ayudan a manufacturar y a ensamblar los arneses.

Este incremento en la demanda de Delphi ha llevado a la empresa a incrementar tanto el número de personal como su espacio físico. El número de empleados con los que contaba la empresa en 1995 era de 850; para 1999 contrató a 1,600 ingenieros, técnicos y personal de soporte. En el año 2000 cuenta con 2,000 ingenieros (Carrillo, 2000:19), superando en casi cuatro veces más el promedio de personal que Delphi mantiene en cada uno de los centros.

## YAZAKI CORPORATION

Esta empresa al igual que Delphi es un corporativo transnacional que se dedica a la producción de autopartes con una integración vertical. El grupo corporativo está en

Tokio y desde ahí dirige y supervisa a sus filiales. Se funda en 1941. Sin embargo, la primera planta de manufactura se crea en 1969 para fabricar cobre, aluminio y partes para automóviles. Sus ventas globales en 1998 ascendieron a cerca de 50,000 millones de dólares, en donde las autopartes representaron el 75.9%, 11.3% los cables eléctricos, 9.9% gasolina y 2.90% aire acondicionado. La estructura corporativa de la empresa resta autonomía a las diversas empresas pues todas están dirigidas a partir de la matriz en Tokio.

En 1982 el grupo corporativo establece la empresa de Autopartes y Arnese de México en Ciudad Juárez. Esta empresa tiene 7 plantas en Ciudad Juárez y tres más en municipios circunvecinos.<sup>5</sup> Produce componentes para arneses, equipo eléctrico, cables de transmisión, sistema de energía solar y sistema de enfriamiento. Por lo tanto, es una empresa más diversificada que Delphi, y esta es su propia desventaja, además del costo de los gastos globales que significa mantener 9 plantas y no una sola. El capital de la empresa en 1999 ascendía a cerca de 20 millones de dólares (199.7 millones de pesos). Emplea 6,695 trabajadores en todas las plantas de Juárez. La estrategia de integración vertical de la empresa la lleva a desarrollar sus propios proveedores. Sin embargo, muchos de ellos no están ubicados dentro de la localidad, lo que ha llevado a problemas en los tiempos de entrega y a mantener un stock de inventarios, no obstante la empresa trabaja con modelos de producción "justo a tiempo".

<sup>4</sup> Los solenoides son válvulas para aceite, agua, aire, etc., que permiten los flujos de aire y la regulación de la combustión. Los sensores transmiten señales electrónicas a partir de electromagnetos.

<sup>5</sup> Además Yazaki tiene otras empresas productoras de autopartes en Monterrey, N.L. y Saltillo, Coah. Con diferentes plantas en dichas localidades.

Por otro lado, a diferencia de Delphi, Yazaki se establece en Ciudad Juárez como proveedor independiente y a partir de esta estrategia logra ser líder en la producción de arneses en los noventa, posición que poco a poco ha tenido que compartir con Delphi, a partir de la diversificación de la demanda de la industria final en términos de los arneses. La capacidad de centro de investigación y diseño de Delphi permite adecuarse más rápidamente a las necesidades del mercado. Pero además, esta empresa conocedora del mercado y con una trayectoria de resolución de desequilibrios tecnológicos ha visto la posibilidad de que sus principales rivales se conviertan en sus clientes en términos del diseño.

## SECTORES AFINES Y AUXILIARES

Sin duda, la especialización de la producción en Ciudad Juárez, ha sido un elemento generador de externalidades positivas para el desarrollo de sectores afines a la industria, donde existe una carencia de sectores proveedores nacionales, que se explica por la poca integración de la maquiladora a la economía, misma que se ubica en un porcentaje de 1%. Esta aparente desventaja, se ha tornado en una ventaja para los proveedores de sectores afines, internacionalmente competitivos, quienes han diseñado una red de proveedores basada en una estrecha relación de trabajo a partir del modelo "justo a tiempo" y mejora continua. En este sentido, se ha generado una mayor concentración de empresas de sectores afines en donde se han establecido estrategias de joint venture o desarrollo de proveedores. "Los proveedores y usuarios finales situados cerca unos de otros pueden sacar provecho de las cortas líneas de comunicación del flujo de información

rápido y constante y de un intercambio permanente de ideas e innovaciones" (Porter, 1990:72). En este sentido, en términos de Porter, las empresas proveedoras ubicadas en la misma nación aumentan la probabilidad de que se generen nuevas destrezas e incrementan la fuente de participantes y una mayor competencia.

Así, la carencia de proveedores nacionales en la localidad se ha cubierto a partir de la red de producción que la industria automotriz ha ido tejiendo a nivel mundial con integración vertical intraempresa e interempresa, generando proveedores, clusters y joint ventures. Así, Delphi Automotive llega a Ciudad Juárez a partir de una estrategia de joint venture con General Motors, misma que desaparece, una vez que la empresa se posiciona del mercado, y genera una mayor cantidad de clientes dada su estrategia de cluster a nivel mundial. Cuenta con una maquiladora que le provee de magnetos y está en negociación con Condumex para el suministro de alambre magneto (Carrillo, 1997:44). Sin embargo, aunque la empresa ha manifestado el deseo de desarrollar proveedores, no ha habido muchos avances en este aspecto debido a que como la misma empresa lo afirma, se requiere de mucho tiempo para lograr cubrir las necesidades de insumos que la industria como la del automóvil demanda. El proveedor tiene que empezar a partir de que ha sido aprobado. No puede llegar un proveedor al momento; "los que tenemos ya han sido desarrollados en un largo y complejo proceso de relación. Hay que recordar que se trabaja con mucho tiempo de antelación para la elaboración del producto". Sin embargo, la escasez de proveedores nacionales no es algo que preocupe a la empresa pues cuenta con su propio sistema de proveedores globalizado en el que participan 30 países.

Sus principales proveedores en México se ubican en Toluca, Chihuahua y Puebla.

Así, los sectores afines proveedores de la producción de autopartes han penetrado el mercado de la localidad a partir de la propia red global de la empresa, gracias a la conformación del cluster, situación que limita la generación de proveedores internos.

## 86 | **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EN LAS EMPRESAS**

Así, después de que Yazaki detectó el liderazgo de la producción de arneses en Ciudad Juárez con la creación de su empresa en 1982, hoy por hoy ha tenido que compartirlo con Delphi, misma que ha logrado pasar de una estrategia a otra, gracias a la innovación y la trayectoria de conocimiento tecnológico, elementos claves en la competencia de esta industria. Así, más allá de la organización de la producción con modelos "justo a tiempo", misma que comparte tanto con Yazaki como con otras empresas, la ventaja competitiva de Delphi se ha concentrado en el trabajo del conocimiento tecnológico y la investigación y desarrollo.

Asimismo, la presencia de fuertes rivales en la misma industria dentro de la localidad ha sido un elemento clave en la búsqueda de la ventaja competitiva. De hecho, Delphi no habría logrado el liderazgo que ahora posee si no hubiese existido la rivalidad interna con Yazaki. "La rivalidad interior, como cualquier rivalidad, crea presión en las empresas para innovar y mejorar. Los rivales internos empujan recíprocamente para reducir los costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos"(Porter, 1990:62) En este sentido,

el hecho de que Delphi se haya concentrado mucho más en el diseño de arneses para satisfacer la demanda que implica la generación de nuevos modelos de automóviles, ha significado una ventaja competitiva frente a sus competidores, sobre todo cuando uno de sus principales rivales como Yazaki puso mayor énfasis en la manufactura. De igual manera, su característica de centro de investigación y desarrollo ha generado un mayor conocimiento en el ramo de los arneses, mismo que ha sido posible gracias al tipo de profesionales con los que cuenta su empresa, que en su mayoría son técnicos e ingenieros con capacitación que lleva 8 meses en la planta de Anderson, Indiana en Estados Unidos.

## **CONCLUSIONES**

En términos de Porter podemos concluir que es la empresa la que crea la competitividad, aprovechando las ventajas que han sido generadas en los espacios geográficos donde se establece, aunque en esas ventajas haya habido una participación de las entidades gubernamentales para hacer posible la actuación empresarial.

Delphi se posiciona del mercado en Ciudad Juárez aprovechando su principal ventaja competitiva que es el ser un centro de investigación y desarrollo y todo lo que ello implica, que va desde el tipo de profesionales que van a estar laborando hasta el tener en una sola planta desde el diseño hasta la manufactura.

La reducción de los costos globales es un resultado de la conclusión anterior, es decir, se reducen costos de transporte, tiempos de entrega que lo da la economía de alcance y el propio modelo de producción flexible con que labora la empresa. Además, la zona donde se establece la

empresa es decisiva ya que cuenta con proveedores y mercados cercanos. Además, el costo de la mano de obra es más del 50% menor que en Estados Unidos y Canadá.

Asimismo, no podemos dejar de lado, la rivalidad interior que existe y la concentración geográfica de la industria en la zona, elementos que ha sido decisivos y fueron causa y efecto del éxito de esta empresa. Una vigorosa rivalidad interior estimula el desarrollo de las

empresas, particularmente si los rivales se hayan situados en una ciudad o región. Además de que genera externalidades positivas que llevan a generar sectores afines y auxiliares. Es entonces que la concentración y especialización de la producción en la localidad se ha ido generando a partir de las propias necesidades de la industria automotriz y a su vez crea un ambiente propicio para una mayor competitividad empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

• Arturo Lara (1999). *Packard electric/Delphi y el nacimiento del Cluster de autopartes: El caso de Chihuahua*. Mimeo.

• Ma. Antonia Correa (1998). *Red de producción de la industria automotriz en Ciudad Juárez*. México.

• Michael E. Porter. (1990). *¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?* Harvard Deusto business Review, 4º. Trimestre.

• Joaquín Fernández. (1999). "Las mejores 10 ciudades para hacer negocios", en *Revista Expansión*, marzo, México, D.F.

• Jorge Carrillo y Alfredo Hualde. sept.(1997) "Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delhi-General Motors", en *Revista de Comercio Exterior*, México.

• Royal Bank of Canadá y Ontario Hydro. (1996) "La alternativa cognitiva".

# La I y D en la Empresa Innovadora

---

JAIME ABOITES A.  
G. ALENKA GUZMÁN\*



## RESUMEN

En este ensayo se presentan las características esenciales de la empresa innovadora. Estas características giran en torno a temas como la Investigación y Desarrollo (I & D), *Apropiabilidad*, *Oportunidad* y *Capacidades Tecnológicas*; la diferencia entre el éxito tecnológico y el éxito comercial de una invención y las múltiples fuentes de la incertidumbre en las empresas dedicadas a la elaboración de nuevos productos, *networks* y los SNInn. A partir de lo anterior se distinguen los aspectos esenciales de la empresa innovadora en los países industrializados y los países en desarrollo.

---

\* Profesores-Investigadores del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco.

## ABSTRACT

In this essay the main characteristics of the innovating firm are put forward. These characteristics are related with the concepts of *research and development*, *appropriability*, *opportunity and technological capabilities*; the difference between the commercial success and technological success of an invention and, the multiple sources of on uncertainty in firms dedicated to the elaboration of new products, networks and NSI. On the basis of the prior, the main aspects of the innovating firm are distinguished both for the industrialized countries as well as the underdeveloped countries.

---

Palabras clave: Innovación, apropiabilidad, capacidades tecnológicas.

Keywords: innovation, appropriability, technological capabilities.

## INTRODUCCIÓN

Generalmente se reconoce que las empresas y las instituciones de Investigación y Desarrollo (I y D) son los principales protagonistas del proceso de innovación en las economías modernas. La literatura reciente señala que la empresa innovadora alcanza, en promedio, tasas de beneficio dos veces mayores que las empresas que no tienen como fundamento de su actividad la innovación. Sin embargo, el riesgo que rodea las actividades de I y D e innovación es extremo. En la industria farmacéutica de cada diez proyectos de innovación únicamente dos son exitosos (Tidd, Bessant y Pavitt, 1997).

El ensayo es una reflexión sobre la I y D y la innovación en países industrializados y en desarrollo. Explica cuáles son las claves del éxito de la empresa innovadora y por qué es mucho más riesgoso en los países en desarrollo. Presenta un conjunto de conceptos que actualmente están siendo fundamentales para comprender tanto la I y D, como la innovación, en la economía globalizada.

## APROPIABILIDAD, OPORTUNIDAD Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

Los conceptos de *apropiabilidad*, *oportunidad* y *capacidades tecnológicas*<sup>1</sup> refieren temas esenciales de la economía de la innovación. La *apropiabilidad* refiere la capacidad de una empresa o institución de I y D, para obtener beneficios sobre las innovaciones lanzadas al

mercado. Es decir, cuáles son sus instrumentos de *apropiación* de ganancias al establecer los términos de su negocio con sus clientes y cómo despliega sus estrategias de propiedad intelectual. En las empresas o instituciones donde el conocimiento tecnológico es un elemento crucial de su actividad las *estrategias tecnológicas* son extremadamente importantes (Owe, 2001).

El concepto de *oportunidad* se asocia a las posibilidades de una empresa para realizar nuevos negocios (innovación de productos), penetrar en mayor medida mercados donde ya está establecido o el paso de un mercado nacional hacia mercados internacionales. Las *oportunidades* de negocio están asociadas a los ciclos de vida de los productos y de las tecnologías. Asimismo está influenciado por las estrategias de los competidores que crean diversos tipos de *barreras* a la entrada a los mercados. Las barreras tecnológicas, por ejemplo, para fabricar cualquier tipo de bien, se pueden convertir en el largo plazo en una *barrera* para penetrar un determinado mercado. Este es un tema importante relacionado con las *capacidades tecnológicas*.

Las *capacidades tecnológicas* refieren la acumulación de elementos que son fundamentales para organizar y realizar el proceso de I y D e innovación y así poder tener niveles adecuados de *apropiabilidad* con base a los aprovechamientos de las *oportunidades* del mercado. Sobre el conjunto de ingredientes que determina las capacidades tecnológicas existe una abundante literatura y sus temas son ampliamente conocidos. A continuación se mencionan los más importantes para el contenido de

<sup>1</sup> Estos conceptos son el contenido temático fundamental de la moderna economía de la innovación industrial. Una explicación de sus orígenes y derivaciones actuales se encuentra en Nelson y Winter (1982) y en Dosi (1996).

este estudio: la calidad de los recursos humanos, el conocimiento tácito (*tacit knowledge*) para organizar, no únicamente la I y D, sino también la destreza para realizar negocios; lo cual determina el grado de *apropiabilidad* de las innovaciones de la empresa.

### LA EMPRESA E INSTITUCIÓN INNOVADORA

92 La empresa innovadora íntegra tiene capacidad para ubicar las *oportunidades* de inversión y negocio sobre la base de sus *capacidades tecnológicas* y con grado aceptable de *apropiabilidad* de beneficios. La empresa innovadora está sustentada sobre sus actividades de I y D. Tres son sus rasgos distintivos: (i) lanzar periódicamente nuevos productos (innovaciones) y con ello crear mercados que antes no existían<sup>2</sup>, (ii) penetrar mercados establecidos con mejoras (innovaciones incrementales) en los productos y, finalmente, (iii) permanentemente diferenciar sus productos y servicios de sus competidores (Tidd, Bessant y Pavitt, 1997). En el Cuadro 1 se resumen estas características de las empresas innovadoras.

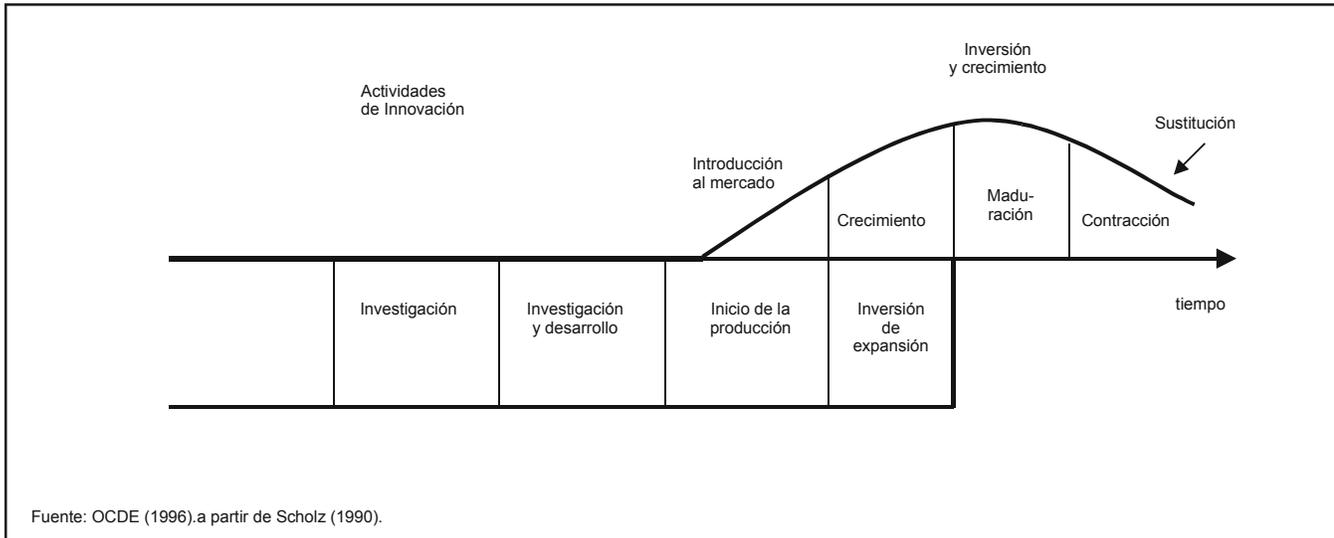
#### Cuadro 1. La Empresa Innovadora.

La empresa innovadora desarrolla un conjunto de actividades extremadamente complejas. Estas actividades van desde la organización de la I y D a cargo de científicos e ingenieros, hasta las técnicas más sofisticadas de *managment* y *marketing* donde la responsabilidad es asumida por administradores y altos directivos. La conjugación de estos dos extremos es una labor compleja. En el Diagrama 1 se observa, de izquierda a derecha, la secuencia de funciones entre la esfera de los científicos e ingenieros y la esfera de las fuerzas del mercado, las cuales, finalmente, determinan el ritmo de aceptación del nuevo producto. La parábola invertida del Diagrama 1 muestra la evolución del ciclo de penetración del producto en el mercado en sus dos fases. La primera de ascenso (éxito), mientras que la siguiente muestra el inicio de la maduración (culminación y descenso) del producto. Generalmente, esta última fase se produce por el surgimiento de un nuevo producto que compite y además, puede ser que el mercado esté dando muestras de saturación.

Las fuentes del riesgo de la innovación son numerosas y están presentes a lo largo del proceso de I y D y durante el ciclo de vida del producto Diagrama 1. La literatura reciente subraya seis puntos claves. Ellos son los siguientes:

- (i) El gasto en I y D es difícil de predecir (investigación heurística –exploraciones sucesivas– versus investigación planeada con secuencia de etapas preestablecidas).

<sup>2</sup> J. Schumpeter fue quien definió y explicó el papel de la empresa innovadora en la economía moderna. Sus trabajos datan de la década de los cuarenta, en particular consúltese a Schumpeter (1975).

**Diagrama 1.** El Proceso de Innovación Tecnológica.

93

- (ii) El tipo de cambio de la moneda nacional por divisas fuertes y la tasa de interés pueden variar y afectar, no solamente los costos, sino la futura rentabilidad del proyecto.
- (iii) Se desconoce cómo responderán, ante la innovación, los consumidores en el mercado (curva de aprendizaje del consumidor).
- (iv) No se sabe la actitud (la estrategia competitiva) de los competidores en el mercado ante la innovación.
- (v) Comercializar proyectos de I y D en proceso es extremadamente complicado (diferencia con otros tipos de inversiones: una planta industrial, edificios, etc.).
- (vi) La estabilidad macroeconómica es fundamental. Por ejemplo, en América Latina, a diferencia de Estados Unidos, Europa y Japón el entorno macroeconómico es extremadamente volátil

alterando el comportamiento de las variables señaladas en (ii).

En el Cuadro 2 se presentan las evidencias del riesgo a que está sometido la actividad innovativa. Una encuesta realizada en empresas de las industrias farmacéutica, química y eléctrica estadounidenses, mostró que la tasa de éxito técnica fue de alrededor de dos terceras partes. Esto significa que de tres proyectos de I y D llevados a cabo, sólo dos fueron exitosos en el ámbito técnico. Sin embargo, cuando se observa la tasa de éxito innovativo (comercialización de los éxitos técnicos antes señalados), se constata que menos del 10% de esos proyectos de I y D alcanzó el rango de éxito. Esto significa que las posibilidades de éxito comercial (invenciones comercializadas) es extremadamente reducido. Ciertamente, como se observa en el Diagrama 2 las

invenciones son un conjunto mayor que las innovaciones. Las fuentes de riesgo explicadas en el párrafo anterior, son la causa de esta diferencia. La dirección de la empresa y las condiciones de mercado son las que, en última instancia, definen la tasa de éxitos innovativos.

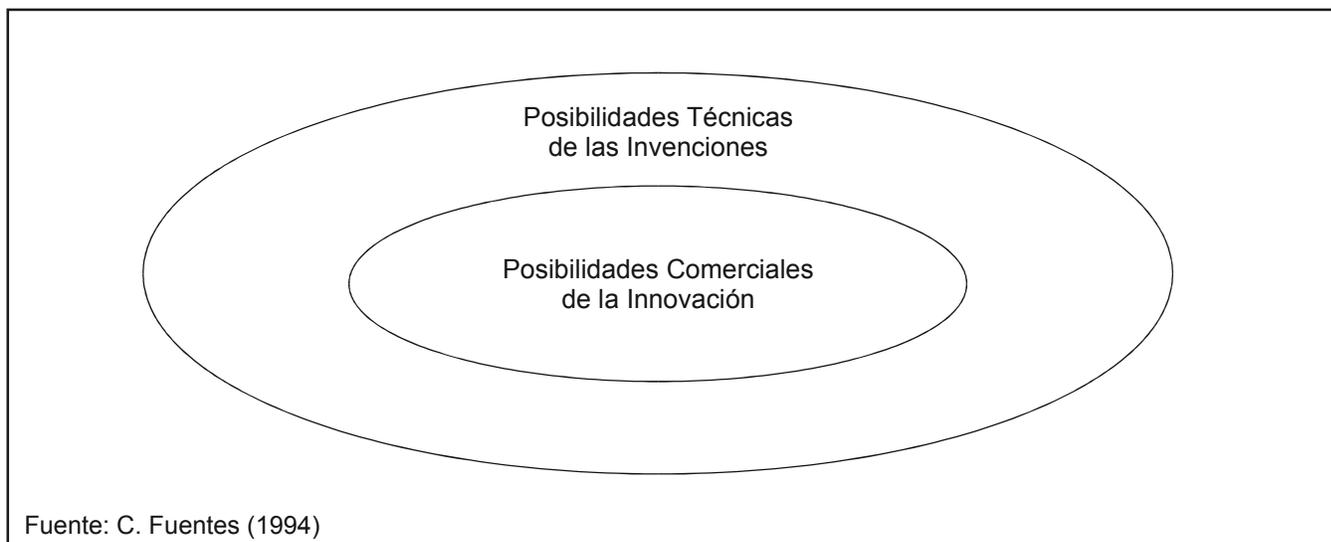
**Cuadro 2.** Tasa de éxito inventivo e innovativo en la industria Farmacéutica, Eléctrica y Química de Estados Unidos (% de proyectos totales).

94

¿Cómo está integrada una empresa innovadora? En el Diagrama 3 se representan, en términos generales, los cinco ámbitos (o departamentos) de una empresa innovadora (investigación básica, desarrollo tecnológico, fabricación, comercialización y servicios). Dos factores claves de este tipo de empresas son los siguientes. Primero, desarrolla endógenamente su proceso de I y D y, además, se alimenta de información o conocimiento tecnológico (incorporado en máquinas, codificado en patentes, tacit knowledge, etc.) que le permiten tener un proceso de *aprendizaje tecnológico* constante y estar alerta en la(s) frontera(s) tecnológica(s) de su interés. (Esto generalmente lo realiza a través de procesos de vigilancia tecnológica, inteligencia tecnológica, etc.).<sup>3</sup> Segundo, existe una intensa retroalimentación entre todos

Fuente: Mansfield (1971) citado por Guellec (2001).

**Diagrama 2.** Posibilidades Tecnológicas y Comerciales de las Invenciones).



Fuente: C. Fuentes (1994)

<sup>3</sup> Estos sistemas son comunes en las empresas innovadoras y pueden tener mayor o menor grado de formalidad o incluso contratar servicios con otras empresas para desarrollar este tipo de actividades.

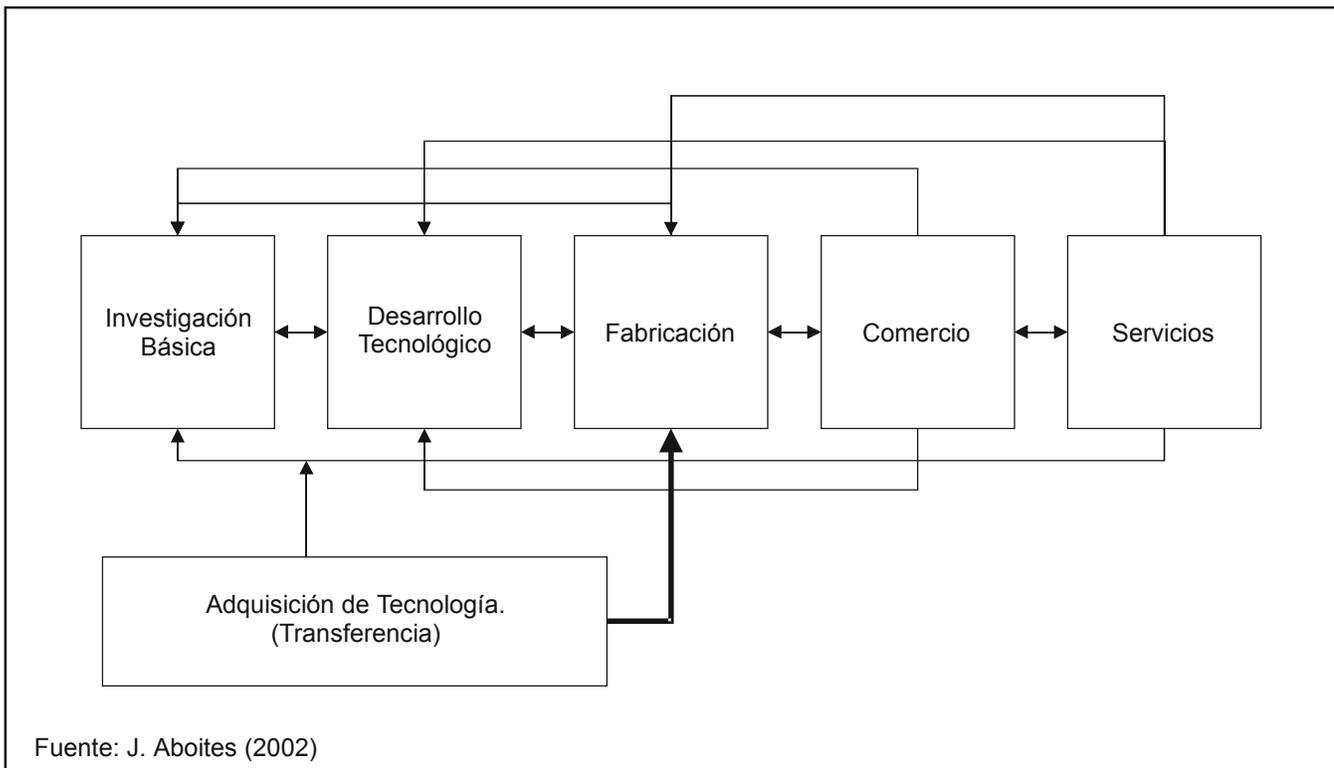
los departamentos de la empresa. Lundvall (1994) ha explicado la *relación proveedor-usuario* es una fuente constante de aportaciones para invenciones y, eventualmente, innovaciones futuras. Ciertamente, el vínculo a través de los *servicios* entre la empresa y los *clientes* que utilizan el producto es una vía fundamental de nuevo conocimiento o vías para alcanzarlo. En el caso de la industria de refinación la *relación proveedor-usuario* es aspecto de primera importancia como veremos más adelante.

La empresa presentada en el Diagrama 3 es un modelo y es característico de los países industrializados.

Además, las empresas tienen sus variantes dependiendo del sector productivo al que pertenezcan. Las empresas transnacionales por ejemplo, en el actual periodo de globalización, se han caracterizado por deslocalizar geográficamente algunos de los ámbitos de su cadena productiva. Sin embargo, los objetivos y decisiones se concentran en el grupo directivo central (Dunning, 1996).

Algunos economistas y estudiosos de las empresas latinoamericanas (Fajnzylber 1984, Katz 2000) explican que, en general, las organizaciones productivas de esta región no han integrado plenamente las funciones y los

**Diagrama 3.** Ámbitos Claves de la Empresa Innovadora (Países Industrializados).

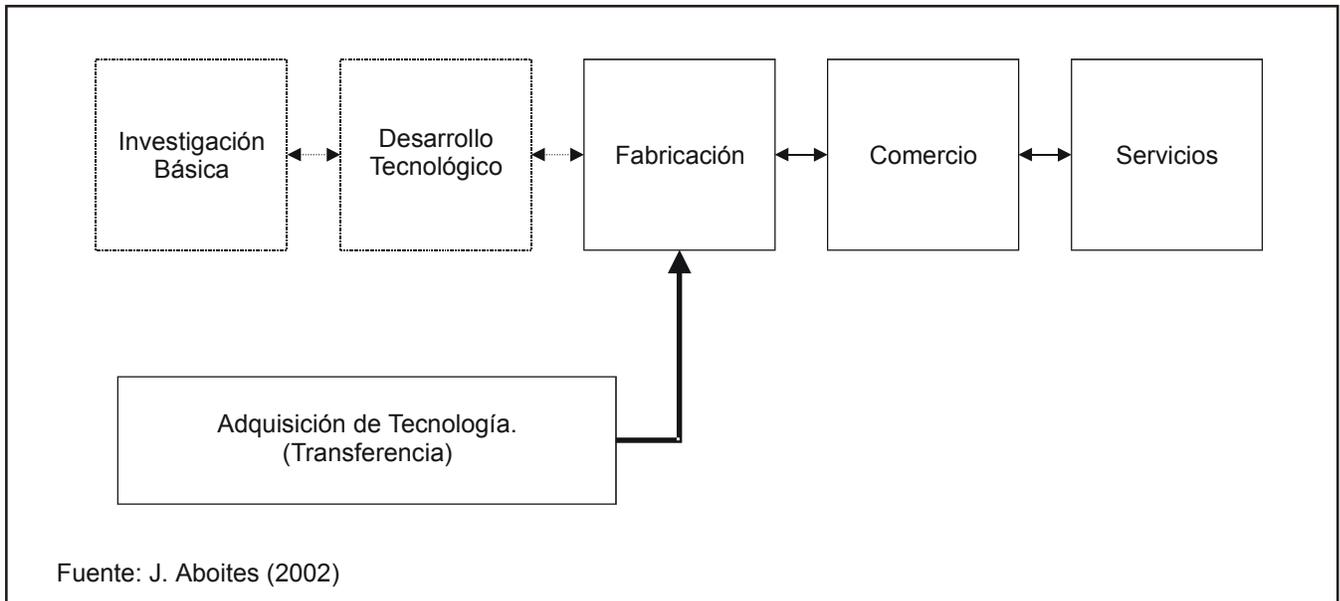


ámbitos de lo que anteriormente se denominó *empresa innovativa* (Chudnovsky, 2000). En efecto, en el Diagrama 4 se presenta un modelo de los rasgos centrales predominantes en las empresas de la región. Aunque no es exclusivo de Latinoamérica y es común a los países en desarrollo. Existen dos rasgos, por lo menos, que es importante analizar. Primero, los *casilleros vacíos* (o *semivacíos* del proceso productivo, en algunos casos) son los relacionados con el proceso de I y D. Como se sabe, estos son el eje de la capacidad innovadora de las empresas. Segundo, las interacciones entre los diferentes ámbitos son menos eficientes, si es que existen. Esta es otra limitación para el proceso de innovación entendido

como un mecanismo interactivo entre el *proveedor-usuario* (Lundvall, 1994) como se explicó anteriormente.

Es cierto, que existen numerosas excepciones en América Latina, incluso un estudio reciente (Chudnovsky, 2000) ha documentado el importante papel de las empresas transnacionales latinoamericanas. Pero el rasgo distintivo de la generalidad de las empresas es la falta de integración productiva. De este rasgo micro se derivan algunos aspectos macroeconómicos importantes. El primero es que las *balanzas tecnológicas* (exportaciones de tecnología – importaciones de tecnología) son negativas en los países, como México y Brasil, donde se ha estudiado. En otras palabras, se trata de economías

**Diagrama 4.** Ámbitos Claves de la Empresa (Países en desarrollo)



Fuente: J. Aboites (2002)

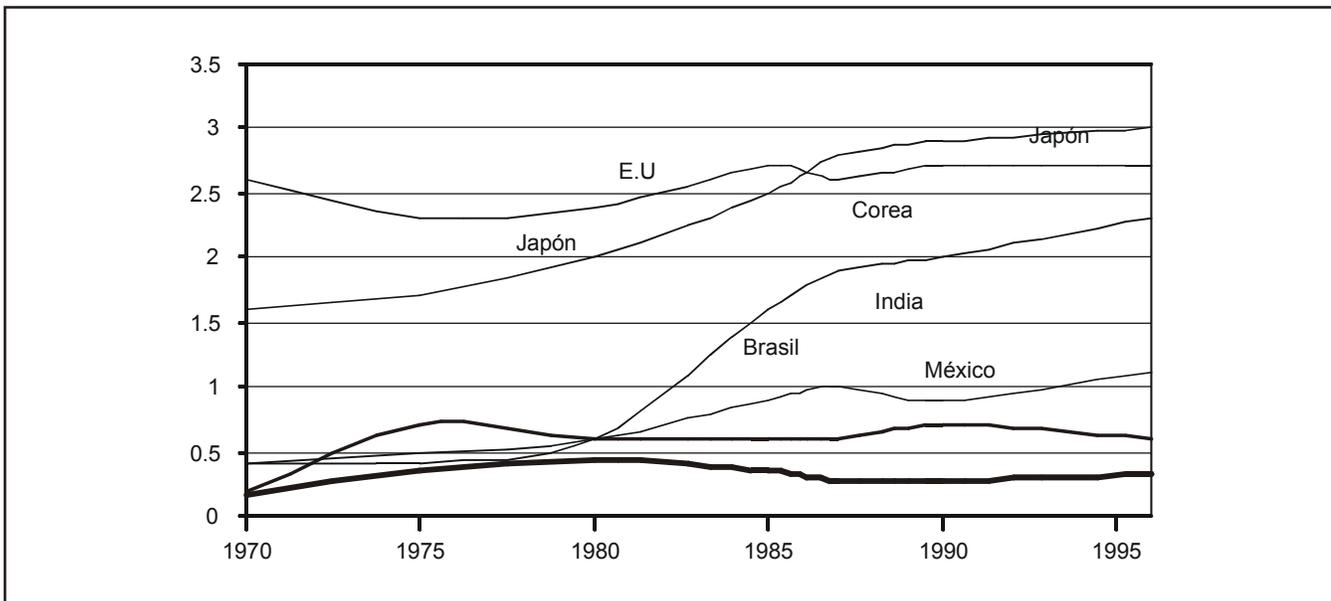
*importadoras netas de tecnología*. Es decir, la suma del conjunto de las balanzas tecnológicas de las empresas de los aparatos productivos es deficitaria. Otro indicador que expresa este fenómeno en los países de la región es el bajo nivel del coeficiente Gasto en I y D / PIB. Es muy conocido que los países industrializados se caracterizan por un elevado nivel (entre 2% y 3%, Gráfica 1) mientras que en las regiones con economía en desarrollo el nivel del indicador es cercano a 0.5%, como es el caso de México. Lo anterior revela que el esfuerzo en I y D es reducido y sugiere un reducido esfuerzo de actividad en I y D.

Hay, por lo tanto, al menos dos conclusiones importantes sobre todo cuando reflexionamos en términos de la región latinoamericana. Primera, que para los países

de América Latina el mecanismo central de absorción de tecnología y de aprendizaje tecnológico se basa en la *transferencia de tecnología*. Esto contrasta con la denominada *empresa innovativa* de los países industrializados, en la cual la transferencia de tecnología en interacción con la actividad endógena de I y D genera las innovaciones y, por lo tanto, es una fuente de competitividad y éxito en el mercado. La segunda conclusión se refiere al hecho de que a partir de esta característica estructural de las empresas de la región las empresas transnacionales estructuran sus estrategias de inversión (IED), de alianzas tecnológicas y comercialización, en las cuales sus capacidades innovativas son decisivas.

97

**Gráfica 1.** Gasto en Investigación y Desarrollo como porcentaje del PIB



Fuente: OCDE (1999).

En las últimas décadas ha cobrado relevancia el estudio del *Sistema Nacional de Innovación* (SNInn). Este concepto guarda relación con la cuestión del grado de integración de las empresas. La idea que subyace en esta concepción gira en torno a que las empresas no despliegan sus actividades aisladamente, sino que están insertas en un conjunto de redes (*networks*) institucionales, formales e informales en mayor o menor grado. Las redes tecnológicas están constituidas por las relaciones entre empresas y proveedores de tecnología, firmas de ingeniería, sistema educativo y su vínculo con las universidades, etc. La densidad de las redes, su coherencia y consistencia, en lo que se refiere a los flujos de información y conocimiento tecnológico, tiene una relación directa con los éxitos y fracasos de las empresas e instituciones innovativas. A través de estas redes se desencadenan procesos de *asimilación y aprendizaje tecnológicos* importantes para las empresas. Así, el concepto de *Sistema Nacional de Innovación* (SNInn) engloba al conjunto de redes que tiene por fronteras un determinado país.<sup>4</sup> Una de las diferencias más notables entre los países industrializados y en desarrollo es, precisamente, la calidad de las redes en las cuales se encuentran insertas las empresas e instituciones de I y D.<sup>5</sup>

Los patrones de evolución tecnológica de empresas y las *brechas tecnológicas* que de ello surgen, son resultado de las formas específicas de acceso a las *oportunidades* de innovación, y éstas a su vez están

determinadas, en buena medida, por los SNInn a los cuales pertenecen. Las instituciones fundamentales del SNInn se presentan en el Cuadro 3. La coordinación y las señales (positivas, negativas, o no claras) que emite este conjunto de instituciones, vínculos y marcos legales, en el contexto del mercado, son el eje en torno al cual se desenvuelven las empresas y las instituciones de I y D. Un estudio realizado en trece países industrializados y en desarrollo, a principios de los años noventa, mostró la estrecha relación que existe entre empresas e instituciones de I y D de éxito innovador y el SNInn

### Cuadro 3. Sistemas Nacionales de Innovación.

1. Empresas (Privadas y Públicas)
2. Instituciones de Investigación y Desarrollo
3. Sistema Educativo (Ciencias Básicas, Ingenierías, etc.)
4. Política Científica y Tecnológica
5. Marco Legal que Rige las Relaciones entre Empresas Privadas, Públicas y Gobierno
6. Agencias de Propiedad Intelectual y Vínculos con Agencias Internacionales.
7. Redes entre Empresas e Instituciones Nacionales y Extranjeras
8. Sistema Financiero

(Nelson, 1993).

En el Diagrama 5 se muestra al SNInn desde otra perspectiva. Se observan tres bloques que componen el SNInn y que se refieren a las empresas. La vinculación eficiente y la simetría en el desempeño de esos tres niveles

<sup>4</sup> Y que estos SNInn se relacionan a través de las empresas transnacionales que son los agentes más importantes en Gasto en I y D e innovaciones. Este tema es estudiado con detenimiento más adelante.

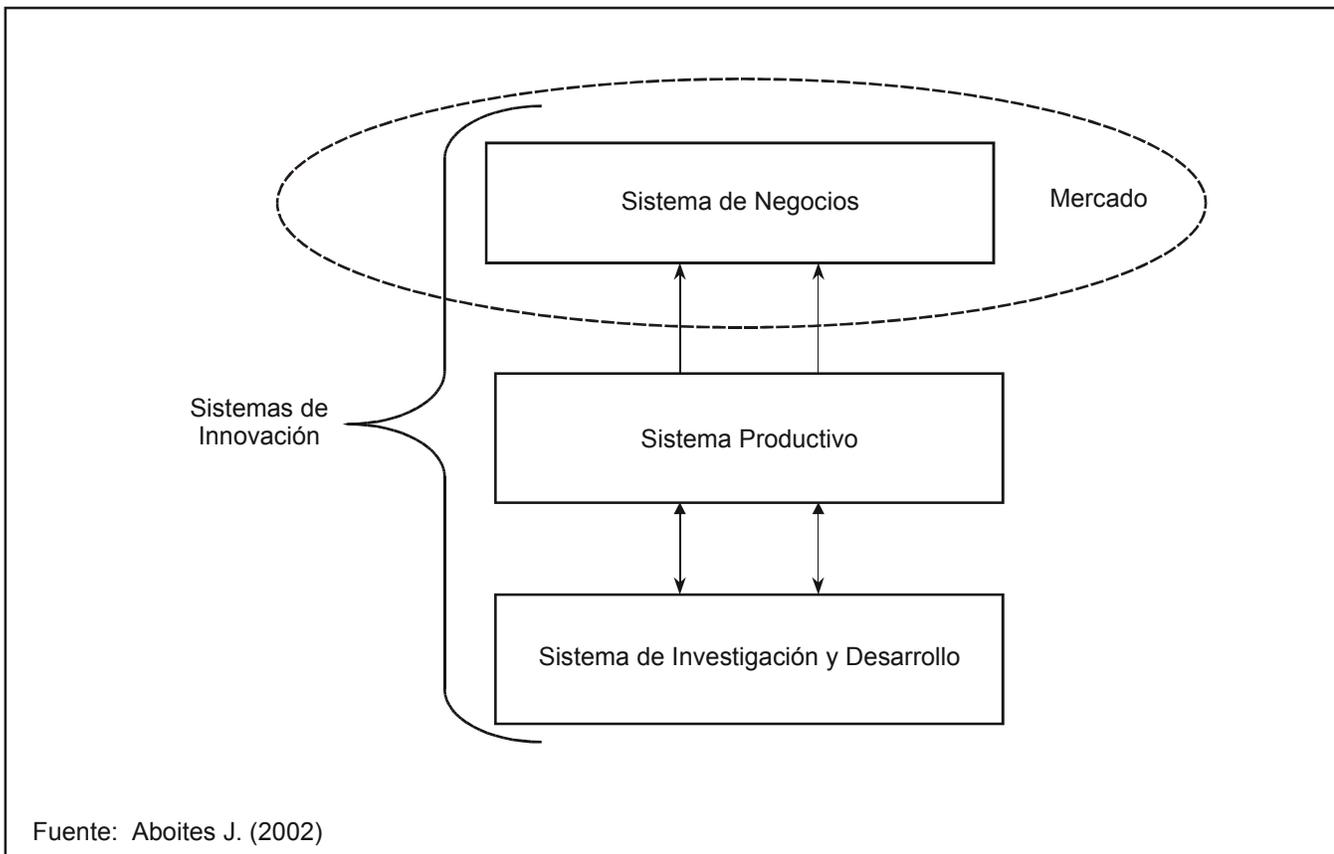
<sup>5</sup> Sobre este tema volveremos posteriormente. Sobre la distinción de países industrializados y en desarrollo y su patrón de desarrollo tecnológico consúltese a Katz (2001).

es fundamental. Pueden existir economías donde la eficiencia en los negocios esté muy por encima de los sistemas productivos y, a la inversa. O, en cambio, donde la red institucional I y D está bien constituida pero no así las otras instancias. Un ejemplo es la década de los setentas y principios de los ochenta cuando comercialmente Japón rebasó a Estados Unidos sin tener un sistema de I y D de las proporciones y con los recursos del estadounidense. Existe una abundante literatura sobre

el tema. Un libro muy ilustrativo es el de *Made in Amerika* dirigido por el premio Nóbel de economía, R. Solow. En él se muestra, precisamente, como las innovaciones japonesas se basaban, sobre todo aunque no exclusivamente, en procesos de *aprendizaje tecnológico* e imitación y no tanto en investigación básica como ocurría en los Estados Unidos. Además, la eficiencia de los sistemas de comercialización japoneses estuvo por encima de las capacidades gerenciales de

99

**Diagrama 5.** Relaciones entre los Sistemas de I y D, Producción y Negocios.



Estados Unidos. Esto fue particularmente notorio en el sector automotor.

En el Diagrama 6 se presentan los dos componentes esenciales del Sistema de Investigación y Desarrollo. Se trata del estrecho vínculo entre la transferencia de tecnología y la I y D de las empresas. Como se señaló en párrafos anteriores esto es característico en los países industrializados. En el Diagrama 7 se muestra, por el contrario, el casillero vacío (o semivacío) para los países

en desarrollo. Se constata esta fragilidad del sistema de innovación y sugiere que estas economías son esencialmente, dado el comportamiento de su balanza tecnológica, *importadoras netas de tecnología*.

En síntesis, en los países industrializados la fortaleza de los SNInn contribuye de manera decisiva a aumentar los grados de integración (calidad de proveedores, de recursos humanos, de eficiencia en la política científica y tecnológica, etc.) mientras que en Latinoamérica se trata de sistemas en formación en los

100

**Diagrama 6.** Relaciones entre los Sistemas de I y D, Producción y Negocios (Países Industrializados).

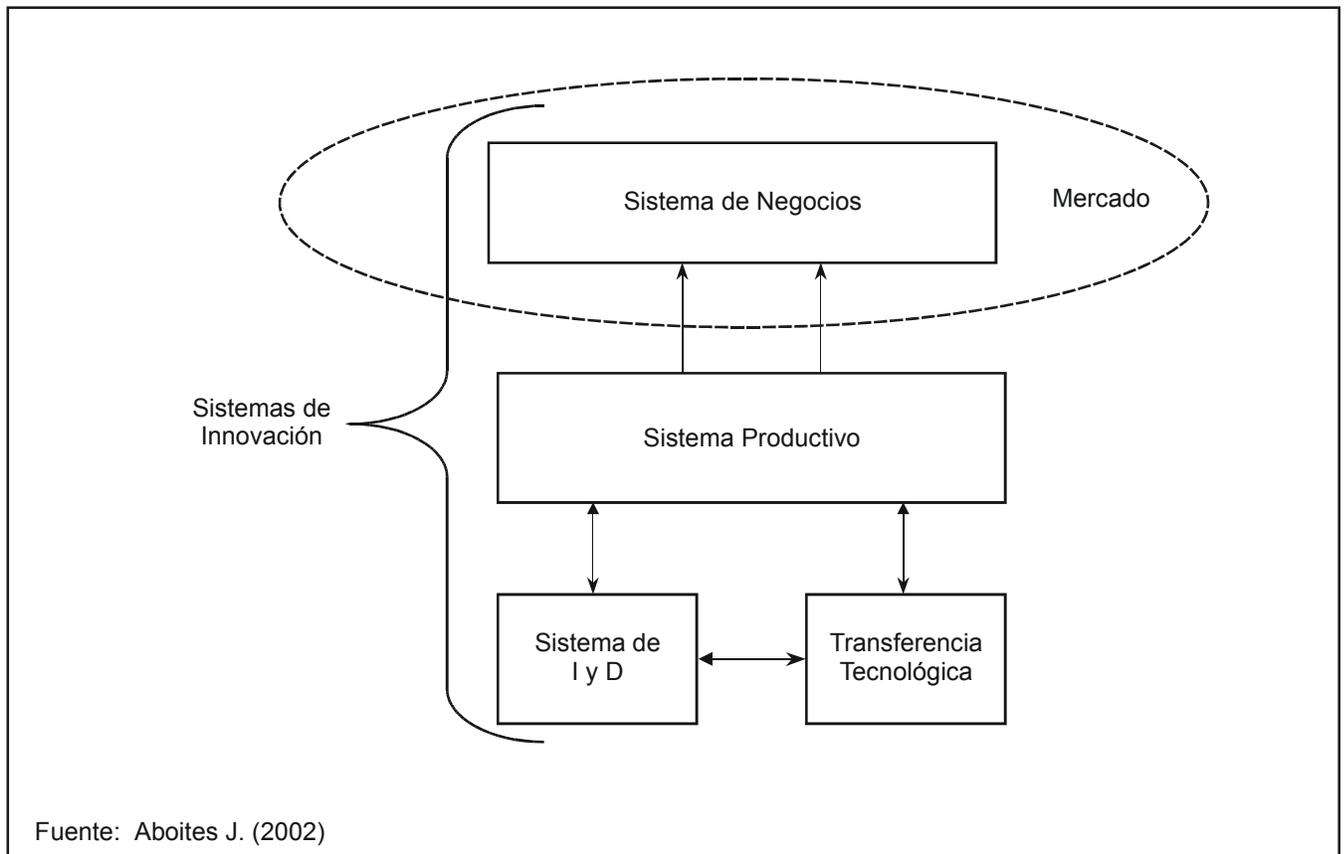
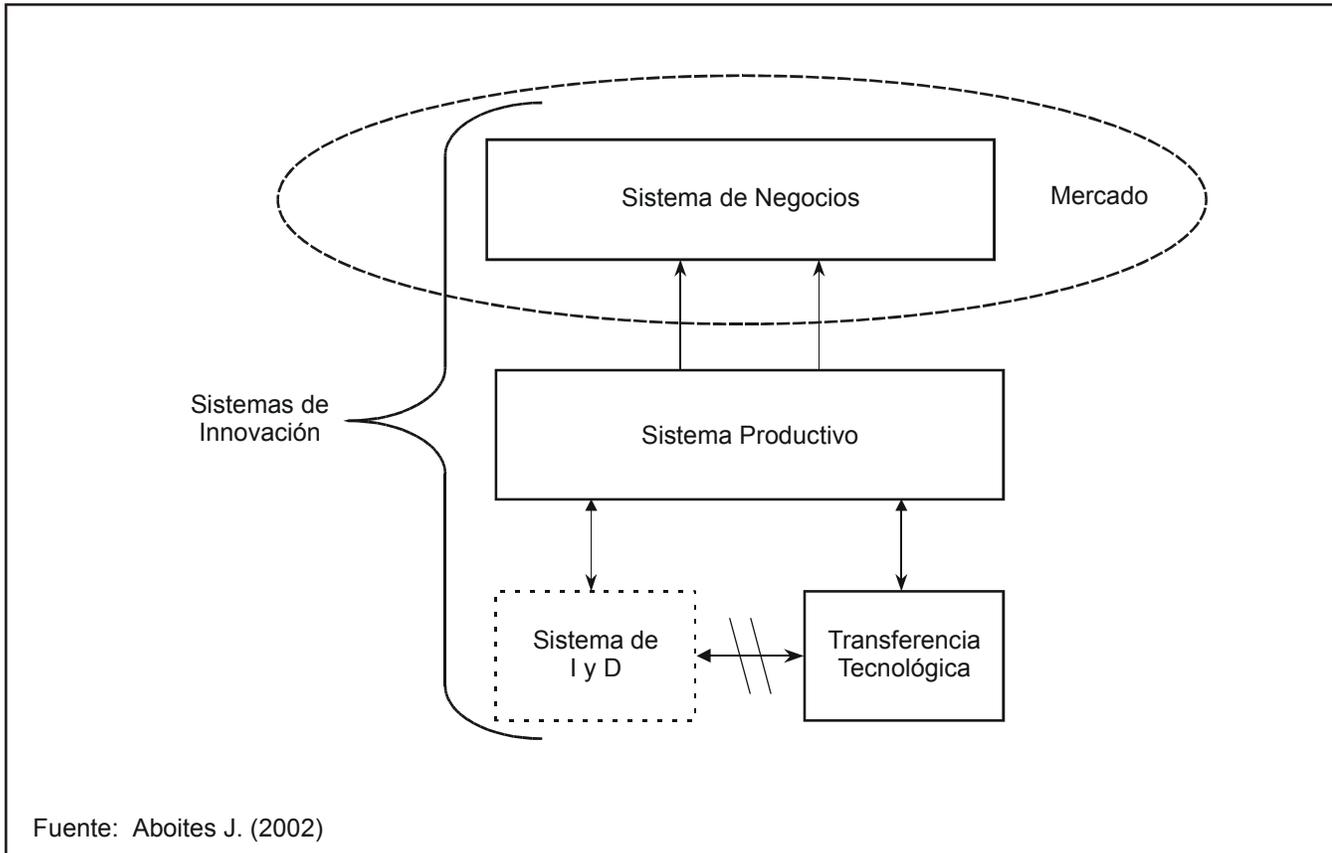


Diagrama 7: Relaciones entre los Sistemas de I y D, Producción y Negocios (Economías en Desarrollo).



101

cuales alguna parte no está desarrollada plenamente.

## OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

En el Cuadro 4 se muestra la relación entre la inversión realizada en Investigación y Desarrollo y el valor agregado para el total de países de la OCDE, durante los últimos cuatro años de la década pasada. Este coeficiente es un fiel indicador de las *oportunidades* de innovación en las distintas

ramas productivas del sector industrial en la región de mayor actividad económica. Se distinguen aquellos sectores industriales donde el nivel de inversión en I y D es extremadamente elevado, como es el caso de Aeronáutica, computadoras, farmacéutica y Telecomunicaciones. En estos sectores industriales el rango de gasto en I y D va del 17% al 45%. Es decir, aquí están posicionadas las empresas más innovadoras, como se describieron en los párrafos anteriores, puesto que continuamente lanzan nuevos

productos al mercado. Se observa que la industria automotriz que alcanzó su auge en la década de los sesenta ahora se encuentra en una fase de madurez alimentada por las innovaciones de otros sectores. Ciertamente, el coeficiente de Gasto en I y D respecto al valor agregado está por encima (rango de 11-12%) del promedio (6.6%) del total de las industrias. La industria química alcanza el 8% en este coeficiente y el cual se mantiene estable en esos años. Mientras que la industria petrolera (explotación y refinación) muestra una declinación significativa en el coeficiente de Gasto en I y D respecto al valor agregado al pasar de poco más de 5% a 4%. ¿Qué significado tiene este nivel y esta tendencia? Que en el conjunto de sectores industriales la actividad petrolera, comparativamente, es una rama de actividad innovativa que tiende a reducir sus *oportunidades* de innovación y que, además, está por abajo de la media del sector industrial de la OCDE. En otras palabras, comparativamente no es un sector de gran actividad innovativa y además muestra cierta declinación; sobre todo si se observa la industria química que está tecnológica y productivamente cercana a ella. También sugiere la idea de mercados muy consolidados donde no surgen nuevas empresas competitivas.<sup>6</sup>

## **LAS ESTRATEGIAS INTERNACIONALES DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES**

Las empresas transnacionales son el agente de mayor

importancia en la generación y difusión de nuevas tecnologías. Conviene tener presente algunas de sus características el peso que tienen en las transacciones internacionales.

En el año 2000 se estimó que existían 53 mil empresas transnacionales.<sup>7</sup> Estas corporaciones tenían alrededor de 450 mil filiales en el extranjero. Sus ventas representan casi 50% de las exportaciones mundiales. El comercio intrafirma es próximo al 33% del comercio mundial (Chudnovsky et al, 1999). Este tipo de empresas son el agente principal de la Inversión Extranjera Directa

<sup>6</sup> Además la clasificación de la tecnología de la industria de la refinación que presenta la OCDE es de tecnología media baja (OCDE, 1995).

<sup>7</sup> Existen varias definiciones de empresas transnacionales (o corporaciones multinacionales). La definición más amplia afirma que una empresa de este tipo es aquella que controla establecimientos productivos en dos o más países. Consúltese Caves (1996) y Dunning (1993).

(IED). Durante el primer lustro de los años noventa la IED se multiplicó por ocho en comparación al primer lustro de la década de los ochenta, alcanzando casi el 11% del PIB mundial. Lo anterior es un indicador de la expansión de este tipo de empresas.

Estas empresas son los agentes que más contribuyen en los Gastos en Investigación y Desarrollo (alrededor del 80% del total en países de la OCDE), pues su capacidad en los mercados se basa en su dinamismo innovador (OCDE, 1997). Asimismo, las diez empresas trasnacionales más patentadoras en 1998 concentraban el 11% del total de patentes otorgadas en el USPTO (más de 200 mil patentes). Además, como las estrategias de estas corporaciones son internacionales esto las convierte en el agente diseminador de tecnología más importante, globalmente. Barre (1996) ha explicado que las empresas trasnacionales son los agentes que vinculan los distintos SNInn del mundo a través de sus redes de tecnología. Este fenómeno ha generado polémicas importantes debido a que hay autores que, siguiendo el argumento anterior, señalan que la globalización de la economía mundial ha generado una globalización de la tecnología mientras que otros autores niegan esta afirmación o, por lo menos, lo toman con reservas (Dunning 1996 versus Patel y Pavitt, 1993).

Pero ¿cómo despliegan sus estrategias las empresas trasnacionales y qué implicaciones innovativas tienen para países en desarrollo? Al instrumentar sus estrategias tecnológicas y comerciales, las empresas trasnacionales crean redes internacionales de innovación (RIInn), que interactúan de una manera significativa con los SNInn tanto de los países de origen como de destino.

En estas RIInn las empresas trasnacionales

establecen, por lo menos, dos tipos de vínculos relacionados con la innovación en los países donde se establecen (Barré, 1996 y Amable, Barré y Boyer 1997). El primero es interactivo en términos de innovación. Las RIInn le sirven a las empresas trasnacionales para desplegar sus procesos de innovación internacionalmente. Estas empresas no se limitan al ámbito comercial sino que aprovechan las capacidades tecnológicas del país donde se establecen para desarrollar sus innovaciones. Los joint-ventures, las alianzas tecnológicas, son expresión de este proceso y resultan sumamente importantes porque son una fuente de primera importancia en la creación de capacidades tecnológicas para los países receptores de empresas trasnacionales. Este fenómeno de interrelación se establece generalmente entre países industrializados, es relativamente reciente y ha sido denominado globalización de las capacidades tecnológicas.

El segundo tipo de vínculo surge entre empresas trasnacionales y países en desarrollo y se circunscribe a la adaptación al mercado local de los productos innovados en el país de origen de la empresa. En este sentido la interacción, si existe, es reducida y los efectos de transferencia se reducen sensiblemente. Por esta razón, cuando se consideran la IED y las empresas trasnacionales no se deben de estudiar unilateralmente sino desde la perspectiva del país emisor y la economía receptora de las empresas trasnacionales. Este es un aspecto fundamental pues cobra gran relevancia para los países en desarrollo puesto que sus capacidades tecnológicas son relativamente reducidas por lo cual, en general, las estrategias de las empresas trasnacionales son del segundo tipo, según R. Barré, y consisten solamente en la adaptación de los productos a los mercados locales. El

primer tipo de estrategia consistente en una intensa interacción entre el país emisor y el país receptor se registra, generalmente, entre países industrializados.

## CONCLUSIONES

La empresa innovadora surge y se desenvuelve en un contexto caracterizado por la incertidumbre y el riesgo. Su capacidad de *apropiabilidad* de beneficios comerciales, *oportunidad* en los negocios y la construcción de *capacidades tecnológicas*, así como el nivel en la inversión en *Investigación y Desarrollo (I & D)*, resultan claves en su desenvolvimiento. Sin embargo, los factores endógenos no son únicos para explicar su dinámica; en efecto el factor externo es crucial. Por esta razón el Sistema Nacional de Innovación resulta decisivo pues se caracteriza por el conjunto de *networks* que contribuyen en su desarrollo. Es precisamente este tema el que diferencia, en mayor medida, el contraste entre el desempeño de la empresa

innovativa en los países industrializados y los países en desarrollo.

Finalmente, un factor decisivo para comprender la *brecha tecnológica* entre países, son las estrategias tecnológicas de las empresas transnacionales (empresas innovadoras por excelencia), las cuales al desplegar sus estrategias tecnológicas generan círculos virtuosos de interacción entre países industrializados, mientras que las estrategias tecnológicas de las empresas transnacionales en los países en desarrollo, se limitan en la mayoría de los casos a la introducción de productos adaptados. Esta actividad no genera diseminación y transferencia de tecnología significativa y, por lo tanto, no contribuyen a la creación de capacidades tecnológicas en los países en desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aboites J. (2002), "Naturaleza de la empresa innovadora", UAM-X, texto en elaboración.

- Amable, B., R. Barré et R. Boyer (1997), *Les Systèmes d'Innovation á l'Ere de la Globalisation*, Paris, Economica.
- Barré R. (1996), "Relationships between multinational firms' technology strategies and national innovation systems: a model and an empirical analysis", en OCDE (comp.), *Innovations, Patents and Technological Strategies*, Paris, OCDE
- Chudnovsky et al (1999), *Las Empresas Transnacionales en América Latina*, FCE, México.
- Dunning (1996), *Multinationals Entreprises*, UK, Eldarg.
- Fajnzylber, F. (1985), "Reflexiones sobre tecnología y sociedad", *México ante la crisis*, México, Siglo XXI Editores.
- Katz (2002), *Macroeconomía y Tecnología en América Latina*, Chile, CEPAL.
- Lundvall B.A. (1992), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publister, London.
- Nelson R. (comp.), *National System of Innovation: A comparative analysis*, New York, University Press.
- Patel, P. (1994), *Technological Competencies in the World's Largest Firms: characteristics, constrain and scope for managerial choce*, ESRC Centre on Science Technology, Energy and Environment Policy, SPRU.
- Tidd J., Bessant J. y K. Pavitt. (1998), *Managing Innovation*, Jonh Wiley & Soons. Ltd, England.

# Producción de calzado y apertura comercial

---

Andrés Morales Alquicira\*  
Araceli Rendón Trejo\*  
Silvia Pomar Fernández\*\*



## RESUMEN

Este artículo analiza las limitaciones y posibilidades de desarrollo de la industria del calzado en México ante la apertura comercial. El análisis se basa en el comportamiento de la actividad a tres niveles: nacional, regional y de firma. El estudio cobra especial importancia al identificar las características, el funcionamiento, la promoción y la generación de vínculos productivos de la mayor aglomeración productora de calzado en México, la establecida en León Guanajuato. El estudio cubre el período 1985-1996, en algunos casos se complementa con información de 2001.

El artículo se desarrolla en cuatro partes. En la primera se describe al comportamiento de la actividad a nivel nacional. A partir de ese análisis se identifica y mide su competitividad. En la segunda parte se analiza el desempeño de la industria en la región de León Guanajuato. En la tercera se analiza el fomento de la actividad por el gobierno y los industriales de la rama. En la última parte se describen las principales estrategias utilizadas por las empresas para enfrentar diversos problemas relacionados con el entorno económico, su estructura productiva, su organización y la comercialización de sus productos ante la apertura comercial. El estudio se elabora con información pública y privada, así como de entrevistas realizadas a empresarios o dirigentes de esta actividad en Guanajuato. Por último, se plantean algunas reflexiones sobre los dilemas y oportunidades que presenta la rama en el futuro inmediato.

---

\* Profesores-Investigadores del Departamento de Política y Cultura de la UAM- Xochimilco.

\*\* Profesora-Investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM- Xochimilco.

## **ABSTRACT**

This paper analyze limits and ways to develop the shoemaker industry as NAFTA is about to open borders. Analysis is made on three levels: national, regional and on a firm level. This essay steps on a certain level as it identifies characteristics, functioning, promotion and creation activities of production links on a most conglomerated zone of shoemaking on Mexico, as it is León, Guanajuato. This essay covers a ten year period: 1985-1996, and in some items is actualized as year 2001.

This work contains four parts. On the first one, behavior of economic activity at national level is described. As it is identified and competitive level is measured. On second part industry performance is analyzed in Leon Guanajuato area. On the third one, promotion by government and industrial chambers is analyzed. On the last part, main strategies are described as used by firms to cope with several problems as related to economic environment, productive structure, its organization and open market advantages on commercial open trade market environment.

Also some comments on dilemmas and oportunities are presented.

---

Palabras clave: Producción de calzado, TLC, oportunities.

Keywords: Shoemaker industry, NAFTA, oportunities.

## INTRODUCCIÓN

Identificar las limitaciones y posibilidades de desarrollo de la industria del calzado en México ante la apertura comercial es una tarea que requiere analizar el desempeño de sus principales variables económicas y comerciales. Por esta razón iniciamos este artículo describiendo el comportamiento productivo y comercial de la actividad

## 1 LA INDUSTRIA DEL CALZADO

### 1.1 SITUACIÓN PRODUCTIVA

Para comprender los efectos de la apertura comercial en la competitividad de la industria del calzado, se estudia el período 1985-1996, el cual se caracteriza por un proceso de liberación comercial.

Antes de 1985 la situación económica de México muestra los efectos del agotamiento del modelo de sustitución de importaciones. La economía entra en una etapa recesiva que se expresa en una crisis de divisas, devaluaciones, endeudamiento externo e inflación. La tendencia a la baja en la producción manufacturera y su balanza comercial deficitaria, manifiestan la incapacidad de la economía para seguir operando bajo el modelo proteccionista. Esto da lugar a la implementación de un nuevo modelo de desarrollo basado en el libre comercio.

El nuevo modelo económico crea reformas estructurales que van desde la desregulación económica hasta la apertura al libre flujo de mercancías y capitales, en donde los mercados juegan un papel fundamental para la toma de decisiones.

Las reformas estimulan el desempeño de la

manufactura, su PIB (a precios constantes de 1980) crece en el período de apertura 1985-1996 a una TCMA de 3.03%, valor superior al que registra en el período proteccionista (0.05%). Los resultados de la manufactura no se reflejan en la producción de la industria del calzado, en el período registra una TCMA negativa de 8%, ver cuadro 1. Esta situación se da entre otras razones por los lentos procesos de reconversión en las plantas productivas, el ingreso casi sin control de calzado importado y la pérdida de mercados externos.

De las clases que integran la industria del calzado, las más importantes son: "calzado de piel-cuero" que tiene una participación de 80% y "calzado de tela y suela sintética" que contribuye con 14%. De ellas la primera es la que más reduce su caída en producción.

Respecto al comportamiento de la inversión en la industria del calzado, se observa que en el período de apertura, la variable no supera los niveles registrados al final del período proteccionista.

Entre 1985 y 1988, la reducción de la inversión es mayor en la rama del calzado que en el sector manufacturero. En el período 1988-1993 la industria del calzado revierte su tendencia.

La tendencia a la baja de la inversión en la industria del calzado es un ejemplo de la crisis que vive la economía mexicana en ese período, la cual crea expectativas desfavorables para la inversión, pues el mercado interno está contraído.

En la industria del calzado, la inversión se destina principalmente y en forma creciente a la adquisición de maquinaria y equipo de producción, en correspondencia la inversión en edificios, locales, construcciones e instalaciones presenta reducciones.

Por rubros, la inversión en maquinaria y equipo de producción, así como la de edificios, locales, construcciones e instalaciones se dirige principalmente a la clase "calzado de piel-cuero" (alrededor de un 80% en promedio).

Respecto al empleo el análisis concluye que con la apertura comercial, la manufactura disminuye su participación en el trabajo remunerado nacional mientras que la industria del calzado incrementa su contribución en el empleo de la manufactura. Las clases "calzado de piel-cuero" y "calzado tela y suela sintética" son las que concentran la mayor parte del personal ocupado en la rama ( en 1993, 82% y 16% respectivamente).

De 1988 a 1993 la apertura obliga a realizar ajustes en el empleo del sector manufacturero. En la industria del calzado ocurren dos efectos distintos ligados con las características tecnológicas y de mano de obra necesarias para la fabricación de calzado natural o sintético. En la clase «calzado de tela y suela sintética», en donde para ser competitivo se requieren constantes innovaciones tecnológicas el empleo disminuye 18%, mientras que en la clase «calzado de piel-cuero», que se caracteriza por elaborar sus productos mediante técnicas menos sofisticadas y hacer un uso amplio del factor trabajo, la ocupación de la mano de obra se incrementa 21%.

Como resultado de la naturaleza de sus procesos productivos y el comportamiento del empleo, la productividad de la mano de obra de la clase "calzado de tela y suela sintética" se incrementa, mientras que la de la clase "calzado de piel-cuero" apenas conserva su nivel. Los ajustes en la ocupación de la mano de obra, su productividad y los cambios en la inversión, cobran especial relevancia para que la industria del calzado

permanezca en condiciones de competir ante la apertura.

## 1.2 COMERCIO EXTERIOR

La tendencia a la baja en la producción del sector manufacturero y su balanza comercial deficitaria, manifiestan la incapacidad de la economía para seguir operando bajo el modelo proteccionista. Esto da lugar a la implementación de un modelo de desarrollo basado en el libre comercio. El nuevo modelo crea reformas estructurales que van desde la desregulación económica hasta la apertura al libre flujo de mercancías y capitales.<sup>1</sup> A pesar de esas medidas, la economía en su conjunto y las manufacturas presentaron en el período 1985-1996 un saldo promedio negativo, el cual contrasta con el saldo positivo de la industria del calzado observado incluso durante el período proteccionista. Este elemento es un indicio de la capacidad competitiva de la industria y en particular de la rama calzado de piel-cuero, ver cuadros 2 y 3.

En materia de promoción de exportaciones se implementan a partir de 1990 –bajo el marco del Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994 (Pronamice)– tres decretos y un programa que buscan actualizar la normatividad para la creación y desarrollo de empresas de comercio exterior (Ecex), ampliar los apoyos a las empresas altamente exportadoras (Altex), otorgar mayor cobertura a los programas de importación temporal para la producción de exportación (Pitex), e impulsar a los pequeños exportadores directos e indirectos mediante la devolución de impuestos de importación de los insumos utilizados en la elaboración de bienes de exportación («Draw-back»).

Se observa una clara asociación entre la política

cambiaría y los saldos comerciales de la industria del calzado. Cuando el régimen cambiario se basó en deslizamientos pactados, los saldos redujeron su superávit o fueron deficitarios, y cuando el tipo de cambio se determinó mediante las fuerzas del mercado, los saldos aumentaron su superávit o redujeron su déficit.

A partir de la apertura comercial las exportaciones de “calzado de piel-cuero” hacia Estados Unidos disminuyen. Con la entrada en vigor del TLC mejoran, sin embargo no alcanzan los niveles que registran en el período 1980-1984.

A pesar de la reducción arancelaria que gozan los diferentes tipos de calzado provenientes de Estados Unidos y Canadá a raíz de la entrada en vigor del TLC, las importaciones mexicanas originarias de esos países han disminuido. Esto se debe principalmente a que los precios de sus productos son mayores a los de bienes similares elaborados en otras partes del mundo. Ello indica que han surgido en el mercado mundial productores más eficientes y competitivos, tal es el caso de países como: Indonesia, Taiwán y Corea del Sur en el calzado de plástico-caucho y España, Corea del Sur, Brasil, Italia y Tailandia en el de piel-cuero.

### 1.3 COMPETITIVIDAD

Para analizar el impacto de la apertura comercial en la competitividad de la industria mexicana del calzado se construyó un modelo econométrico que supone que esta

depende de las variables: cambio tecnológico, tipo de cambio y producto interno bruto. La competitividad (variable dependiente) se calculó mediante el índice de ventajas comparativas reveladas<sup>2</sup> ( $V$ ). El modelo propuesto es:

*Competitividad de la industria del calzado =  $f(\text{Cambio tecnológico, Tipo de cambio, Producto interno bruto})$*

$$V = C(1) + C(2)*I + C(3)*TCR(-1) + C(4)*PIBR + u$$

Donde:

$C(1)$  = Es la constante del modelo.

$C(2^{\circ} 4)$  = Son los coeficientes de las variables

$I$  = Inversión bruta en maquinaria y equipo de producción de la industria del calzado (1980 = 100).

$PIBR$  = PIB de la industria del calzado en millones de pesos (1980 = 100)

$TCR(-1)$  = Tipo de cambio real para la industria del calzado (con un rezago anual).

$u$  = Componente no sistemático.

$V$  = Índice de ventajas comparativas reveladas de la industria del calzado ( $V_{ij}$ ).

El modelo incorpora operativamente las variables: inversión en maquinaria y equipo de producción ( $I$ ), el tipo de cambio real rezagado un período ( $TCR(-1)$ ), y el PIB del segmento industrial ( $PIBR$ ). Los datos se presentan en el cuadro 4. La estimación se realiza con el método de Mínimos

<sup>1</sup> A partir de 1990 y hasta 1996 la economía mexicana se encuentra en un nivel de apertura similar - si no es que mayor- al de los principales países industrializados (el 98% de las fracciones arancelarias de importación están liberadas).

Cuadrados Ordinarios. Los coeficientes estimados son:

$$V = -0.286 + 0.548*I + 14.686*TCR(-1) - 2.712e-05*PIBR$$

$$R^2 = 0.87004$$

$$R^2 \text{ ajustado} = 0.82131$$

$$\text{Durbin Watson} = 1.95438$$

$$F = 17.85$$

$$\text{Probabilidad de } F = 0.00066$$

El modelo es confiable desde el punto de vista estadístico (ver cuadro 5) y económico, las variables independientes determinan el 82% del comportamiento competitivo de la actividad. Las relaciones entre la competitividad y las variables inversión y el tipo de cambio real son las esperadas. Los incrementos en la inversión y en la cotización del tipo de cambio favorecen el desempeño comercial, los de la primera por el aumento en la capacidad productiva y los de la segunda por el abaratamiento de los precios de los productos de exportación.

El TCR fue la variable que más impacto positivo tuvo sobre la competitividad de la industria, su elasticidad ( $etcr(-1) = 6.18$ ) fue mayor que la de la inversión ( $ei = 3.90$ ), la elasticidad del TCR muestra que las devaluaciones crearon expectativas favorables para competir. En la práctica ambas variables se complementan, la primera abarata los productos nacionales en el mercado mundial, la segunda estimula la capacidad de respuesta para satisfacer la demanda externa.

El PIB de la industria y su competitividad tienen una relación inversa, ésta se explica por el drástico aumento de la importación de calzado, la cual en el período abastece una parte significativa del mercado interno y reduce la producción nacional. Para contrarrestar el adelgazamiento del mercado doméstico y aprovechar las oportunidades del externo, la industria realiza un gran esfuerzo de reconversión que le permite mejorar su calidad, incrementar sus exportaciones y operar con una producción menor.

Ya que las elasticidades son mayores a 1 ó -1 (ver cuadro 6), indican que la competitividad de la industria

<sup>2</sup> El índice V adopta valores positivos o negativos de acuerdo con el saldo de la balanza comercial de la industria, con un superávit, el índice es positivo y revela una situación de ventaja comparativa. Con un déficit su valor es negativo e indica un nivel de desventaja comparativa.

La estructura del índice es:

$$V = \frac{(x - m)_j}{((X + M)/2)_j \left( \frac{((x + m)_i / 2)_w}{((X + M)/2)_w} \right)}$$

- |                 |  |          |  |
|-----------------|--|----------|--|
| Donde: <i>i</i> | representa la industria del calzado      | <i>j</i> | indica el país (México)                  |
| <i>w</i>        | se refiere al total mundial              | <i>m</i> | importación total de calzado             |
| <i>x</i>        | exportación total de calzado             | <i>M</i> | importación total (sector manufacturero) |
| <i>X</i>        | exportación total (sector manufacturero) |          |  |

Las ventajas o desventajas comparativas se calculan considerando además del saldo comercial de la industria, el flujo promedio del comercio manufacturero nacional y el peso relativo del flujo promedio del comercio mundial de la industria del calzado en el flujo promedio del comercio manufacturero mundial. De esta forma el índice revela la magnitud de las ventajas o desventajas comparativa de la industria en el mercado mundial.

es altamente sensible a las variaciones de las tres variables. Desde esta óptica el proceso de apertura comercial ha estimulado la competitividad de la industria mexicana del calzado, sin embargo la ha colocado en una situación frágil ante las condiciones del mercado global.

## 2. CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL

114 De acuerdo con datos de los Censos Económicos de 1988, 1993 y 1998 del Instituto Nacional de Estadística

Geografía e Informática (INEGI), la apertura comercial tuvo dos efectos sobre el número de establecimientos productores de calzado; primero, durante su implementación su número creció marginalmente, en 1980 había 2,021 establecimientos, en 1988 aumentan a 2,283 (en promedio 33 por año), segundo, a medida que el proceso de apertura comercial se fortalece, el número de establecimientos crece, en 1993 había 4,986 (en promedio 541 por año). Ante las expectativas de una mayor apertura comercial por la firma del TLC su número

### Fuentes:

I: INEGI, Censos industriales XII, XIII y XIV, Industria Manufacturera, México.

PIBR: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Tomo III, México 1997.

TCR(-1): Cálculos propios en base a datos de Banco de México, Indicadores Económicos, febrero 1999, México 1999.

V: Cálculos propios en base a datos de INEGI, Anuarios Estadísticos de Comercio Exterior de los EUM (exportaciones e importaciones en dólares) y de United Nations, International Trade Statistics Yearbook , Trade by Country, New York, varios años.

aumenta, en 1998 había 7,696 establecimientos, 3.8 veces más que en 1980.

La elaboración de calzado en México se concentra en tres entidades: Guanajuato, Jalisco y Veracruz. De acuerdo con datos de 1998 los tres estados poseen en conjunto el 67.4% de los establecimientos productores. El estado con la mayor concentración es Guanajuato con 3,548 unidades que representaban el 46.1%. La concentración de la industria del calzado en ese estado

es mayor si se considera que el 82% de esas unidades se ubican en 1 de sus 46 municipios, ver cuadro 7 y gráfica 1. A nivel nacional el número de establecimientos productivos de la industria del calzado en León representan el 37.8% de los establecimientos de esta actividad en México.

En 1998, la producción bruta del estado (excluyendo a la agricultura y a la ganadería) fue de 140 mil 192 millones de pesos, de ellos el 72.6% fue generado

por el sector manufacturero. La industria del calzado fue la tercera rama más importantes del sector en ese año. Excluyendo a la agricultura y a la ganadería, la industria del calzado (rama 3240) generó el 6.7% de la producción bruta de la entidad, porcentaje mayor al que generan sectores completos como: minería y extracción de petróleo, construcción, transportes y comunicaciones, y servicios privados no financieros, ver cuadro 8.

116 En 1998 la rama se posicionó en el primer lugar como generadora de empleo en el sector manufacturero del estado (con 66,688 trabajadores, el 28.8% del sector). Las industrias automotriz y de refinación de petróleo emplearon en conjunto 12,920 trabajadores, el 5.58%.

La importancia que la industria del calzado tiene para el estado de Guanajuato radica principalmente en dos elementos: el valor de su producción y en la generación de empleos.

## 2.2 DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD EN LA REGIÓN

La concentración de la industria del calzado en Guanajuato se gesta mucho antes de que la apertura se implemente, sin embargo a partir de su aplicación se acelera. Un efecto directo de la apertura en la actividad se observa en el cambio significativo en la participación de los diferentes tamaños de empresas. Tanto en 1993 como en 1998 se reduce la presencia de las grandes y medianas empresas en la rama, esto es más notorio en variables como establecimientos productivos y personal ocupado. El dato es importante ya que son las grandes y

medianas empresas las que tienen la posibilidad de competir y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

La reconversión tuvo efectos favorables para la actividad, entre otros las diferencias de productividad entre las grandes y pequeñas empresas disminuyó; el número de micro, pequeñas y medianas empresas aumentó al igual que su personal ocupado. Sin embargo, a pesar de esos resultados, es conveniente destacar que esos aumentos de productividad no colocan aún a las micro y pequeñas empresas en posibilidad de enfrentar satisfactoriamente la competencia externa.

El limitado incremento de la productividad y el aumento significativo de micro y pequeñas empresas, se explica en las fortalezas y debilidades que encuentra esta actividad en el estado, entre otras las más importantes son:

### Fortalezas

- La actividad presenta una elevada concentración regional que proporciona ventajas de aglomeración y facilita la integración de cadenas productivas, estimulando con ello su competitividad. Los procesos de reconversión en sus empresas son cada vez más profundos, e implican modificaciones en sus métodos de organización, producción, distribución y comercialización.
- Se observan el establecimiento de algunas alianzas estratégicas.
- Hay abundante mano de obra calificada para producir calzado de piel-cuero.

Fuente:

Para datos de:

1980, INEGI, X Censo Industrial, Resumen General, Tomo 1, México, 1981.

1988, INEGI, XIII Censo Industrial, Resultados Definitivos, Censos Económicos 1989 Guanajuato, México, 1992.

1993, INEGI, XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios, Censos Económicos 1994 Guanajuato, México, 1995.

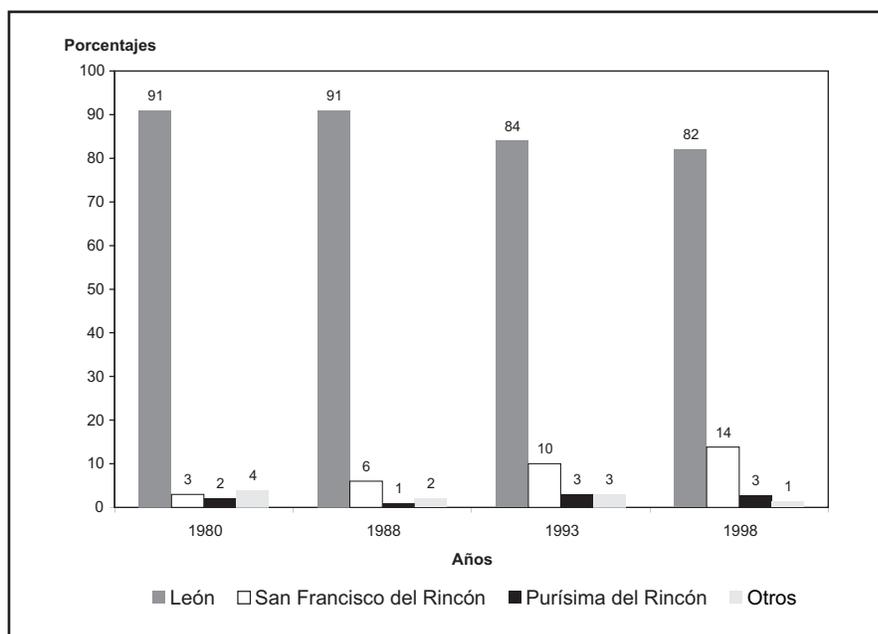
1998, INEGI, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial y XII Censo de Servicios, Censos Económicos 1999 Guanajuato, México, 2001.

- Hay cercanía con el mercado más grande del mundo (el de Estados Unidos).
- Hay apertura de nuevos mercados.
- Tiene acceso a tecnología de punta.

basan en relaciones familiares.

- Resistencia a establecer alianzas estratégicas debido a factores de cultura empresarial y una excesiva desconfianza.

**Gráfica 1.** Guanajuato: Distribución de establecimientos de la industria del calzado por municipio en 1980, 1988, 1993 y 1998



Fuente: Cuadro 5

- Limitaciones de calificación en la mano de obra en algunos procesos específicos de la producción de calzado de piel-cuero y caucho-plástico.

- Hace falta una mayor toma de conciencia en el empresario y el trabajador de que su estabilidad depende en buena medida de la calidad de su trabajo o producto, y de la colaboración que se establece entre ellos.

- Escaso o nulo conocimiento de la promoción de la industria desarrollada por los diferentes niveles de gobierno.

- No hay claridad en las estrategias y acciones desarrolladas por la representación del sector para enfrentar la apertura comercial.

Debilidades:

- Rezago tecnológico.
- Producción excesivamente diversificada.
- Conceptos de subsistencia económica en la operación de las microempresas.
- En las micro y pequeñas empresas los elementos de organización, producción y comercialización se

Aunque la productividad de las micro y pequeñas empresas ha mejorado significativamente, aún es limitada para enfrentar satisfactoriamente la competencia externa. Esto es especialmente delicado porque más del 90% de las empresas del sector son micro y pequeñas empresas; la situación muestra, entre otros aspectos, la fragilidad de la actividad ante la competencia mundial. La quiebra de estas empresas tendría efectos drásticos sobre el futuro

Fuente: INEGI Censos económicos del estado de Guanajuato 1999, (versión preliminar), cuadro REES 01, pp. 21-26, México, 2001.

de la cadena productiva, afectando al empleo y a la economía de la entidad. Ante esta situación ¿Qué medidas de promoción y fomento industrial ha implementado el Gobierno Mexicano?, ¿Qué han hecho las organizaciones empresariales?, ¿Qué estrategias competitivas han aplicado los empresarios en sus empresas?

### **3 PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

#### **3.1 LA INTERVENCIÓN GUBERNAMENTAL**

El Gobierno Mexicano ha buscado promover la industria del calzado mediante políticas económicas que pueden ser agregadas en cuatro niveles: globales, programas generales de fomento, programas específicos y mediante el Tratado de Libre Comercio. Enseguida se detallan.

*Políticas globales.* Se han instrumentado políticas cambiarias y de desgravación arancelaria, las cuales no siempre han sido favorables para la actividad. En el caso de la política cambiaria se observa una asociación con el comportamiento de los saldos de su balanza comercial: cuando el régimen cambiario se basó en deslizamientos pactados, los saldos redujeron su superávit o fueron deficitarios, y cuando el tipo de cambio se determinó mediante las fuerzas del mercado, los saldos aumentaron su superávit o redujeron su déficit, ver gráfica 2.

*Programas generales de fomento industrial.* El gobierno ha implementado programas de carácter general que buscan estimular a la industria. Ejemplos de ellos son el “Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994”, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, y decretos como el de empresas de comercio exterior (Ecex), el de apoyo a las empresas

altamente exportadoras (Altex), el de importación temporal (Pitex) y el de devolución de impuestos “Draw-back”. Mediante el programa Ecex se estimula la formación de empresas comercializadoras; a través del programa Altex se busca facilitar administrativamente a las empresas altamente exportadoras para agilizar sus trámites de comercio exterior –se consideran empresas altamente exportadoras, aquellas que exportan más de dos millones de dólares o el equivalente al 40% de sus ventas–. Con el Pitex se permite la importación temporal de insumos sin pago de aranceles en la elaboración de productos de exportación. Con el programa Draw-back se impulsa a los pequeños exportadores y a los indirectos, mediante la devolución del impuesto de importación de los insumos utilizados en la elaboración de bienes de exportación. Los cuatro programas operan en la actualidad (junio de 2002).

*Programas específicos de fomento.* En el PND se expone que en la apertura comercial la estrategia de desarrollo económico se basará en el fomento de las exportaciones de bienes y servicios. Se argumenta que el gobierno fomentará las exportaciones de los productos que provienen principalmente de las pequeñas y medianas empresas. Bajo la misma dirección, en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior se señala la necesidad de fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) para que se desarrollen en los mercados externos. Estas líneas de acción constituyen la guía de actuación del gobierno - federal y estatal- en la industria del calzado, ver cuadro 9.

El gobierno federal ha diseñado un conjunto de estrategias que buscan, entre otros temas, que las MPYMES afronten la apertura comercial, aseguren su supervivencia

y posibiliten su fortalecimiento. Para el logro de tal fin se implementó el Programa de Desarrollo de Proveedores. Los objetivos de este programa son: facilitar el contacto entre de MPYMES con las grandes empresas establecidas en el país, difundir entre MPYMES las listas de productos –con especificaciones técnicas– que requieren las grandes empresas, así como sus criterios y políticas de selección de proveedores.

En la misma línea, el gobierno del estado ha implementado un conjunto de acciones que se enfocan al fortalecimiento de las micro, pequeña y mediana empresas que conforman la industria del calzado.

En materia de organización e integración productiva, destaca el Registro Nacional de Empresas

Integradoras. El objetivo de este programa es lograr la integración de unidades productivas de micro, pequeñas y medianas empresas para hacer más eficiente su organización y competitividad. Los beneficios que se persiguen con este programa son: lograr un incremento en la competitividad de las empresas asociadas, mantener la autonomía de los empresarios en las decisiones internas de sus negocios, posibilitar la adquisición en común de activos fijos para modernizar los medios de producción, fortalecer la presencia de su empresa en el mercado interno e incrementar la participación en el mercado externo y gozar del régimen simplificado de tributación.

En materia de comercio exterior, el gobierno del estado, en adición a los programas federales de fomento

121

**Gráfica 2.** México: Saldos de la Balanza Comercial de la Industria del Calzado y su relación con la Política Cambiaria. (1980-1996)

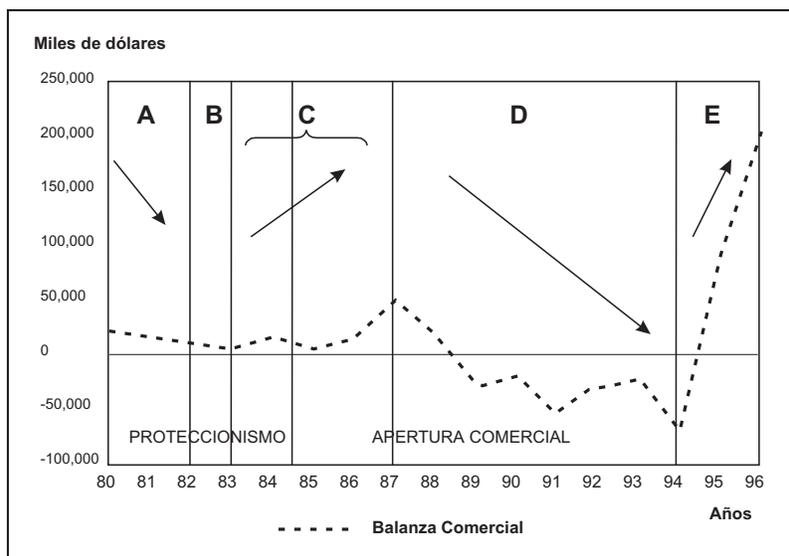
TIPO DE POLITICA CAMBIARIA

A: Flotante (pequeños deslizamientos que no detienen una sobrevaluación).

B: De control parcial. (dos paridades: un tipo controlado con un precio más bajo para operaciones al mayoreo, y un tipo libre con un precio más alto para el resto de las operaciones).  
 C: Deslizamiento diario con fines devaluatorios.  
 D: Deslizamientos predeterminados en pactos (se utiliza como ancla inflacionaria, diciembre de 1987).

E: Basada en las fuerzas del mercado, (a partir de diciembre de 1994).

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística.



a las exportaciones, implementó un programa que tiene como objetivo el capacitar al sector empresarial en comercio exterior. También promueve actividades económicas de la entidad mediante la apertura de oficinas de promoción comercial en el extranjero. Actualmente hay oficinas en Nueva York, Dallas, California y Chicago.

En materia de calidad, se puso en marcha el Programa Integral de Calidad Guanajuato 2000 cuyo objetivo es crear una nueva cultura de calidad total. Bajo este programa se conforman una serie de acciones que buscan promover la cultura de calidad en el Estado; la Fundación Guanajuato para la Calidad y la Norma GTO-2000 responden a este interés. Esta última busca incentivar a las empresas a alcanzar una certificación acorde a los estándares internacionales, como las normas ISO. Dentro de esta dinámica, el Instituto Guanajuato para la Calidad integra a las instituciones educativas, el sector productivo y la administración pública estatal y municipal que buscan elevar la calidad en la entidad. El Premio Guanajuato para la calidad, por su parte, busca incentivar a las empresas a mejorar sus estándares de desempeño productivo.

*El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.* A partir del TLC las exportaciones de calzado mexicano hacia Estados Unidos y Canadá mejoran. Por otra parte las importaciones mexicanas provenientes de esos países disminuyen, esto se debe a que han surgido en el mercado mundial empresas más eficientes y competitivas que comercian a menores precios, tal es el caso de productores en países como: Indonesia, Taiwán y Corea del Sur en el calzado de plástico-caucho y España, Corea del Sur, Brasil, Italia y Tailandia en el de piel-cuero.

### 3.2 ACCIONES PRIVADAS

El sector empresarial está representado fundamentalmente por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG). Sus actividades de promoción y fomento se centran principalmente en ofrecer asesoría en diferentes áreas a sus socios con la intención de propiciar un mejor desempeño de las empresas del sector. Las asesorías se desarrolla a través de distintos programas, entre ellos destacan los siguientes:

- Programa de asesoría en planta.
- Programa de conferencias.
- Programas de trabajo con el CIATEC.
- Programas de vinculación con centros universitarios.
- Programas de formación y calificación de la mano de obra.
- Programa de evaluación y certificación de normas técnicas de competencia laboral.
- Programa de formación de empresas PISIE (Italia).

Los programas de la cámara cubren todas las áreas del funcionamiento de las empresas, desde asesorías en planta hasta problemas de calidad o de desarrollo de los procesos productivos. Se observa el interés por ofrecer a los socios respuestas ante los problemas de capacitación de mano de obra personal. También se incluyen programas de vinculación con empresas extranjeras.

### 3.3 PERCEPCIÓN EMPRESARIAL

Se ha expuesto que el gobierno federal, el estatal y el sector privado han implementado un conjunto de programas y acciones que buscan superar los problemas

Fuente: Elaboración propia con información del PND 1995-2000, Programa de Política industrial y Comercio Exterior (1995-2000) y demás programas mencionados.

que dificultan, obstaculizan o inhiben el desarrollo de la industria del calzado en el estado de Guanajuato. Sin embargo, en la práctica estas medidas ¿han favorecido realmente a esta industria?, ¿cuál es la percepción que tienen algunos empresarios sobre dichos programas y acciones?

En el segundo semestre del 2001 se realizaron entrevistas a empresarios de la industria del calzado en el estado de Guanajuato. En relación al desempeño del Programa de Desarrollo de Proveedores, la mayoría de los entrevistados subrayaron que no han recibido beneficio

alguno por parte del gobierno para establecer contactos o negocios con otras empresas, ni mucho menos para conocer los productos que requieren las grandes empresas, así como sus criterios y políticas de selección. La misma percepción tienen respecto a los programas de fomento a las exportaciones. Los entrevistados afirmaron que no han recibido beneficios del gobierno federal para exportar, algunos afirmaron que en lugar de recibir beneficios encuentran trabas administrativas. Comentaron de que aunque existe un Sistema Nacional de Orientación al Exportador, muchas empresas no hacen uso de éste ya que prefieren contratar asesores privados para que los guíen en los procesos que deben seguirse para la exportación.

Sobre la actuación del gobierno federal, la mayoría de ellos coinciden en que la actuación del gobierno es reprobable, de lo que se deduce que los directivos entrevistados no perciben el apoyo que brinda el Estado a través de estos programas.

En cuanto a las acciones que implementa el gobierno de Guanajuato se percibe que los directivos no utilizan los servicios de asesoramiento al comercio exterior. Los directivos prefieren pagar por asesorías privadas especializadas en comercio exterior. En cuanto a las oficinas de promoción a las exportaciones que el gobierno de Guanajuato ha instalado en el extranjero opinan que no han cumplido con su cometido debido, entre otros factores, a la falta de especialización de las mismas; en una misma oficina se proporciona información para múltiples actividades económicas. Alguno de los empresarios entrevistados comentó "...No se puede estar al lado de jarritos de barro, de cobijas, de frutas, de dulces, todo revuelto; uno que compra calzado no va a un lugar así". Un dato interesante a destacar es que de las empresas que se entrevistaron ninguna

participa en las acciones que conforma el Programa Integral de Calidad Guanajuato 2000.

En cuanto a la percepción que tienen sobre la actuación de sus asociaciones empresariales se obtuvieron los siguientes resultados: En relación a la información tecnológica, sólo algunos de los entrevistados mencionaron que la conocían, aunque no la emplean. No sucede lo mismo con la capacitación de los trabajadores, es muy interesante saber que prácticamente todos los entrevistados conocen dichos programas y que además, de manera general los califican como buenos o muy buenos. En cambio, por lo que se refiere a los servicios que prestan las organizaciones empresariales para el desarrollo de nuevos productos, las respuestas hablan de un tema poco conocido para los entrevistados. Además, aunque algunos de ellos contestaron que sí conocían dicha asistencia, también reconocieron que no la utilizan.

#### **4 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

En este apartado se presentan las principales estrategias que las empresas de la industria del calzado establecidas en León Guanajuato han desarrollado para enfrentar diversos problemas derivados de la apertura comercial. El apartado se elaboró con información de diversas fuentes. En algunos casos fue posible conocer directamente el punto de vista del dueño o gerente de la empresa. En otros casos se usó información sobre empresas productoras de calzado en publicaciones de la CICEG, de revistas de negocios y de la red electrónica. Por ello la información no es uniforme, en algunos casos fue abundante mientras que en otros fue mínima.

Se analizó información de diecinueve empresas que producen diferentes tipos de calzado para distintos tipos de consumidores con diferentes niveles de ingreso. Entre los resultados a los que se llega están, por ejemplo, que todas ellas llevan a cabo un conjunto de estrategias que tienen, entre otros fines, el permanecer en el mercado. Las principales estrategias empleadas son la búsqueda de otros mercados geográficos, la calidad en el producto y el servicio al cliente. La estrategia menos empleada es el aumento en la capacidad instalada, ver cuadro 10.

Más del la mitad de las empresas estudiadas ha buscado ampliar sus mercados (principalmente en el exterior), como una forma de evitar la caída de las ventas derivada de la contracción del mercado interno. Desafortunadamente la actual paridad peso-dólar no favorece la exportación (9.2 pesos por dólar en 2001).

Sobre la calidad en el producto y el servicio al cliente, se encontró que más de la mitad de las empresas incluidas en el estudio se preocupan por mejorar la calidad del producto y el servicio al cliente. Así mismo consideran que la tecnología es importante tanto para elaboración de productos con mejor calidad, como para –mediante software– tener acceso a información que posibilite conocer los intereses de los consumidores.

Otras estrategias, aunque no fueron de las más empleadas, también son importantes debido a las implicaciones que tienen para el desarrollo y futuro de las empresas. Entre ellas están, por ejemplo la integración vertical y la diferenciación del producto. La integración vertical –ya sea hacia atrás o hacia delante– ha sido difícil de mantener debido a que implica destinar tiempo y recursos diversos al desarrollo de esas actividades, de manera que sólo unas pocas empresas la han empleado y continuado.

## CONCLUSIONES

La producción de calzado es una actividad que ha tenido múltiples problemas ante la apertura comercial. Su existencia está en riesgo ante la presencia de productores con capacidades productivas y tecnológicas superiores, que además cuentan muchas veces con el apoyo total de sus gobiernos.

En el caso concreto de la mayor concentración industrial productora de calzado en México, la de León Guanajuato, es necesario considerar varios aspectos:

- En varias partes del mundo se rescatan las habilidades que las personas de una determinada región tienen debido a sus tradiciones, cultura o necesidades. En el caso de Guanajuato, la mano de obra esta altamente capacitada en la elaboración de calzado de piel-cuero.
- Esta característica debe tomarse en cuenta para identificar con claridad el tipo de producto con el que se puede competir. En este caso, la industria del calzado nacional tiene ventajas en la producción de calzado de piel-cuero en relación el calzado sintético.
- En la clase de piel-cuero se produce una amplia variedad de tipos de calzado como zapato casual, formal, huaraches, botas, zapatillas, etc. Es necesario seleccionar solo aquellos tipos en los que efectivamente se tengan ventajas en cuanto a calidad, diseño, confort y precio. Es decir, es importante la especialización.
- Se cuenta con una gran aglomeración industrial –en la que coexisten proveedores, productores y distribuidores– que tiene la ventaja de lograr

economías externas y, si es adecuadamente estimulada, puede favorecer el intercambio de experiencias, estimular el aprendizaje y la generación de conocimientos.

- Las alianzas constituyen uno de los medios para acceder a recursos, tecnología, mercados en diversas actividades. Su implementación en la industria del calzado es prioritaria debido a que muchas empresas operan a escalas muy pequeñas e ineficientes. El gobierno debe considerar además de acciones de simplificación administrativa, capacitación y promoción de exportaciones, estrategias que promuevan el establecimiento efectivo de asociaciones entre empresas.

Es claro que la industria del calzado de Guanajuato no puede competir exitosamente en el mercado internacional tal como se encuentra en la actualidad. En este trabajo se han mencionado las diferencias tecnológicas

Superar las adversidades no solo requiere del deseo e intención de los empresarios. Es importante subrayar que el éxito en una actividad económica no resulta de la acción aislada de uno de los actores. Es necesaria la participación conjunta y la acción efectiva de los diferentes niveles de gobierno, las empresas, las asociaciones empresariales y distintos centros educativos y de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- CICEG, *Calzavance*, Febrero-1998, Guanajuato, México, Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, 1998.

- DOF, *Decreto para el Fomento de Ferias Mexicanas de Exportación*, México, Diario Oficial de la Federación, 11 de abril de 1997.

- DOF, *Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras y sus reformas*, México, Diario Oficial de la Federación, 13 de noviembre de 1998.

- GEE, *Expansión*, Noviembre-1999, México, Grupo Editorial Expansión, 1999.

- INEGI: *Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos*, Exportaciones, México, varios años.

- INEGI: *Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos*, Importaciones, México, varios años.

- INEGI, *Censos Económicos, Resultados Oportunos*, México, varios años.

- INEGI, *Censo Industrial, Industria Manufacturera*, México, varios años.

- INEGI, *Sistema de Cuentas Nacionales de México*, México, varios años.

- ITESM-FGSXXI, *Problemática y competitividad de los sectores económicos, el sector calzado, Guanajuato Siglo XXI*, Tomo II, México, Fundación Guanajuato Siglo XXI,

**Cuadro 10.** Guanajuato: Estrategias competitivas de 19 empresas zapateras.

Estrategias	Empresas*																			Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1 Liderazgo en costos							•			•											2
2 Diferenciación			•				•			•	•		•		•						6
3 Enfoque o Nicho	•						•			•					•				•		5
4 Especialización				•											•						2
5 Diversificación. en la especialización								•									•				2
6 Identificación de la marca.										•					•						2
7 Selección de canales de ventas							•			•					•						3
8 Mejoramiento tecnológico	•						•		•	•		•			•						6
9 Integración vertical							•		•	•			•		•		•				6
10 Integración horizontal		•		•																	2
12 Calidad del producto	•		•				•		•	•		•	•		•			•	•		10
13 Servicio							•		•	•		•	•		•				•		7
14 Tiempo de entrega							•					•			•				•		4
15 Política de precios.							•								•		•	•			4
16 Apalancamiento																	•	•			2
17 Aumento de capacidad instalada							•														1
19 Otros mercados geográficos	•		•		•	•		•		•		•	•	•		•		•	•		12
20 Alianzas									•	•											2
TOTAL	4	1	3	2	1	1	11	2	5	11	1	5	5	1	11	1	4	4	5		

127

Notas:

\* Clave de las empresas:

- 1. Baby Shoes S.A de C.V.
- 2. Botas Moy
- 3. Botas Oklahoma
- 4. Cachorro
- 5. Calzado Baronett de México

- 6. Calzado del Río S.A. de C.V.
- 7. Del Paso
- 8. El Canelo
- 9. Grupo Emyco
- 10. Loredano
- 11. Manufacturera de Botas Tejas
- 12. Manufacturera de Calzado San Diego, S.A de.C.V.

- 13. Manufacturera Marco S.A. de C.V.
- 14. Manufacturera Shajo S.A. de C.V.
- 15. Montana
- 16. Santini
- 17. Siete Leguas
- 18. Sima Sport S.A. de C.V.
- 19. Vaqueras

Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas realizadas a dirigentes de empresas, revistas de negocios y red electrónica.

1998, 1ª edición..

- NAFINSA, "Programa de Fomento Integral a las Exportaciones (Profiex)", *El Mercado de Valores*, año XLV, núm. 18, México, 1985.

- NAFINSA-UNAM, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, México, UNAM, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa tomo 8, 1995.

- OCDE, *Desarrollo Regional y Política Estructural en México*, París, Francia, Perspectivas OCDE, 1998.

- PEF, *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, Poder Ejecutivo Federal, 1995.

- PEF, *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior*, México, Poder Ejecutivo Federal, 1995.

- SECOFI, *Conclusión de la Negociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos*,

Vol. V, México, 1993.

- SECOFI, *Informe de Labores 1997-1998*, Septiembre de 1997-Agosto 1998, México, 1998.

- UNIDO, *Changing Patterns of Trade in World Industry. An Empirical Study, Revealed Comparative Advantage*, New York, USA, 1982.

- UNIDO, *Industry in the 1980s: Structural Change and Interdependence*, New York, USA, October 1985.

- United Nations, *Industrial Statistics Yearbook*, New York, USA, varios años.

- United Nations, *International Trade Statistics Yearbook 1996*, New York, USA, Vol. I, Trade by Country, 1997.

- United Nations, *International Trade Statistics Yearbook...*, New York, USA, Vol. II, Trade by Commodity, 1983, 1987, 1988, 1994, 1997.

## SITIOS DE LA WEB CONSULTADOS

- <http://www.cde.gob.mx/cgi-bin/cde.sh/cgis2/udpg300107.w?VHStram=SECOFI-05-001>, SECOFI, *Registro Federal de Trámites y Servicios, SECOFI-05-001*

- <http://www.ciatec.mx/empresas/shoeport/sumario.html>, (*Sumario Ejecutivo, Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado*).

- <http://www.centro-crece.org.mx/centro/crece/>

cintegralb.html

- <http://www.ciatec.mx/cursos.asp>

- <http://www.emyco.com> (Grupo Emyco).

- <http://www.emyco.com/compania/historia.html>

- <http://www.korean-gto.org>, 17 de Septiembre de 2001. 129

- <http://www.oklahoma.com.mx> (Botas Oklahoma).

- <http://www.sapica.com/calzavance>

- <http://www.secofi-dgsce.gob.mx/Ecex.htm>. *Decreto para el establecimiento de empresas de comercio exterior.*

- <http://www.spice.gob.mx/siem2000/compex99/ProRec03.asp?catalogo=002&CsTipo=1> *Diario Oficial de la Federación, Foro virtual de exportación, 11 de abril de 1997.*

- <http://www.spice.gob.mx/siem2000/pdp/Ventmicr.asp>, *Ventajas para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 23 de enero de 2001.*

# La administración y la ética

---

Ricardo A. Estrada García,  
Germán S. Monroy Alvarado y  
Manuel A. Cortés Cortés\*



Sólo cuando las anomalías empiezan a amontonarse hasta un grado que no se puede pasar por alto, a los nuevos paradigmas se les otorga un pensamiento consciente. Esos nuevos paradigmas proceden no del orden establecido, sino de los "nuevos hombres", gente llegada de afuera o jóvenes no contaminados por el largo contacto con el modo de pensar actual. La llegada de los nuevos paradigmas va acompañada de un periodo de crisis, a medida que lo viejo es sustituido por lo nuevo, lo que es una revolución.

Handy Charles\*\*

## RESUMEN

Ante los acelerados cambios que nuestras sociedades han enfrentado en las últimas décadas –tanto en los ámbitos científicos y tecnológicos como en los medios sociales, económicos y culturales–, puede observarse que quedan olvidados ciertos aspectos fundamentales e indispensables para el desarrollo, a niveles individual, social y de la humanidad en general. En este marco, conceptos como el de ética, parecen quedar marginados al observar, por ejemplo, los altos índices de corrupción por doquier.

El presente trabajo explora la importancia de algunos de los aspectos éticos en las actividades profesionales y académicas relacionados con la administración, que inciden en la posibilidad de mejorar su eficiencia y su eficacia, así como su desarrollo en los niveles individual, organizacional y social.

---

\* Profesores Investigadores del Departamento de Producción Económica de la DCSH de la UAM Xochimilco.

\*\* Charles, Handy. *Los Dioses de la Administración*. Ed. Limusa, México, 1983. pp. 197-198.

## **ABSTRACT**

As our societies have faced accelerated changes in last decades –on science and technology fields as much as on social, economics and cultural environments- one may observe there are some fundamentals and individual, social and human kind developing requirements, left alone and forgotten. On such framework concepts as ethics seem to keep out at margins as is observable, for instance, high corruption signs everywhere abouts.

This paper explores the importance of ethical issues on professional and academic activities related to management, which lean on a chance to improve efficiency and efficacy as well as individual, organizational and social development.

---

Palabras clave: administración, ética, corrupción.

Keywords: Management, ethics, corruption.

## INTRODUCCIÓN

La actual situación de crisis que enfrenta nuestra sociedad como producto del actual paradigma socioeconómico basado en el atractivo de la riqueza, la complejidad, la propiedad privada, la productividad y la búsqueda de las utilidades como fin último de la administración en las organizaciones, y cuya realización ha traído, a su vez, la concentración de la población en grandes urbes, la especialización en las actividades, el desempleo, la disminución en los niveles de bienestar general, el incremento en los índices de violencia y la corrupción generalizada, entre otras, como consecuencia de una deficiente distribución de la riqueza; nos obliga, como investigadores, docentes y a todas aquellas personas que de alguna manera se encuentran relacionadas con el desarrollo y la práctica de la administración, en sus diferentes campos, a buscar maneras diferentes de entender la teoría y la práctica de esta actividad en las organizaciones, en una sociedad cada vez más compleja, con la intención de propiciar el surgimiento de nuevos paradigmas.

El presente trabajo se aboca a establecer una primera aproximación al estudio de la teoría administrativa, desde el punto de vista de la Filosofía, con un enfoque sistémico, tomando como punto de partida la relación de la Ética con la Administración, como actividad humana encargada de satisfacer necesidades sociales.

En la primera parte, se considera de vital importancia la revisión de algunos conceptos básicos

acerca de la Filosofía y de la Ética, para después, una vez establecidos éstos, proceder a la revisión del desarrollo de la teoría administrativa como disciplina científica. En un tercer momento, se relacionan los conceptos de la Ética y la Administración para de ahí proceder a establecer algunas propuestas que permitan vislumbrar un paradigma diferente al actualmente vigente.

## LA ÉTICA COMO PARTE DE LA FILOSOFÍA Y SU RELACIÓN CON LA CIENCIA

133

Para un mejor entendimiento de lo que es la Ética se partirá de su identificación, al igual que la Ciencia, como parte de la Filosofía, y se explorará su relación con ésta, considerándola de manera general como el amor por el conocimiento, o por la sabiduría.

De manera específica, Gutiérrez Sáenz<sup>1</sup> propone una definición de Filosofía como: *el conocimiento de las esencias y de los primeros principios de todo ser, o sea, de las causas supremas de todas las cosas*. En otros términos, la Filosofía es un saber que se distingue porque se capta de un modo racional; su objeto material de estudio está dado por *todas las cosas*; y su objeto formal está dado por *las causas supremas*.

Gracias a la precisión que proporciona el objeto formal de estudio de la Filosofía, se puede llegar a distinguir esta rama del saber respecto del conjunto de las ciencias, puesto que aquélla trata de todos los seres, pero bajo un punto de vista muy diferente al que pueden tomar las ciencias. La Filosofía estudia la causa suprema

<sup>1</sup> Gutiérrez Sáenz, Raúl. *Introducción a la Ética*. Ed. Esfinge. México, 1973. p. 35.

de todas las cosas; las ciencias estudian las causas próximas de algunas cosas.

Por ejemplo, el hombre es tema de estudio propio de varias ciencias, como la Psicología, la Anatomía o la Historia, pero ninguna de estas ciencias se confunde con las demás, por el diferente aspecto que estudian dentro del mismo objeto material que es el hombre. De la misma manera, la Filosofía estudia el mismo aspecto material ya repartido entre las ciencias, pero se distingue completamente de ellas por su característico objeto formal: las causas supremas.

Otro concepto que se considera básico para entender la relación entre Ética y Administración, desde el punto de vista de la Filosofía, es el de Ciencia. El cual se puede establecer como: *un conocimiento cierto de las cosas por sus causas*. Concepto que desde Aristóteles se ha manejado en la tradición filosófica. En consecuencia, un conjunto de conocimientos está en el nivel científico cuando apunta a las causas de lo que se estudia, sea el fenómeno físico, sea el teorema matemático, sea el origen del paradigma administrativo actual.

De esta manera, y continuando con la misma perspectiva, se arriba a la necesidad de relacionar la Ética con la Ciencia (Ackoff, R. L., 1949, p. 664), por lo cual la Ética puede ser definida como: *Ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad y maldad de los actos humanos*.

En general, la Ética es un saber que se distingue porque: se capta de un modo racional; es práctica; es normativa; su objeto material de estudio está dado por

*los actos humanos; y su objeto formal es la bondad o maldad de los actos humanos.*

## ALGUNAS PRECISIONES ACERCA DEL CONCEPTO DE ÉTICA

Dada la complejidad del estudio de la Ética se considera necesario establecer las siguientes precisiones, a partir de algunos cuestionamientos básicos:<sup>2</sup>

1. Con respecto al objeto formal de estudio de la Ética: ¿Qué diferencia existe entre un acto que se dice *bueno* y otro que se dice *malo*?

¿Acaso no hay diferencia objetiva, y todo depende de las personas que juzgan conforme a costumbres, educación, conveniencias e imposiciones?

Ante este cuestionamiento básico, para juzgar el bien y el mal, existen muchas posibilidades de respuesta común en la vida diaria, por ejemplo: Algunos piensan que actuar bien es actuar conforme a la "conciencia", o bien, de acuerdo con la propia utilidad, o a la intuición del momento, etc.; Otros creen que es actuar conforme a las "leyes". Según éstos, actuar de acuerdo con la ley es actuar bien. Para refutar dichas concepciones bastaría con preguntarse nuevamente: ¿bajo qué condiciones se define la conciencia?, ¿bajo qué criterios se hacen buenas leyes?, ¿acaso todas las leyes son buenas? En general, el criterio definitivo para juzgar lo bueno y lo malo debe ser mucho más amplio que la simple adecuación con la ley.

Existe una infinidad de personas que comúnmente aconsejan: "hagas lo que hagas, lo importante es que lo

<sup>2</sup> Waddington, C. H. *El animal Ético*, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Argentina, 1963. pp. 208-217.

hagas con buena intención". Sin duda, estas personas han notado que la moralidad tiene mucho que ver con el interior de la persona, con sus intenciones o finalidades, con el secreto de sus propósitos. Un caso extremo es la famosa tesis de Maquiavelo: "el fin justifica los medios".

En este sentido, se debe recordar que el objeto material de estudio de la ética está dado por los actos humanos y el objeto formal es la bondad o maldad de esos actos. En este sentido la Ética enfoca sus actividades en zonas netamente humanas como es la conducta del hombre, su realización como hombre, sus decisiones libres, sus intenciones, su búsqueda de la felicidad, sus sentimientos nobles, heroicos, torvos o maliciosos.

Así, a la Ética no le interesa, de hecho, la conducta humana tal como suele realizarse comúnmente (esto le interesaría a la Sociología), sino que da normas de derecho para ejecutar actos humanos correctamente: buenos y acordes con la razón. La Ética, como rama filosófica, participa de las características de la Filosofía, principalmente por su interés en la esencia misma del acto humano en el cual busca su valor de bondad moral, penetrando así hasta las causas supremas de la conducta humana.

En esta definición de ética la expresión *actos humanos* está cargada de sentido, significa algo con precisión, a tal grado que un cambio en ella podría originar serias confusiones. La ética no estudia los actos del hombre.<sup>3</sup> La conducta del hombre se ejecuta en dos niveles: hay actos humanos y actos del hombre. Los *actos humanos* son ejecutados consciente y libremente, es decir, en un nivel racional, a diferencia de los *actos del hombre*,

que carecen de conciencia o de libertad, o de ambas cosas.

Los actos humanos, con las características ya descritas, son los únicos que pueden juzgarse como buenos o malos desde el punto de vista moral. Los actos del hombre, tal como han sido descritos, carecen de valor moral, son amorales, aún cuando pudieran ser buenos o malos bajo otro aspecto. Bajo estas consideraciones, cada vez que se trate de juzgar sobre la moralidad de un acto, primero se debe determinar: ¿se trata de un acto humano o simplemente es un acto del hombre? Si pertenece a esta última clasificación, ya no se podrá seguir adelante; se trata, efectivamente, de un acto amoral, ni bueno ni malo desde este punto de vista, y la Ética ya no tiene ahí nada que decir.

2. Acerca de la validez universal de la Ética se cuestiona comúnmente: ¿las normas morales son fijas o cambian con el tiempo?<sup>4</sup> Este es un cuestionamiento básico del *relativismo moral* que propone que: Todas las normas morales son cuestión de costumbres o de necesidades que van cambiando con el tiempo, con el lugar y con las personas. Cada uno debe hacerse sus propias normas. No hay normas efectivamente universales; cada caso es distinto al otro y, por tanto, no admite la misma regla de solución. La bandera del *existencialismo*, como caso extremo de esta forma de pensar, es el amoralismo, que en la práctica se realiza como una completa indiferencia hacia toda norma moral.

Se dice que es práctica porque, a diferencia de las ciencias llamadas especulativas o teóricas, la Ética es una disciplina cuya finalidad principal consiste en la

<sup>3</sup> Veatch, Henry B. *Ética del Ser Racional*, Editorial Labor, Barcelona, España 1972. pp. 39-62.

<sup>4</sup> Mackie, J. L. *Ética, la invención de lo bueno y lo malo*, Gedisa, S. A. Barcelona, España 2000. pp. 95-116.

realización de sus conocimientos. La Ética va más allá del saber por saber, y sólo cumple su finalidad propia cuando se encarna en la conducta humana. Y es normativa porque estudia lo normal, pero no lo normal de hecho, sino lo normal de derecho. Lo normal de hecho es lo que suele suceder, lo que se acostumbra constatar. Lo normal de derecho es lo que debería suceder, aunque no suceda siempre, o tal vez nunca. En este sentido, estudia lo normal de derecho, lo que debe suceder, lo establecido como correcto de un modo racional, aún cuando de hecho la conducta humana se realice de otro modo ordinariamente.

3. Otro cuestionamiento común, con respecto a la obligación y la libertad en las normas es: ¿Hay algunas leyes que efectivamente sean obligatorias, y en qué se fundamenta dicha obligación? La obligación del *deber ser*, es quizá el tema más típico de la Ética. El *sentimiento de obligación* es un hecho del que todo el mundo tiene conciencia. En nuestro interior percibimos la obligación, el deber, que nos impulsa en determinada dirección.<sup>5</sup>

Aquí está en juego el problema de la libertad, de la autenticidad de la propia conducta: lo que se considera como lo más íntimo y valioso en cada uno, su decisión libre y sin presiones; por la cual se va forjando la propia vida. Tal pareciera que la obligación moral le quita al hombre la única posibilidad de ser él mismo, de acuerdo con su propia mentalidad, de acuerdo con su propio criterio. La obligación moral ha sido muy mal interpretada, y lejos de ser un obstáculo a la autenticidad y autonomía del hombre, es más bien su condición.

La libertad humana es una cualidad de la voluntad por la cual se elige un bien con preferencia a otros, y

presenta las siguientes características: es una cualidad por la cual se elige algo; depende básicamente de la voluntad, pero tiene como condición necesaria una previa deliberación, la cual depende ante todo de la inteligencia; el objeto elegido siempre es un bien, lo cual no significa que siempre se elija bien; el objeto de la elección es un bien, sea real o aparente; y, en último caso, se trata de un aspecto de bondad, que puede coexistir con valores negativos dentro del mismo objeto. Si la persona no viera absolutamente nada bueno en un objeto, ni siquiera se lo propondría para su elección.

Para los fines propios de la Ética se distinguen cuatro clases de libertad: física, síquica, legal y moral. Las tres últimas pueden agruparse con el nombre de libertad interna, en contraposición con la primera, que es la libertad externa.

La libertad física, llamada también libertad de acción y libertad externa, consiste en la ausencia de vínculos materiales –las cadenas, los grilletes, la cárcel, la violencia inclusive– que suprimen o, al menos, disminuyen la libertad física del hombre. La libertad síquica es una cualidad netamente psicológica, completamente interna, reside en la intimidad del hombre, no importa que externamente no pueda ejecutar lo que internamente ha elegido; también podría llamarse libertad de querer porque, efectivamente, es la voluntad la que, al decidirse y elegir, quiere positivamente determinado objetivo, no importa que materialmente no pueda actuar en pos de él, recibe también, el nombre de libre albedrío. La libertad legal es la ausencia de vínculos de conciencia, es lo opuesto a la obligación moral; allí donde no hay una obligación moral para una

<sup>5</sup> Tugendhat, Ernst. *Lecciones de Ética*, Gedisa, S. A. Barcelona, España 1997. pp. 33-48.

acción determinada, se dice que hay libertad legal para la misma. La libertad moral se ubica en un nivel superior, pero también forma parte de la libertad interna, residente en la voluntad, donde el hombre llega a gozar de un especial tipo de libertad llamado, con todo rigor, libertad moral.

La libertad moral se trata de un estado poco frecuente, propio de quien se conduce fácil y espontáneamente por el camino correcto, valioso, moral. Esa persona tiene una adhesión positiva hacia los valores morales y hacia su realización. Se siente libre de impedimentos –resentimientos, pasiones, fobias, odios, ideologías, etc.– para actuar, no sólo honestamente, sino por el mejor camino entre los que puede elegir en cada situación. Sus obligaciones reales no le pesan como algo que tiene que hacer, sino que las ejecuta con verdadera facilidad y hasta con alegría. Es verdaderamente libre en su interior.

La libertad interna puede incrementarse con el tiempo. La libertad síquica ordinariamente aumenta con la edad: la voluntad de una persona es más potente a medida que madura síquicamente. La libertad legal ordinariamente va disminuyendo con el tiempo. Las situaciones ordinarias de la vida –el matrimonio, los hijos, la profesión, las relaciones interpersonales– van imponiendo más y más obligaciones, y con ello la libertad legal decrece. No deja de ser paradójico en la vida del hombre que, a medida que va creciendo, su libertad síquica se va fortificando pero, simultáneamente, en atención a los compromisos propios de la vida, su libertad legal disminuye.

La persona que, voluntariamente, de un modo autónomo, se somete a sus propias obligaciones y compromisos, y utiliza su libertad síquica dentro de los límites de su libertad legal, va adquiriendo simultáneamente una más auténtica y valiosa libertad, que es la libertad moral.

Ésta consiste en que, pudiendo engañar a otro, no lo hace; pudiendo hacer negocios sucios y abusivos, se contiene y respeta los derechos del otro. Y todo esto no por presiones externas, no por miedo al “peso de la ley”, sino por propia convicción, por una verdadera autodeterminación que goza en la buena elección.

En la medida en que falta libertad, el acto humano pierde su calidad de humano y puede convertirse en un simple acto del hombre que, por lo mismo, es carente de valor moral. Entre los obstáculos a la libertad humana se encuentran: la ignorancia, que consiste en la ausencia de conocimientos; el miedo, que consiste en una perturbación emocional producida por la amenaza de un peligro inminente; las pasiones como el enamoramiento, el odio, la cólera, la tristeza, los celos, etc., mismas que son inclinaciones o tendencias de los apetitos sensibles del hombre; la violencia, que es una fuerza externa a la que no se puede resistir; y las enfermedades psíquicas, como las neurosis, que presentan síntomas de angustia, fobia, abulia, o deseos de eludir toda responsabilidad.

Bajo la consideración estricta de que los anteriores conceptos puedan aun parecer cuestionables, pues la realidad es todavía más compleja, es importante ahora ubicarlas bajo una re-visión del desarrollo de las concepciones de administración en la modernidad.

## **DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA**

Aunque se dice que la administración tuvo su origen desde hace muchos siglos ante la necesidad de los primeros esfuerzos colectivos de la humanidad en el proceso de satisfacer sus necesidades sociales, no es sino hasta

principios del siglo pasado, con las necesidades que plantea el surgimiento de la revolución industrial por “racionalizar” los procesos productivos, que se plantea la conceptualización propia de la administración moderna, principalmente con las aportaciones del ingeniero F.W. Taylor (1911), con su teoría de la “Administración Científica”, entre muchos otros precursores.<sup>6</sup>

138 Desde las primeras conceptualizaciones, la administración, al igual que muchas otras actividades humanas, comenzó a verse influida e impulsada por la ciencia. Desafortunadamente, en la mayoría de los casos, esa influencia ha sido a través de un concepto de ciencia ausente de una consideración filosófica integral y marcada por una concepción ética muy limitada y, de cierto modo, cuestionable por los resultados producidos.

El concepto de “racionalización” que fue adoptado por la administración científica estuvo orientado, principalmente, por los requerimientos de la revolución industrial, considerando los procesos productivos como una maquinaria economizadora que busca aumentar la productividad, es decir, el aumento de la producción por unidad de esfuerzo humano.

Esto condujo, entre otras cosas, a la conceptualización, por parte de la organización formal, del trabajador como “hombre económico” cuya iniciativa se mueve sólo por aspectos netamente económicos. Se consideró así a la organización industrial, y al hombre,

como máquinas de producción, de manera congruente con la revolución industrial.

La Administración Científica propició, de esta manera, la búsqueda de la mejora en la eficiencia productiva, guiada por los valores éticos del bien que enfatizan la búsqueda de la “maximización de las ganancias”, para que, del logro de un mayor beneficio para las organizaciones industriales, los trabajadores pudieran obtener remuneraciones más altas. Se consideraba que el logro del bien de la organización industrial mediante el superávit conseguido con la mayor eficiencia del trabajador, principalmente, alcanzaría para proporcionar un mayor bienestar a éste. Sin embargo, en la mayoría de los casos, esta situación contribuyó, casi exclusivamente, a una mayor reproducción y acumulación del capital.<sup>7</sup>

Esfuerzos científicos posteriores, en el desarrollo de la teoría administrativa, pusieron en evidencia lo limitado de la conceptualización anterior, remarcando la necesidad de una conceptualización diferente del trabajador.

Con el movimiento de “Relaciones Humanas”, promovido, entre otros, por Elton Mayo<sup>8</sup>, en donde las ciencias sociales, principalmente la psicología, la antropología y la sociología, remarcaron la consideración, por un lado, de que las organizaciones industriales deberían ser estudiadas como sistemas sociales en donde

---

<sup>6</sup> Ver: Nelson, D. “Scientific Management, Systematic Management and Labor 1880-1915”, *Business History Review*, Vol.XLVIII, No. 4, pp 479-500, 1974.

<sup>7</sup> Ver Coriat B., *El Taller y el Cronómetro*. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Siglo 21 Editores, México, 1982.

<sup>8</sup> Mayo, E., *The Human problems of an Industrial Civilization*, MacMillan, N.Y. 1933 y Roethlisberger, F.J.& W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1976.

las interacciones entre los trabajadores cobraban primordial relevancia y, por otro lado, de que el trabajador mismo no solo tenía y desplegaba características únicamente económicas, sino que debería ser contemplado como todo un sistema con múltiples características individuales, principalmente psicológicas, antropológicas y sociales, y no ser considerado sólo como máquina o parte de ella.

El movimiento de las relaciones humanas impulsó a que la administración reconociera la importancia de considerar a los trabajadores como individuos que tienen y responden a necesidades y deseos de muy diversos tipos, y que tomar éstos en cuenta, tratando de identificarlos y satisfacerlos, redundaba en que el trabajador correspondiera, con mayor esfuerzo, a contribuir a los objetivos de la organización y al incremento de la productividad.

Con el reconocimiento de la interacción sistémica de todos estos elementos, este movimiento enfatizó la existencia de la organización informal. Propuso que, para ganar la cooperación de los trabajadores en la persecución de los objetivos organizacionales, la administración debe tratar de entender y satisfacer la naturaleza "no racional" de los aspectos psicológicos y culturales de los trabajadores, en vez de diseñar el trabajo acorde simplemente a los dictados formales de la organización.

Si bien es cierto que el movimiento de relaciones humanas amplió la conceptualización del trabajador, para que ya no fuera considerado sólo como máquina económica, a fin de cuentas su preocupación se tradujo en prever nuevos factores que contribuyeran a mejorar la eficiencia productiva

tomando como base el desempeño del trabajador para maximizar las ganancias y, al igual que en la administración científica, el bien alcanzara a los trabajadores. Pero, del mismo modo, esta situación contribuyó, en la mayoría de los casos, a que los valores éticos predominantes del bien, alcanzaran de manera limitada a los trabajadores y propiciaran, nuevamente, sólo una mayor acumulación de riqueza, sin necesariamente una mejor distribución.

Como una posición intermedia a las dos anteriores, surgió la conceptualización del "Comportamiento Administrativo", impulsada por Herbert Simon,<sup>9</sup> entre otros, como una respuesta, también, a la imposibilidad real de la aplicación del concepto de "racionalidad".

El comportamiento administrativo formuló su propuesta argumentando la falta de la construcción de una teoría para la administración con bases más científicas que permitieran, mediante la observación del comportamiento humano, elaborar enunciados o hipótesis que se pudieran sujetar a comprobación empírica.

Así, entre otros aspectos, se dio paso a promover la importancia de la toma de decisiones en la administración dentro del concepto de "racionalidad limitada", con el cual el comportamiento administrativo y las decisiones buscan alcanzar resultados "satisfacientes" en vez de "maximizantes", correspondiendo de alguna manera a situaciones más reales en las organizaciones.

Aunque el movimiento del comportamiento administrativo representó un gran avance con respecto a los dos esfuerzos anteriores, también científicos, a su manera, en lo que respecta a los valores éticos del bien no representó

<sup>9</sup> Simon, Herbert A., *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administration Organization*, The Free Press, N.Y., 1945.

ningún cambio sustantivo salvo el de, aparentemente, atenuar las aspiraciones maximizantes y sustituirlas por la obtención de resultados satisfactorios.

A estos tres movimientos surgidos en el proceso de construcción de la teoría de la administración, han seguido diversos esfuerzos científicos y técnicos que han contribuido significativamente, como los de la sociología con su impulso a los estudios organizacionales, los de la economía promoviendo la consideración de las decisiones económicas y financieras, y los de las ingenierías con la generación de las ciencias y tecnologías de la información y la comunicación, entre otros avances (Roth, 2000).

La mayoría de esos esfuerzos, influidos primordialmente por el modo de hacer ciencia, separada de un cuestionamiento filosófico integral, en lo general, y ético en lo particular, de algún modo sólo han contribuido a la preservación del status quo.

Es cierto que ha habido avances, en muchos casos los trabajadores han mejorado económica y socialmente, pero la mayoría de ellos ahora enfrentan el desempleo. La marginación y la desigualdad, ocasionada por una deficiente distribución de la riqueza generada, marcan a la humanidad y la biósfera se ha puesto en caminos críticos de extinción. ¿Es esa situación la que debe continuar?

## ÉTICA Y ADMINISTRACIÓN

Relativamente han sido pocos los académicos y profesionales relacionados con el quehacer de la administración que han

cuestionado las formas que han influido en los modos de administrar y que han llevado a las situaciones críticas descritas. Entre ellos destacan Churchman (1961) y Ackoff (1949), quienes a partir de su sólida formación filosófica, desde hace más de cincuenta años han encaminado sus aportaciones a la promoción de la importancia de generar y usar una filosofía aplicada, promoviendo el reconocimiento de recuperar a la filosofía como base de todo el conocimiento y de la acción, de tal forma que todo quehacer humano incorpore los aspectos filosóficos integrales, y éticos en especial.

Entre muchas de las aportaciones y desarrollos académicos y profesionales de Churchman y Ackoff, destaca la formación de una corriente filosófica que en base al pragmatismo no-relativista de E. A. Singer Jr., su maestro, enfatiza en las posibilidades de un nuevo experimentalismo; su preocupación por las aplicaciones los llevaron a ser unos de los principales pioneros de la investigación de operaciones, estrechamente ligada con la administración, y a ser, también, de los principales pioneros en la creación de las ciencias administrativas, movimientos ambos a los que dieron base filosófica integral y metodológica; de igual forma sus aportaciones destacan en el área de la planeación (Ackoff, 1999).

La orientación filosófica, que ha matizado todas las aportaciones de Churchman y Ackoff, los llevó a ser también precursores y fundadores del movimiento de sistemas<sup>10</sup>, que no sólo ha influido en el quehacer de la administración, sino que ha dado nuevo significado a muchas otras actividades humanas.

<sup>10</sup> Entre otras obras pioneras se identifican la de Churchman, C. W.: *The Design of Inquiry Systems*, Basic Books, N.Y., 1971; y *The Systems Approach and its Enemies*, Basic Books, 1979. Así como el de Ackoff, R. L., *Scientific Method-Optimizing Applied Research Decisions*. Wiley, N.Y., 1962.

En su posición filosófica, destaca el reconocer y operacionalizar, como partes sustantivas de la filosofía, la búsqueda de los ideales, como fines que la humanidad persigue y que nunca alcanza, pero a los que a través de un proceso permanente, puede aproximarse asintóticamente. Los ideales así reconocidos, son: la "verdad", el "bien", la "belleza" y la "plenitud".

La humanidad lleva al cabo la persecución de estos ideales a través de diferentes esfuerzos que no pueden ser realizados independientemente; es decir, su persecución debe ser sistémica. Por eso la ciencia, en búsqueda del ideal de la verdad, no puede hacerse independientemente de la ética, como se ha pretendido en muchas ocasiones, ya mencionadas antes, ni tampoco separada de los otros dos ideales, aún cuando aquí sólo se enfatiza la relación de la ciencia y la ética bajo la filosofía.

Este modo de observar la realidad hace indispensable el cuestionamiento científico y ético simultáneo en todo quehacer humano. Con respecto a la administración, aquí sólo se remarcan unos cuantos de los principales aspectos de esa interacción.

En primer lugar, como lo remarcó G. Vickers (1983), entre otros, en la administración de las organizaciones, éstas deben conceptualizarse como sistemas, como sistemas de un tipo muy especial, sistemas humanos, por lo que éstos deben percibirse a través de procesos especiales de apreciación, en que cada individuo participante aprecia al sistema de muy diversas maneras, todas ellas significativas, y en que ese proceso de apreciación está íntimamente impregnado de valores, valores individuales y colectivos que presentan una dinámica muy especial de permanencia y cambio, que debe tomarse en cuenta.

En segundo lugar, como ya antes se señaló, los

procesos de toma de decisiones representan una de las componentes fundamentales para la acción en la administración. Si bien es cierto que existen diversos modos para tomar decisiones, todos ellos de algún modo deben tomar en cuenta los valores o preferencias sobre los resultados posibles de las acciones y los valores o preferencias sobre las posibles alternativas de acción, de entre las que se deberá escoger alguna que ser lleve a la acción y, así, dentro de esa situación, tratar de resolver el problema de que se trate. Todos estos elementos interactúan sistémicamente y aquí sólo se remarcarán los aspectos de valor o preferencias, ya que éstos son los que están íntimamente ligados, principalmente a los aspectos éticos.

La consideración del valor ético del "bien", parece dificultarse por la necesidad de una definición de qué es el "bien", sin embargo la operacionalización propuesta por Ackoff (1949) y Churchman (1968), usando el concepto de ideal, elimina dicha dificultad.

El valor ético del "bien", como un ideal, busca la ausencia de fines contrarios y contradictorios dentro de cada individuo y la ausencia de fines en conflicto entre los individuos; sólo con la ausencia de tales conflictos todo individuo puede alcanzar sus fines. El "bien", entonces, promueve la cooperación que permite alcanzar los fines que de otro modo no pudiesen alcanzarse.

Los valores o preferencias que se utilicen en todo proceso de decisión deben someterse al cuestionamiento de su contribución a la búsqueda del valor ético del "bien" como un ideal. De otro modo se estará actuando en contra, promoviendo el conflicto y no la cooperación.

Así, la "ética" provee el modo del cuestionamiento de lo que "debe" hacerse en todo proceso de decisión; la "moral", en general, provee el modo del cuestionamiento

de lo que "no debe" hacerse. La ética, así, explicita la diferencia entre el "bien" y el "mal" y la moral entre lo "correcto" y lo incorrecto". Desafortunadamente, éstas no son situaciones dicotómicas, entre ellas hay diferentes grados, por lo que se hace más indispensable el cuestionamiento ético-moral.

La persecución del ideal del "bien", como proceso permanente de aproximación asintótica, y la existencia de diferentes grados entre el "bien" y el "mal", así como entre lo "correcto" y lo "incorrecto", muestra la inexorable existencia del conflicto y la necesidad de aprender maneras de enfrentarlo, por lo que la búsqueda del valor ético-moral del "bien", como un ideal, permite la consideración humana de la búsqueda permanente de la cooperación: paz para el hombre o mujer, dentro de sí mismo(a) y entre los demás, reduciendo sus conflictos internos y con otras personas, ya que la existencia de conflictos en el individuo, entre individuos, en la organización y entre organizaciones, es uno de los principales obstáculos para su desarrollo.

Los procesos de decisión en la administración de las organizaciones, además de conllevar el cuestionamiento ético-moral en los valores y preferencias de alternativas y resultados, lo llevan también con respecto a la apreciación de quiénes y qué es afectado por la solución de la situación problemática a que se enfrenta.

El cuestionamiento ético-moral se debe extender a la apreciación para definir cuál es el sistema que se está considerando y cuál es su contexto, hasta dónde se aprecia que existe la frontera del sistema y cómo los elementos

del sistema y de su contexto afectan y son afectados por la situación a que se enfrenta.

Las organizaciones son sistemas humanos en los cuales cada individuo y/o grupo social tiene apreciaciones muy particulares que deben tomarse en cuenta, así como de los valores y preferencias de alternativas y resultados, y de todos los actores y/o sus representantes que afectan y/o son afectados por las decisiones y acciones de que se trate.

La definición del sistema, la de su contexto y el proceso de decisión debe ser, entonces, un proceso participativo en la búsqueda permanente del "bien" individual y colectivo, imprescindible en la administración de las organizaciones.<sup>11</sup>

## CONCLUSIONES

La ausencia de cuestionamientos éticos en los procesos de definición del sistema de que se trate, y de su contexto, así como en los de decisión en la administración, es lo que aparentemente ha producido las situaciones extremas que ahora enfrentamos, no sólo no éticas o de corrupción. En muchas ocasiones los valores y preferencias se asignan sólo considerando los beneficios para un individuo, un grupo o una organización, sin la apreciación de los valores y preferencia de **los otros** y sin la apreciación de la interacción de decisiones, acciones y resultados en el sistema y en su contexto.

La consideración y cuestionamiento de los valores ético-morales: del "bien" en la administración, se vuelven indispensables e ineludibles con una visión sistémica, no es

---

<sup>11</sup> Mitroff I.I., R.O. Mason, and C.M. Pearson, *Frame Break-Radical Redesign of American Business*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.

posible ni admisible beneficiar, ni continuar beneficiando sólo a unos cuantos, sólo a unas organizaciones, sólo a unos países, produciendo marginación y deterioro a todo el resto y a la biósfera.

Los aspectos éticos son fundamentales en la administración de las organizaciones y no como se ha planteado en fechas recientes en que se propone impulsar,

supuestamente, la consideración ética esgrimiendo que “lo ético es negocio”.

Lo ético-moral, **no** es negocio, es fundamental su consideración, es cuestión de vida o muerte, individual, social y ecológica. Es fundamental su consideración consciente, no sólo en la administración, sino en todo quehacer humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- 144
- Ackoff, R.L. "On A Science of Ethics", *Philosophy and Phenomenological Research*, Vol. IX, pp. 663-672, 1949.
  - Ackoff, R.L. *Scientific Method-Optimizing Applied Research Decisions*. Wiley, N.Y. 1962.
  - Ackoff, R.L. *Re-Creating the Corporation- A Design for the 21<sup>st</sup>. Century*, Oxford U. Press. N.Y. 1999.
  - Charles, Handy. *Los Dioses de la Administración*. Ed. Limusa, México, 1983.
  - Churchman, C.W., *Prediction and Optimal Decision-Philosophical Issues of a Science of Values*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1961.
  - Churchman, C.W., *Challenge to Reason*, Mc Graw Hill, N.Y. 1968
  - Churchman, C.W., *The Design of Inquiry Systems*, Basic Books, N.Y., 1971.
  - Churchman, C.W. *The Systems Approach and Its Enemies*, Basic Books, N.Y., 1979.
  - Coriat B., *El Taller y el Cronómetro*. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Siglo XXI Eds, México, 1982.
  - Fagothey, Austin. *Ética, teoría y aplicación*, Nueva Editorial Iberoamericana, México 1983.
  - Gutiérrez Sáenz, Raúl. *Introducción a la Etica*. Ed. Esfinge. México, 1973.
  - Mackie, J. L. *Ética, la invención de lo bueno y lo malo*, Gedisa, S. A. Barcelona, España 2000.
  - Mayo E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, N.Y. 1933.
  - Mitroff I.I., R.O. Mason, and C.M. Pearson, *Frame Break-Radical Redesign of American Business*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.
  - Mitroff I.I., *Smart Thinking for Crazy Times-The Art of Solving the Right Problems*, Berret-Koehler, San Francisco, 1998.
  - Nelson D. "Scientific Management, Systematic Management and Labor 1880-1915", *Business History Review*, Vol.XLVIII, No. 4, pp 479-500, 1974.
  - Roethlisberg F.J. and W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard U. Press, Cambridge, Mass. 1976.
  - Simon, H.A., *Administrative Behavior –A Study of Decision– Making Processes in Administration Organization*, The Free Press, N.Y. 1945.
  - Roth W. *The Roots and Future of Management Theory-A Systems Perspective*, St. Lucie Press, N.Y. 2000.

- Taylor, F. *The Principles of Scientific Management*, Harper and Bros., N.Y. 1911.
- Tugendhat, Ernst. *Lecciones de Ética*, Gedisa, S. A. Barcelona, España 1997.
- Veatch, Henry B. *Ética del Ser Racional*, Editorial Labor, Barcelona, España 1972.
- Vickers G., *Value Systems and Social Process*, Penguin Books, Harmondsworth, England, 1970.
- Vickers G., *Freedom in a Rocking Boat-Changing Values in an Unstable Society*, Penguin Books, Harmondsworth, England, 1970.
- Vickers G., *Human Systems are Different*, Harper & Row, N.Y. 1983.
- Waddington, C. H. *El animal Ético*, EUDEBA, Editorial Universitaria de Buenos Aires. Argentina, 1963.

# Incertidumbre y depresión

¿Una construcción subjetiva dentro de la organización?

---

Alejandra Urbiola\*



## RESUMEN

La construcción social de la realidad es subjetiva, es decir está sujeta al contenido que le da sentido a la acción de un individuo o grupo; en tanto que se es miembro del grupo se comparten contenidos de conducta apropiados dentro de la organización sin llegar a reflexionar sobre ella. Cuando las organizaciones necesitan modificarse, el cambio dentro de la conducta del grupo puede ser inadecuado sobre todo si está determinado por una certidumbre negativa sobre el evento. El artículo explora las consecuencias de ello sobre la conducta de los individuos. Es muy probable que la certidumbre negativa se relacione directamente con los síntomas de la depresión y la angustia si ésta no es bien manejada por el individuo.

---

\* Profesora del ITESM Unidad Querétaro.

## **ABSTRACT**

Social interaction is concerned with how individual actions are given meaning inside of a set of rules. Actors try to make sense of the world and interpret it but not use reflexion over it. When organizations are forced to change, this can not be perceived as fast as it has to be in order to have a right response or the answer to be expected could be understood as a bad one for the individual. This may cause uncertainty. Causal uncertainty and negative certainty are related to depressive symptomatology and it is probably that the lack of reflexivity may cause it.

---

Palabras clave: Subjetividad, incertidumbre, depresión.

Keywords: Subjectivity, uncertainty, depression

## INTRODUCCIÓN

El estudio de las organizaciones con un enfoque de cultura es hoy en día ampliamente utilizado (Hofstede 1984, 1997, Smircich 1993, Dávila & Martínez 1999, Hassard 1990, Harrison 2000, Durrenberger & Erem 1999, Schvarstein 1992, Barba & Solís 1997), debido quizás a que los estudios de Administración, Economía o Psicología Social no pueden ofrecer por sí solos una visión holística de lo que sucede al interior de las organizaciones.

Si consideramos el entorno en el que éstas se insertan, tampoco estas disciplinas pueden ofrecer explicaciones de la interacción entre el medio y la organización. La Sociología y la Antropología y su análisis cultural viene a ser una herramienta de comprensión útil máxime si consideramos a las organizaciones como representantes de grupos con ideas, creencias y valores.

Esas organizaciones con cultura y producto de la misma cultura pueden entonces ser estudiadas como grupos en constante cambio hacia el interior y en relación a los factores del medio ambiente. Se impone una visión interdisciplinaria donde el investigador pueda disponer de elementos que le permitan un estudio más apegado a la realidad.<sup>1</sup>

Los conceptos de “cultura” y “organización” pueden relacionarse considerando a la cultura como una variable independiente e interna o como una metáfora para comprender las organizaciones (Smircich 1983:342)

(Dávila & Martínez 1999:18). Este último enfoque sostiene que las organizaciones son formas expresivas y manifestaciones de la conciencia. El objeto de análisis no son en sí mismos los aspectos económicos o materiales de la organización como los aspectos simbólicos, “*to interpret an organization, a researcher focus is first on the way experience becomes meaningful for those in a setting*” (Smircich 1983:350). A través de un análisis detallado y minucioso desde el individuo y el grupo, el investigador es capaz de comprender la dinámica organizacional.

En este trabajo se considera que la Antropología y particularmente la etnometodología permiten examinar los procesos de cambio y ajuste dentro de la organización y sus consecuencias en la conducta. Como ya se mencionó con anterioridad, un análisis holístico se hace necesario; particularmente cuando el tema que nos ocupa refiere problemas de salud y disfuncionalidad laboral.

El énfasis del trabajo es sobre el individuo dentro de la organización y el proceso de percepción que le va a dar sentido a su acción dentro del grupo. El proceso de percepción aparece de hecho “filtrado” ante el individuo (Pariante 2000: 227), y es quizás el aspecto cultural el de mayor peso en ese proceso. La tolerancia a la ambigüedad y/o la capacidad de una respuesta “positiva” del individuo ante la nueva situación tienen también una dimensión cultural (Hofstede 1997: 113). Sin embargo como no todas las culturas reaccionan igual ante una

<sup>1</sup> El trabajo que se presenta sólo abordará aspectos de cómo la percepción del individuo tiene un significado específico en tanto que es construida socialmente, es decir, le es implícita una funcionalidad dentro de un grupo específico. La organización debe entenderse con una dinámica agregada –grupos por ejemplo– y en interacción con el medio. El análisis sobre los grupos humanos y el de sistemas puede ser muy útil para entender el aprendizaje y la importancia de la reflexividad dentro de la organización.

situación de cambio, esa incertidumbre puede ocasionar una disfuncionalidad laboral: síntomas de angustia y depresión.

### **LA ETNOMETODOLOGÍA Y LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA REALIDAD**

150 La etnometodología como una aproximación al análisis social ha sido de utilidad para entender lo que subyace a la interacción social (Hassard 1990:99, Schwartz & Jacobs 1984: 267-287, Grills 1998:126, Denzin & Lincoln 1998: 51)). Su énfasis en las actividades cotidianas permite entender cómo los individuos "actúan" las reglas sociales de conducta ordenando y dando sentido a sus acciones. El enfoque de análisis conversacional o de interacción tiene por objeto entender la construcción del sujeto de un mundo exterior. El mundo deja de ser algo objetivo e independiente del sujeto para convertirse en una creación social (Collins 1995:281). La etnometodología logra una aproximación al individuo a través de desmenuzar las construcciones mentales que el sujeto utiliza para dar sentido a su conducta dentro de un grupo que interactúa (Collins 1995:287). Así, se espera "encontrar" algo y frente a eso surge entonces una respuesta conductual que se enmarca en una forma específica o método que tiene como función dar sentido social a esa conducta.

Como consecuencia se asume que lo exterior "real" al sujeto está sometido a un examen subjetivo por éste y así es asumido; en este último proceso se verifica un cambio inevitable entre lo que se experimenta y la manera como nos referimos a esa experiencia, "la realidad social son sólo los métodos que usamos para explicarla" (Collins 1995: 293).

Dado que la etnometodología se enfoca al estudio

de los procesos que los actores sociales siguen para dar sentido a sus acciones cotidianas, constituye una buena herramienta que nos permite entender el comportamiento al interior de las organizaciones. (Schwartzman 1993, Hassard 1990, Schwartz & Jacobs 1984, Grills, 1998). Tanto en su dimensión formal como informal, la organización se refiere a formas de lenguaje y conducta aceptadas. Las organizaciones se perciben como un conjunto de reglas de conducta que sirven de guía para una intervención adecuada (Hassard 1990:104); en cierto sentido existe una certidumbre en cuanto a las formas correctas de comportamiento como punto de partida que no se cuestionan, se aceptan como una interpretación convencional. ¿Por qué no se someten a una crítica rigurosa?, Garfinkel responde que nuestro mundo cognitivo no tiene bases firmes sobre las que apoyarse; la cognición social se caracteriza por la imposibilidad de una reflexividad infinita, es decir, no tenemos posibilidades reales de reflexionar sobre los actos propios y los de los demás en la complejidad que existe en el mundo real externo a nosotros.

La evaluación de mis actos puede hacerse en función a otro individuo o a un grupo pequeño pero no respecto a todos aquéllos que están o van a estar involucrados. Así es como se acepta lo convencional y esto último no se cuestiona porque nos llevaría a un círculo infinito de cuestionamientos que no podríamos detener (Collins 1995: 300).

¿Qué sucede si la organización no es un recurso de certidumbre o no proporciona esquemas de conducta apropiados? La incertidumbre puede modificar los contenidos comunes del grupo y generar sentimientos de temor, incompetencia y enojo (Harrison 2000). Este

problema dentro de la organización también está asociado a síntomas depresivos (Jacobson et. al. 1999); y aunque el estrés está relacionado con cierto tipo de personalidad (Orlandini 1996:70), todo sujeto dentro de la organización puede ser afectado ya que los patrones de pensamiento son situacionales, es decir, pueden ser modificados con el cambio de la organización (Durrenberger & Erem 1999) pero el cambio puede no ser a tiempo o puede no ser percibido como algo benéfico por el individuo (Jacobson et. al.1999).

El cambio en las organizaciones es continuo, se habla de un nuevo paradigma que va más allá de lo estrictamente económico (Clarke & Clegg 1998) (Castells 2000) y que basado en la tecnología e informática nos presenta un mundo globalizado (Chomsky & Dieterich 1995), donde la información fluye rápidamente de un lugar a otro y las organizaciones deben ajustarse rápidamente al nuevo entorno. Este cambio organizacional no puede construirse sin la participación o la adhesión a él de los individuos que componen la organización. Las organizaciones jerárquicas verticales tradicionales dejan lugar a los grupos de trabajo polivalentes multifuncionales donde la adhesión del individuo a las normas se internaliza ((Barba & Solís 1997). ¿Sin embargo qué sucede durante el tiempo de cambio o ajuste? ¿qué sucede mientras se construye el nuevo conjunto de reglas que serán apropiadas y aprehendidas por el grupo?

## COMUNICACIÓN, CERTIDUMBRE E INCERTIDUMBRE

Existen cuatro tipos de comunicación en las organizaciones (Schvarstein 1992:126), instrumental, mutativa, motivacional y simbólica. Las dos primeras

referidas a procesos de creación de sentido, de cambio y renovación organizacional. Tanto la comunicación instrumental, mutativa como la motivacional y simbólica se valen de funciones-signo para proporcionar significados a los procesos de comunicación: palabras, objetos, comportamientos de las personas y eventos.

La comunicación instrumental utiliza fundamentalmente las palabras mientras que la mutativa agrega las tres restantes (Schvarstein 1992). ¿Cómo funcionan estos signos?

Si todo uso se convierte en signo de ese uso, significa que el significado es independiente del objeto, le es otorgado o dado en algún momento y en otro subsecuente es aceptado y no cuestionado. Puesto en acción como parte de ese mundo cognitivo otorga certidumbre al individuo en tanto éste realice las conductas propias (Schvarstein 1992:133).

Las organizaciones utilizan diferentes sistemas semióticos para asegurar su supervivencia. Los individuos dentro de la organización permanecen inmersos dentro de esos sistemas cuyo proceso de significación opera fundamentalmente en un nivel inconsciente, no cuestionado, acrítico (Schvarstein 1992:151, Schein 1997:12)

A medida que una organización cambia surgen espacios donde el conjunto de reglas y comportamientos adecuados fijados con anterioridad deben ajustarse al nuevo entorno. Las contingencias estructurales (referidas al proceso de producción, innovación, productos, servicio, tecnología, tamaño operacional, competencia, entorno medioambiental, entre otras) sólo son resueltas cuando los individuos asumen funciones distintas donde la iniciativa, capacidad de adaptación al nuevo entorno o situación y cambio en la división del trabajo sustituyen a

las viejas formas de organización (Donaldson 1996:62).

El cambio de una forma de organización a otra distinta más acorde con las necesidades y retos a los que se enfrenta la nueva organización no es de forma instantánea. El espacio entre la nueva organización y la anterior es percibido como de incertidumbre por sus miembros hasta que nuevas formas se integren al mundo cognitivo. El efecto negativo sobre el individuo de la incertidumbre puede reflejarse en estrés, angustia y depresión (Aubert y Gaulejac 1993), a medida que el tiempo pasa y no se observan nuevas formas de conducta en los canales formales o informales el sentimiento puede crecer y convertirse en un problema.

### **INCERTIDUMBRE-CERTIDUMBRE Y DEPRESIÓN**

Existen estudios sobre estrés y cambios en la conducta relacionados con profesiones de riesgo, -enfermeras, médicos, psiquiatras, policías- (Jamal & Baba 2000, Smith 1999, Phillips 2001, Anshel 2000, Orlandini 1996) y depresión como consecuencia de la incertidumbre (Jacobson et.al. 1999, Aubert & Gaulejac 1993) en circunstancias de cambio.

Se ha documentado el efecto en la salud mental del individuo como consecuencia de procesos de incertidumbre causal y certidumbre de efectos negativos (Jacobson, Weary, Edwards 1999). La incertidumbre causal se presenta como un antecedente y una consecuencia cuando se trata de explicar un evento que no se comprende. Si el individuo expuesto a un evento inesperado (un cambio dentro de la organización para el cual no está preparado) cree que éste es incontrolable y que no puede desentrañar la relación de causa-efecto que

lo antecede puede desarrollar la sintomatología de la depresión (Edwards, Weary 1998). La incertidumbre causal puede ser un antecedente de la certidumbre predictiva y ésta conduce a estados depresivos. Los dos tipos de certeza (incertidumbre causal y certidumbre negativa) tienen diferencias en cuanto al control de creencias y cambios esperados. Una persona puede estar segura de la ocurrencia de un evento negativo debido a una certeza causal. Si ésta no existe se llega a un punto de imposibilidad para explicar el evento o de incertidumbre causal. En ambos casos ya sea de manera directa (certidumbre negativa) o como antecedente (incertidumbre causal) se desarrolla un estado depresivo en el individuo. (Jacobson et. al. 1999).

La respuesta a una contingencia en base a un sistema de creencias puede modificar la salud física y mental del individuo (Orlandini 1996, Harrison 2000). Si existe un sentimiento de incompetencia para asumir el cambio (certidumbre negativa) se es capaz de percibir la contingencia pero el sistema de creencias de la persona la imposibilita para modificar la contingencia. Por otro lado si se cree que ante un evento se es capaz de conducirse adecuadamente pero se desconoce el tipo de conducta a seguir (incertidumbre causal) se puede ser competente pero no detectar las contingencias.

El caso extremo es cuando se carece de competencia y se falla en percibir las contingencias. En este caso es más fácil que se presente la depresión (Jacobson et. al. 1999).

Un individuo que percibe las contingencias y es competente puede sobrevivir con éxito en la organización pero de acuerdo con Jacobson, Weary y Edwards es necesario un cambio en el sistema de creencias. La rigidez versus el aprendizaje reflexivo dentro de la organización

pueden hacer la diferencia entre un individuo sano o uno deprimido y descontento con su trabajo.

Cuando hablamos de sistema de creencias dentro de la organización nos estamos refiriendo al conjunto de las construcciones mentales que son compartidas por un grupo y que incluyen patrones de pensamiento y conducta apropiados.

Como ya se mencionó con anterioridad la rigidez de estos patrones por un lado y el hecho de que las formas de comportamiento se aceptan sin llevar a cabo una crítica o reflexión nos conducen al hecho de que el individuo y su personalidad –cuyo estudio detallado sería tema para otro trabajo– determinan el grado de ajuste a la contingencia en forma directa.

Un individuo percibe dentro de la organización las “reglas apropiadas” a las cuales se adhiere porque en esa adhesión estriba su pertenencia al grupo. No se hace un análisis reflexivo de éstas y el papel que el individuo juega dentro del grupo. Cuando la organización tiene que llevar a

cabo un ajuste debido a una contingencia, las reglas formales e informales cambian y este cambio se traduce en otro tipo de “conducta apropiada” que es de nuevo asumida por el individuo. Los cambios dentro de las organizaciones son frecuentes e implican aspectos no solamente económicos o tecnológicos sino culturales y de formas de organización. (Castells 2000, Clarke & Clegg 1998), que nos llevan a plantearnos la forma como esos cambios se asumen por el individuo dentro de la organización.

Algunas personas perciben el cambio como algo negativo en sus vidas (Harris 2000), se pueden generar sentimientos de angustia, tensión e incompetencia ante los nuevos retos (Aubert & Gaulejac 1993). Esta situación requiere considerar entre otros factores, el tiempo de ajuste o velocidad en la transformación requerida dentro de la organización, el tipo de personalidad que se requiere para manejar las contingencias (Orlandini 1996), y el aprendizaje reflexivo (Pariente 2000: 324) que se puede fomentar dentro de los grupos de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- 154
- Aubert, Nicole y Gaulejac Vincent. *El coste de la excelencia¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* 1ª. Barcelona. Paidós Contextos. 1993. 279 p. ISBN 84-7509-898-3.
  - Castells, Manuel. Toward a sociology of the network society. *Contemporary Sociology*. Sep 2000, vol 29 no 5 p. 693-699.
  - Chomsky, Noam y DIETERICH Heinz. *La Sociedad Global. Educación, Mercado y Democracia*. 6ª. México. Joaquín Mortiz. Planeta. 1995. 195p. ISBN 968-27-0664-5.
  - Clarke, Thomas y CLEGG Stewart. *Changing Paradigms. The transformation of Management knowledge for the 21<sup>st</sup> century*. London. Harper Collins Business. 1998. 502p. ISBN 0-00-257015-7.
  - Collins, Randall. *Cuatro tradiciones Sociológicas*. 1ª. México. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa 1996.332p.ISBN 970-620-848-8.
  - Davila, Anabella y Martinez Nora. *Cultura en organizaciones latinas*. 1ª.México.Siglo XXI. 1999. 254p. ISBN 968-23-2198-0.
  - Denzin K., Norman & Lincoln S. Yvonna. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. 1ª. USA. SAGE Publications. 1998. 462p. ISBN 0-7619-1434-X.
  - Donaldson, Lex. The Normal Science of Structural Contingency Theory. In S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*. SAGE, Gran Bretaña. 1996. P. 57-76.
  - Durrenberger, Paul E and EREM Suzan. The weak suffer what they must: A natural experiment in thought and structure. *American Anthropologist*. Dec 1999, vol 101 no 4, p.783-793.
  - Grills, Scott. *Doing Ethnographic Research. Fieldwork Settings*. 1ª. USA.SAGE Publications. 1998. 225p. ISBN 0-7619-0892-7.
  - Hanshel, Mark. A conceptual model and implication for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior*. Jun 2000.
  - Harrison D. Julia. Multiple imaginings of institutional identity: A case study of a large psychiatric research hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Dec 2000, vol 36 no. 4, p. 425-455.
  - Hassard, John. Ethnomethodology and organizational research an introduction. In Hassard John & Denis Pym, *The theory and philosophy of organizations*, Toutledge, Gran Bretaña. 1990. P.97-108.
  - Hofstede, Geert. *Culture´s Consequence: international differences in work-related values*. 1ª. USA. Sage Publications. 1984.

- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 1ª. USA. McGraw-Hill. 1997. 279P. ISBN 0-07-029307-4.
- Jacobson A Jill, WEARY Gifford, EDWARDS A John. Certainty-related beliefs and depressive symptomatology: Concurrent and longitudinal relationships. *Social Cognition*. Spring 1999, vol 12 no.1 p.19-45.
- Jamal, Muhammed and BABA Vishwanath. Job stress and burnout among Canadian managers and nurses: An empirical examination. *Canadian Journal of Public Health*. Nov/Dec 2000, vol. 91 no. 6, p. 454-460.
- Laing D. Ronald. *Los locos y los cuerdos*. 1ª. México. Editorial Grijalbo. 1990. 170p. ISBN 968-419-953-8.
- Orlandini, Alberto. *El Estrés. Qué es y cómo evitarlo*. 2ª. México. FCE. La Ciencia para Todos no. 172. 1999. 216p. ISBN 968-16-6091-9.
- Pariente F. José Luis. *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*. 1ª. México. Universidad Autónoma de Tamaulipas. 2000. 350p. ISBN 968-7662-46-8.
- Phillips, Kellee. One nurse's story. *RN*. Mar 2001. Vol 64 no.3 p.47-48.
- Schein H. Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 1997.
- Schvarstein, Leonardo. *Psicología social de las organizaciones. Nuevos Aportes*. 2ª. Argentina. Paidós 1995. 273p. ISBN 950-12-3245-X.
- Schwartz, Howard y JACOBS Jerry. *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. 1ª. México. Trillas. 1984. 558p. ISBN 968-24-1558-6.
- Schwartzman B. Helen. *Ethnography in Organizations*. 1ª. USA. SAGE Publications. 1993. ISBN 0-8039-4378-4.
- Smircich, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol 28. No. 3. P.339-358.
- Smith, L S. Job burnout is a hot topic. *Occupational Hazards*. Feb 1999, vol 61 no 2, p. 31-32.