

Los estudios organizacionales en México

**Cambio, poder,
conocimiento e
identidad**

Luis Montaña Hirose
Coordinador general

Sergio Alvarado Altamirano

Antonio Barba Álvarez

Rigoberto Sorin Romo

Coordinadores



**CONOCER
PARA DECIDIR**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA División de Ciencias Sociales y Humanidades



UNIVERSIDAD DE
OCCIDENTE



UNIVERSIDAD ÁNGEL ARCE
GRUPO ESCOLAR

Los estudios organizacionales en México

Cambio, poder,
conocimiento e
identidad



...transformando el diálogo por la razón

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Luis Mier y Terán Casanueva
Rector General

Ricardo Solís Rosales
Secretario



José Lema Labadie
Rector

Javier Melgoza Valdivia
Secretario

Rodrigo Díaz Cruz
Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades

Jorge Issa González
*Coordinador General del Consejo Editorial
de la División de CSH*

Freja I. Cervantes
Coordinadora Editorial



Vicente López Portillo Tostado
Rector

Isidoro Beltrán Verduzco
Vicerrector Académico

Javier Romero Rodríguez
Vicerrector de Administración y Finanzas

Jorge Antonio Gastélum Escalante
Vicerrector de Operación Institucional

Los estudios organizacionales en México

Luis Montaña Hirose
Coordinador general

Sergio Alvarado Altamirano
Antonio Barba Álvarez
Rigoberto Soria Romo
Coordinadores

**Cambio, poder,
conocimiento e
identidad**



La H. CÁMARA DE DIPUTADOS, LIX LEGISLATURA,
participa en la coedición de esta obra al incorporarla
a su serie CONOCER PARA DECIDIR

Primera edición, septiembre del año 2004

© 2004

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

© 2004

Por características tipográficas y de edición
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley
ISBN 970-701-479-2

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000 México, D.F.

Presentación

LUIS MONTAÑO HIROSE

LA ORGANIZACIÓN, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción –política, cultural, afectiva, racional, etcétera–, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. La organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus. Las fronteras –físicas y legales–, los objetivos y estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia; de ahí la importancia del esfuerzo académico por hacerla inteligible.

La organización, por otro lado, asume diversas modalidades institucionales –escuela, empresa, partido político, municipio, hospital, etcétera–, que se debaten entre las tendencias isomórficas –calidad, excelencia, eficacia, productividad, servicio, etcétera– y la necesidad de salvaguardar su propia identidad, arraigada en las particularidades de su génesis e inscripción sociales. La organización genera múltiples tensiones: entre tradición y modernidad, contexto y estrategia, poder y armonía, eficacia y eficiencia, racionalidad y afectividad, etcétera.

¿Qué disciplina puede asumir la titularidad del estudio de tal objeto social? Ninguna en particular; se trata de un objeto difícilmente asible desde una sola perspectiva disciplinar; para abordarlo se requiere de la concurrencia de diversas miradas; se trata de un proyecto de naturaleza necesariamente interdisciplinaria. Así lo ha asumido el posgrado en estudios organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana; a él acuden diversos especialistas –tales como economistas, antropólogos, filósofos, sociólogos, comunicadores, administradores, psicólogos, politólogos, entre otros–, lo que se ve reflejado tanto en su planta académica como en la conformación de los grupos de estudiantes.

El posgrado en estudios organizacionales –maestría y doctorado–, inició en el año de 1995 y ha estado incorporado desde entonces en el padrón de excelencia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Dicho posgrado ha contribuido a la formación de investigadores en diversos temas propios de la organización. Este esfuerzo se ha extendido a otras universidades públicas estatales, con el objeto de coadyuvar en la formación de sus cuadros de investigación; tal es el caso de la Universidad de Occidente, la Autónoma de Querétaro y la Autónoma de Sinaloa. El trabajo conjunto entre profesores y alumnos se concreta, en esta ocasión, en el libro que el lector tiene bajo sus ojos. En él se incluyen tanto trabajos realizados por los investigadores como por los alumnos más avanzados del programa de doctorado en estudios organizacionales.

Hemos dividido el contenido del presente volumen en cuatro partes. Ellas dan cuenta de algunas de las preocupaciones intelectuales centrales de los que participamos en esta empresa: el desarrollo de la disciplina, el cambio y el poder, el conocimiento y la identidad. Así, en la parte introductoria Luis Montaña y Alexander Naime abordan el tema de los estudios organizacionales en México y América Latina, como telón de fondo que destaca sus particularidades y evolución, para abordarse posteriormente el tema del cambio y el poder en las organizaciones; temas tratados por María Teresa Magallón, Raúl Coronilla, Marco Antonio Rodríguez, José Santos Zavala, Giovanna Mazzotti, Julio César Manrique, Ayuzabet de la Rosa y Roxana Muñoz. Se abordan diversos casos, tales como el del acoso moral, los partidos políticos, las organizaciones no gubernamentales, el municipio; enfatizando la relación entre cambio y poder. En el siguiente apartado, se aborda el tema del conocimiento por parte de Alejandro Saldaña, Alejandro García, Rosalba García, Manuel Soria, Anabela López y Claudia Díaz. En él son estudiadas diversas modalidades del conocimiento desde diferentes aproximaciones teóricas, destacando la base social de su construcción. El último apartado se aboca a la reflexión acerca de la identidad; tema abordado por Alejandro Espinosa, María Eugenia Olavarría, Yamil Díaz, y Antonio Barba. El sicoanálisis, la antropología, la economía, la sociología y la administración acuden para mostrarnos facetas poco abordadas de la organización, donde los ámbitos extralaborales, la tradición, el inconsciente y la calidad constituyen parte fundamental del entramado identitario de dichos espacios sociales.

Los trabajos aquí presentados son producto de la reflexión personal de cada uno de los participantes, en el marco del doctorado en estudios organizacionales, y son una muestra representativa del avance que ha logrado dicha disciplina en nuestro país. Todos los que participamos en este proyecto esperamos sinceramente que nuestro trabajo contribuya a un mejor reconocimiento de nuestro mundo organizacional en beneficio de la sociedad.

Primera parte

Los estudios organizacionales en México y América Latina

El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social*

LUIS MONTAÑO HIROSE

Introducción

EL ESTUDIO de las organizaciones en México es bastante amplio y diverso si se considera la participación de diversas disciplinas sociales –principalmente la historia, la sociología, la ciencia política, la administración pública y la economía.¹ No obstante, en un sentido más restringido, podríamos decir que éste se estrecha cuando se le contempla desde el ángulo de la administración. Es importante señalar, por otro lado, la importancia creciente que ha tenido el análisis organizacional² en nuestro país, el cual ha alimentado los programas de posgrado de varias disciplinas, retomando, de manera diversa, los planteamientos, primero, de la Teoría de la Organización³ y, posteriormente, de los estudios organizacionales.

El objetivo del presente trabajo es presentar una reflexión acerca de estas perspectivas de estudio, contrastando sus visiones y alcances, sus especificidades y complementariedades. Dada la amplitud de un proyecto tal, nos hemos limitado a seleccionar una muestra ilustrativa de la producción realizada en la última década, orientada al estudio de las organizaciones modernas.⁴ Nos ha parecido impor-

* Una primera versión de este trabajo fue presentada en el coloquio internacional "El análisis de las organizaciones y gestión estratégica: perspectivas latinas", Zacatecas, julio de 2000.

¹ Hay que señalar la poca participación que ha tenido la psicología en general, y el psicoanálisis en particular, en el estudio de las organizaciones en México, a diferencia de lo que ha sucedido en la tradición francesa. Hay que recordar que esta segunda asignatura fue prohibida en algunas instituciones universitarias en la época de las dictaduras sudamericanas, por su naturaleza supuestamente subversiva.

² Es importante hacer notar que la denominación de estudios organizacionales –*Organization Studies*– es relativamente reciente. Se trata de un proyecto de origen europeo que intentó vencer tanto la hegemonía estadounidense de la Teoría de la Organización como ampliar el espectro social analítico de la organización, recurriendo de manera más constante al pensamiento crítico. No obstante, dicho esfuerzo quedó fuertemente anclado en territorio anglosajón, presentando algunas dificultades de comunicación con el resto de los países europeos. En México se retomó el proyecto original, el cual se concretó, en 1995, en el programa de maestría y doctorado en estudios organizacionales, pionero en América Latina.

³ Los primeros trabajos en México fueron realizados, desde la sociología, por Viviane Márquez, de El Colegio de México. A nivel institucional, es preciso mencionar los esfuerzos emprendidos por el Centro de Docencia e Investigación Económica y la Universidad Autónoma Metropolitana.

⁴ Esta visión deja fuera, desafortunadamente, por el momento, la gran tradición antropológica nacional al haberse incorporado ésta al estudio de las organizaciones modernas de manera más reciente, acompañando frecuentemente los trabajos de la sociología del trabajo. No obstante ello, hay que dejar constancia, a título de ejemplo, de los trabajos recién-

tante iniciar este trabajo con una breve introducción de las particularidades de las ciencias sociales en nuestro país⁵ ya que ello nos permitirá reconocer algunos de los principios que orientan el trabajo de investigación de dichas disciplinas. Las ciencias sociales, más que las naturales, son sensibles a las particularidades de una sociedad concreta y la reflejan en varios sentidos. El conocimiento de un hecho social particular y las disciplinas que, incluso sin pretenderlo, lo atienden, están estrechamente vinculados. Haremos, posteriormente, un breve recuento de algunas investigaciones que, desde estas construcciones académicas, abordan directa o indirectamente nuestro objeto de interés –la organización. La realidad social, sabemos, no se divide en estancos tan estrechos ni tan precisos como lo hace el conocimiento académico; sabemos también, por otro lado, que el conocimiento de una realidad social no es igual a la suma de sus diversos aspectos o dimensiones, sino un efecto más complejo; sabemos finalmente de las enormes dificultades de comunicación entre marcos teóricos distintos, con niveles de análisis, categorías y conceptos diferentes. No pretendemos en este trabajo de manera alguna evadir dicha problemática ni tampoco resolverla; pretendemos simplemente, para los estudios organizacionales, aprender un poco de nuestros colegas y enriquecer nuestra disciplina para lograr una mejor comprensión de dicha realidad.

Las ciencias sociales en México

Las ciencias sociales en México son, en términos institucionales, relativamente jóvenes, aunque sus antecedentes más directos⁶ se remontan a la fundación de la Escuela Nacional Preparatoria en 1868, bajo la dirección de Gabino Barreda. Este personaje representa la figura central del positivismo mexicano, el cual constituyó uno de los pilares legitimadores del régimen dictatorial de Porfirio Díaz (Zea, 1968). Barreda había viajado a Francia y tomado cursos con August Comte. Uno de los discípulos más destacados de Barreda fue Justo Sierra, quien rea-

tes de Santos y Díaz (1997) y Reygadas (1997 y 1998). Consideramos que las reflexiones e investigaciones provenientes de la antropología resultan fundamentales para la comprensión de este objeto de estudio y esperamos que en un futuro cercano enriquezcan aún más nuestra visión de ellas.

⁵ Hemos incluido en el marco de las ciencias sociales a la administración, la cual ha conocido un cierto nivel de ambigüedad; de difícil ubicación, a veces se le considera como un conjunto de herramientas de orden técnico aunque la tendencia oficial es la de colocarla en el ámbito amplio de las ciencias sociales o en el más estrecho de las llamadas económico-administrativas.

⁶ Existen, es cierto, antecedentes más remotos que nos llevarían incluso a la época de la Colonia, con algunos trabajos etnográficos realizados por misioneros, o de orden económico en el mismo periodo (Paoli, 1990); sin embargo este trabajo contempla sólo aquellos más cercanos al surgimiento institucional, centrado en la Universidad Nacional de México. No sería justo dejar de mencionar la gran contribución de una institución central en el desarrollo de las ciencias sociales en México; creada en 1938 por intelectuales españoles que huían de la guerra civil, la Casa de España, que se constituirá en El Colegio de México, institución de renombre internacional en disciplinas tales como la historia y la sociología.

briera la Universidad Nacional de México en 1910, al final del periodo de Díaz. La universidad había sido clausurada, por tercera vez, por Maximiliano de Habsburgo en 1865, por no corresponder ésta con su proyecto político (Valadés, 1981). La universidad es reabierta con la prohibición expresa de incorporar tres disciplinas “burguesas”: la química, la economía y el comercio⁷ –el antecedente directo de la administración–, por ser estas preocupaciones propias de las empresas y por la escasa contribución que la inversión privada había realizado a la educación pública.

La Escuela de Comercio fue inaugurada en 1929, fecha en que la Universidad Nacional de México obtuviera su autonomía. Originalmente se impartieron las carreras cortas de experto en contabilidad pública, funcionario de banco y funcionario industrial, y la profesional de ingeniería comercial, las cuales desaparecerían más tarde para quedar únicamente la carrera de contador público titulado. La licenciatura en administración (de negocios) se imparte por primera vez, en 1943, por el Instituto Tecnológico de Monterrey; posteriormente, en 1957, lo hace una universidad privada, de tradición jesuita, la Universidad Iberoamericana, la cual ofrece la licenciatura de administración de empresas; en ese mismo año, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) la incluye dentro de sus programas.⁸ En esta última institución, la decisión fue dividida, arguyéndose tres críticas: la primera residía en el carácter extranjero de la disciplina, segundo, la carencia de un método científico, y la tercera, la estrechez de sus beneficios sociales, confinados a pequeños grupos económicamente poderosos. De hecho, la carrera de administración de empresas, fue concebida en su origen como una derivación de la de contaduría, ya que las tres cuartas partes del programa correspondían a esta segunda (Ríos y Paniagua, 1977). La visión técnica de la administración, la que predominaba en los Estados Unidos –la proveniente del estudio de los costos y la de la ingeniería– fue la que prevaleció en un inicio, otorgándole a la disciplina un tinte pragmático y normativo.

La Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales, por su parte, se inauguró en 1951, iniciando con cuatro carreras: ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias diplomáticas y periodismo. En los primeros programas se observa una fuerte influencia europea: The London School of Economics and Political Science, L'Institut d'Etudes Politiques de l'Université de París y L'Ecole des Sciences Politiques de l'Université de Lovaine (Castañeda, 1990). En 1958 se incorporan los estudios de administración pública (Dávila, 1990), pero integrados bajo un mismo título: ciencia política y administración pública; esta situación prevaleció hasta 1977 (Torres, 1990), año en que se separan ambas disciplinas. Sin embargo, perduró en

⁷ La Escuela Nacional de Química Industrial fue abierta en 1917, mientras que las de Comercio y de Economía, en 1929.

⁸ En 1973 se le retira el calificativo “de empresas”.

cierta medida la perspectiva de que la administración pública representaba el brazo operativo de las decisiones del Estado y de que la ciencia política era el escenario donde se desarrollaba la administración pública. El espectacular crecimiento de las empresas públicas condujo posteriormente a la formación profesional de directivos y gerentes de dichas empresas (Cabrero, 1995), acercándolos, de cierta manera a algunos planteamientos de la administración de empresas. La creación, en 1974 del Centro de Docencia e Investigación Económicas (CIDE) jugó un papel central en el desarrollo de dicha disciplina. Tres conceptos tuvieron desde el inicio un lugar preponderante: la toma de decisiones, la cultura y el poder. La influencia de dos autores, Herbert Simon (1957) y Michel Crozier (1963) resultó entonces preponderante; el primero estudiaba el proceso de toma de decisiones, mientras que el segundo resaltaba en su análisis la cultura y el poder.

La Escuela Nacional de Economía se funda en 1929, e impartió varios programas que resaltaban tanto la formación teórica como sus diversas áreas de aplicación, siendo una de ellas la economía de la empresa. A partir de 1975, y en parte como resultado del movimiento estudiantil de 1968, los estudios de economía incorporan diversos cursos de corte marxista, retirándose aquellos que hacían alusión al desempeño de la empresa, como los cursos de contabilidad y de análisis financiero (Gutiérrez, 1990). Una reformulación reciente del plan de estudios incorpora nuevamente una serie de cursos llamados instrumentales, de entre los cuales destacan contabilidad general y de costos, análisis e interpretación de estados financieros, formulación y evaluación de proyectos y economía industrial.

Modernización nacional y ciencias sociales

Es importante señalar que las ciencias sociales han conocido al menos dos puntos importantes de inflexión en su desarrollo: primero, el movimiento estudiantil de 1968, el cual implicó cambios importantes en la orientación crítica del pensamiento social académico; segundo, el actual proceso de modernización económica, iniciado en el año de 1982. En este trabajo atenderemos sólo el segundo, por encontrarse más presente en el análisis de las organizaciones.

La sociedad mexicana actual, producto de una revolución social iniciada en 1910, conoció un amplio periodo de estabilidad política, basada en un modelo económico denominado de sustitución de importaciones. Este periodo, que se inicia en la década de los cuarenta, se caracterizó por una fuerte política proteccionista, que pretendía el crecimiento del mercado interno, un importante programa de subsidios y una amplia participación económica del Estado. El crecimiento y diversificación de las agencias estatales y la continuidad de un modelo

político basado en un solo partido fueron constantes que pueden observarse a lo largo de dicho periodo.

Es durante la administración del presidente Miguel de la Madrid, a partir de 1982, que la situación comienza a transformarse. Se inicia un proceso denominado de modernización, caracterizado por el adelgazamiento del Estado, el cual desincorpora una parte importante de su aparato productivo; la apertura a la economía global, redimensionando la empresa maquiladora, promoviendo las exportaciones y exponiendo a las empresas nacionales –mal preparadas para ello– a la competencia internacional; la reconversión industrial, con la incorporación de tecnología informática, nuevos esquemas de organización del trabajo y nuevas formas de relación laboral; y, entre otros, la búsqueda de incorporación de las actividades universitarias a los procesos productivos. El espacio dejado por el Estado en la actividad económica, pero también en las de asistencia social, provocaron el surgimiento o acrecentamiento de nuevas formas de organización, algunas incluso promovidas por el mismo Estado. Tal es el caso, por ejemplo, de las organizaciones no gubernamentales, las empresas integradoras y otras formas de asociación civil. Pero el Estado tuvo también necesidad de incorporar en su propio aparato estos aspectos de funcionamiento de mercado ya mencionados –eficiencia y calidad–, generándose un proceso de modernización de la administración pública. Además, el adelgazamiento del Estado provocó una mayor atención en la elaboración de sus políticas públicas como una de tantas formas de vincularse con las instituciones y la sociedad civil. Estas transformaciones no son menores; abarcan espacios sociales amplios que van del terreno de lo político a lo estrictamente organizacional, pasando por lo económico, lo social y lo cultural. No se trata de cambios de corto plazo; más bien, inauguran una nueva época, sin puntos de retorno, que marginan grandes contingentes de la población y que trastocan la vida cotidiana y las relaciones entre los individuos. Todas estas transformaciones han modificado sustancialmente los pactos sociales anteriores, sin lograr aún generar los procesos que permitan la construcción de nuevos consensos.

En este proyecto de modernización nacional, los enormes montos de endeudamiento no eran más atribuibles exclusivamente, como se hacía anteriormente, a crisis coyunturales, debido a fluctuaciones de los mercados internacionales de materias primas, sino que en el análisis se empezó a incorporar elementos que cuestionaban, es cierto, el papel del Estado en la economía, pero también su legitimidad en términos políticos, así como el reconocimiento de que las causantes de la crisis no permanecían exclusivamente en el terreno de las variables macro; en el contexto del modelo neoliberal, que asume una preeminencia del mercado frente a la acción del resto de los actores sociales, los conceptos de eficiencia y calidad comenzaron a adquirir cartas de ciudadanía. Ello incorporaba al análisis

otras dimensiones, ahora de naturaleza micro social, abriendo con ello un mayor espacio al estudio de las organizaciones.

El estudio de estos aspectos de la modernidad continúa requiriendo evidentemente del análisis de la dimensión macro social; sin embargo, el acceso a los espacios organizacionales se planteó no sólo como una posibilidad complementaria sino como una exigencia. Los economistas descubren que existe la empresa, no como unidad monolítica sino como agregado heterogéneo, que el proyecto de la globalización pasa inextricablemente por las grandes empresas; los politólogos observan atentos que los empresarios hacen política; los historiadores que las empresas evolucionan y se anclan en pasados remotos; los sociólogos, que las organizaciones poseen estructuras autoritarias; los administradores públicos que el Estado toma decisiones. Todos coinciden en que en las organizaciones se gesta una parte importante del proyecto social, que éstas no son meras reacciones –extensiones del entorno–, que no son abstracciones predeterminadas por lo macro social; pero también asientan que no puede prescindirse de éste; finalmente, todos coinciden, lo que es importante, es que ellas ameritan ser estudiadas. Este reconocimiento ha implicado un cierto acercamiento de las disciplinas, una especie de entretejimiento que ha propiciado el desarrollo de un mayor esfuerzo colectivo de investigación, todavía muy incipiente (Béjar y Hernández, 1996), o un mayor esfuerzo interdisciplinario en los cuales resulta incluso en ocasiones difícil saber cuál es la disciplina original del(los) investigador(es). De hecho, podría decirse que varios programas de posgrado en ciencias sociales presentan como característica común una mayor apertura hacia otras disciplinas.

Lo anteriormente señalado nos permitirá encuadrar de mejor manera los estudios realizados desde diferentes perspectivas. En sentido estricto, sería difícil –y poco deseable– encontrar estudios que hayan sido realizados desde una sola disciplina; sin embargo, el peso de una de ellas puede orientar la participación de otras. A continuación, mencionaremos algunos de los temas más frecuentemente abordados por las ciencias sociales en nuestro país, en el marco del estudio de las organizaciones. Presentaremos sintéticamente una o dos investigaciones recientes que ilustren alguna orientación de la disciplina. Estamos concientes, en este esfuerzo, de varias limitaciones. La primera reside en el hecho de que las disciplinas se estructuran a partir de diversos paradigmas –o si se quiere visiones del mundo–, los cuales no sólo resultan en ocasiones contradictorios sino que establecen una disputa por la titularidad de la explicación de la realidad. Segunda, uno o dos casos no pueden ser representativos ni de la complejidad de la realidad ni del pensamiento social que sobre ella se borda. Tercera, existen otros casos igualmente representativos que no son analizados por motivos de espacio. Cuarta, la presentación que realizamos es sintética e interpretativa, lo que significa

que se pierde parte importante de la riqueza de las investigaciones y que además están siendo recontadas desde una perspectiva particular. El conjunto de restricciones no clausura, desde nuestro punto de vista, el sentido del proyecto. No pretendemos que la muestra de investigaciones presentada sea representativa, en sentido pleno, sino sólo ilustrativa; no se trata, por otro lado, de sustituir la consulta a los documentos originales sino de propiciar su lectura. La intención es observar cómo el estudio de las organizaciones presenta una amplia gama de posibilidades, desafortunadamente poco articuladas hasta el momento. Se procuró presentar investigaciones originales, relativamente inscritas en marcos disciplinares reconocibles, con autores destacados del campo y/o representativas de una corriente actual. Se eligieron trabajos que, desde diversas metodologías, contuvieran argumentos de tipo empírico; así mismo se intentó contemplar una amplia gama de posibilidades institucionales.

La historia de las organizaciones⁹

En este renglón, México cuenta con una importante trayectoria de investigaciones, acorde con su larga, diversa y compleja historia. Se ha abordado el estudio de organizaciones que van desde la Colonia (Viqueira y Urquiola, 1990; Bagú, 1992) hasta el porfiriato (González, 1994), pasando por el México independiente (Bernecker, 1992). Es de llamar la atención la participación de autores extranjeros en dicho proyecto. En esta línea se han atendido una amplia diversidad de casos, de entre los cuales podemos mencionar, a título de ejemplo, los siguientes: los empresarios en la época de la Colonia (Kicza, 1983), las haciendas (Miño, 1991), las empresas (Randall, 1977; Ruiz, 1997) y los artesanos (Pérez, 1996; Illades, 1996, 1997). No obstante ello, la historia de las organizaciones modernas ha sido poco atendida, es mucho más reciente y se enfoca principalmente al estudio de las grandes empresas Marichal (1997). La aparición de la gran empresa moderna en México se remonta a la década de los setenta del siglo XIX y está relacionada con la aparición de la gran empresa estadounidense (Chandler, 1962) —y otros capitales extranjeros, principalmente ingleses y franceses, aunque también algunos nacionales. En efecto, el rápido desarrollo de las grandes empresas de ferrocarriles en aquel país, y las necesidades de infraestructura en comunicaciones en el nuestro, propició la instalación de dichas compañías en suelo mexicano (Kuntz, 1995).

Ruiz (1997) estudia el caso de la empresa Minas del Real del Monte, una empresa nacional con un alto nivel de desempeño y, en su momento, una de las más importan-

⁹Las distintas perspectivas no hacen referencia necesariamente a la inscripción institucional del autor ni tampoco a su especialidad disciplinaria. Algunos investigadores poseen posgrados en otras disciplinas sociales, mientras que varios trabajan en escuelas, facultades o departamentos distintos a los de su formación profesional. La inscripción de los trabajos hace más bien referencia al marco teórico de mayor importancia que ha sido utilizado.

tes en América Latina. La autora aduce tres razones principales de su éxito: la distribución del capital social; su estructura administrativa, y la organización de la planta productiva. Señala que el primer aspecto que favoreció el éxito de esta empresa por más de medio siglo se debió a la manera en cómo se resolvió el problema de la inversión mediante la conjunción de accionistas mediante redes familiares empresariales, debido al poco desarrollo de los mercados de capital; el segundo aspecto hace referencia a la incorporación de accionistas menores pero que tuvieron acceso al manejo gerencial de la empresa; finalmente, el tercer aspecto se relaciona con el eficiente manejo operativo de las plantas.

Habiendo iniciado sus labores prematuramente en el siglo XVI, en Pachuca, estado de Hidalgo, la empresa cayó en una fuerte depresión en el periodo de la Independencia. Rescatada, por capitales británicos (Randall, 1977), logró sobrevivir con muchos problemas entre 1824 y 1849. Ésta es rescatada posteriormente por inversionistas nacionales, quienes la adquirieron a un costo relativamente bajo; no obstante ello, la compra requería de un monto elevado por lo que la transacción se realizó con la aportación de algunos socios, lo que en su época representaba una estructura financiera novedosa; por motivos diversos, a los pocos meses de concluida esta operación, la estructura de capital se diversificó, incorporando más accionistas. En 1852 sufre otra transformación financiera, estableciéndose formalmente como una sociedad anónima y al año siguiente, por primera vez, los accionistas recibirían dividendos; éstos continuaron pagándose regularmente, alcanzando en 1867 un total de 65 inversionistas y para 1906 el número se elevaba a 497 socios, siendo la mayor parte de ellos mexicanos de ascendencia española y constituyendo además una amplia red familiar.

La administración del negocio pasó poco a poco a manos especializadas, a aquellos que poseían principalmente un manejo profesional de las finanzas, logrando además establecer montos importantes de reinversión y promover una mayor toma de decisiones bajo riesgo, lo que propició el desarrollo de la empresa en el largo plazo. A nivel estratégico, podemos mencionar la redefinición explícita de la empresa, pasando de una concepción de negocio minero a uno de tipo industrial-comercial; asimismo, es de notar el desarrollo de esquemas organizacionales que impulsaban las relaciones interunidades, promoviendo con ello la rentabilidad global. Los componentes más operativos se basaron en la contratación y consejo de personal profesional –ingenieros, abogados y asesores financieros y comerciales–, el establecimiento de sistemas administrativos ágiles que permitieran la reducción de los costos y un manejo más fluido de las materias primas.¹⁰

¹⁰ Es de llamar la atención la distancia entre este caso con lo acontecido en Francia, en la persona misma de Henri Fayol, uno de los primeros representantes de la administración moderna, quien tuvo que combatir ampliamente, también en un consorcio minero, con el grupo de accionistas a fin de instalar un sistema administrativo moderno.

Las organizaciones desde la perspectiva sociológica

La sociología del trabajo es sin duda la rama de la sociología que más aportaciones ha realizado al estudio de las organizaciones. Retomando una larga tradición desarrollada, entre otros, por Georges Friedmann, ésta ha jugado un papel central en el análisis organizacional mexicano. La fundación, en 1959, de la revista *Sociologie du Travail* y la publicación, en 1961, del *Tratado de Sociología del Trabajo* por Friedmann y Naville, representan dos momentos importantes en el desarrollo de esta disciplina.

De naturaleza crítica, la sociología del trabajo en México ha conocido una evolución particular partiendo de los estudios del movimiento obrero, ésta se dedica, en una segunda etapa, a la caracterización de la estructura productiva y laboral, para llegar, posteriormente, influido ampliamente, entre otros, por Benjamin Coriat (1979) y la escuela regulacionista francesa, al estudio de los procesos de trabajo en la década de los ochenta (Carrillo, 1991). En la actualidad, ésta ha enfatizado, entre otros, el estudio de los efectos de la introducción de nuevas tecnologías y sus concomitantes efectos en la reformulación del proceso de trabajo, los modelos industriales emergentes (De la Garza *et al.*, 1998), las respuestas sindicales (De la Garza, 1993; Melgosa, 1998), las transformaciones en los mercados de trabajo, la cultura obrera (Guadarrama, 2000), la problemática de la mujer en el trabajo (Ravelo, 1998; Ravelo y Sánchez, 1999) y, de modo más general, las consecuencias sociales del nuevo modelo económico (De la Garza, 1998). Más recientemente, se ha introducido el tema de las estrategias de modernización empresarial (Gutiérrez *et al.*, 1999; Casalet, 1998).

La sociología del trabajo acude muy frecuentemente a los recursos que ofrece la metodología cualitativa al estudiar situaciones reales de trabajo y estrategias de los actores; utiliza la entrevista no directiva y la investigación participativa. En muchas ocasiones los investigadores establecen relaciones con miembros sindicales, como informantes privilegiados y su enfoque está centrado alrededor del proceso productivo.

De entre algunos de los resultados más significativos obtenidos por esta disciplina, podemos mencionar los siguientes. De la Garza *et al.* (1998) llevaron a cabo una encuesta a nivel nacional acerca de los modelos industriales, concluyendo que existe una gran variedad de éstos, que las estructuras no determinan sino simplemente delimitan cierto tipo de comportamientos, derivados de intereses y voluntad de los individuos. Las relaciones que las empresas establecen entre sí son muy bajas y existe una gran dependencia externa con respecto a los insumos. Señalan, además, que la alta tecnología es característica de las grandes empresas, aunque ésta no constituye su principal factor de competitividad. La división del trabajo, detectan, es mayor conforme se incrementa el tamaño de la empresa, y que en las funciones de producción, mantenimiento y control de

calidad, la formalización también es mayor. La movilidad interna obedece más a cuestiones de solución de problemas imprevistos –como ausencias– más que a una política tendiente hacia la polivalencia. En cuanto al trabajo colectivo, éste resultó escaso, lo mismo aconteció con el involucramiento de los trabajadores. Las empresas del norte del país resultaron, en términos generales, más flexibles que las del resto del país, con una población trabajadora más joven, más equilibrada en cuestión de género y de menor antigüedad. Las relaciones informales de los trabajadores con el sindicato resultaron más importantes que las formales. En términos generales, en la empresa mexicana priva todavía el esquema autoritario, bajos niveles de capacitación, escasa especialización y bajos salarios. Concluyen confirmando la tesis de la polarización inducida por el proceso de modernización: un sector compuesto por grandes empresas, que aplican herramientas administrativas modernas –*just in time*, calidad total, una mayor tendencia hacia la flexibilidad, con tecnologías de punta y con alguna participación en cierto tipo de decisiones–, aunque con pocas interacciones a nivel de empresas y con bajos salarios.

En un trabajo realizado por Cuéllar (1997), se aborda el caso de un conflicto surgido en una empresa hulera. Relata cómo a la muerte de uno de los trabajadores de la empresa, la viuda acude con el representante sindical con objeto de obtener un apoyo económico al que tenía derecho –un día de salario. El hostigamiento sexual es la única respuesta que obtiene. Desde ese momento, los trabajadores se inscriben en una estructura paralela a la sindical que les permite reformular muchos de sus problemas. Al acudir a solicitar apoyo a otro sindicato, inician una serie de comparaciones en términos de productividad y salario, con un resultado negativo para ellos. Con el fin de mejorar sus condiciones, solicitan un recuento para obtener la titularidad del contrato, pero éste fue impedido por la fuerza. Hasta este momento, la dirección de la empresa estaba totalmente ausente del conflicto y no se le relacionó con él. Todo terminó en un plantón y en la liquidación de un grupo de trabajadores. A pesar de encontrarse en ese momento en una campaña política electoral, los trabajadores no lograron establecer una vinculación entre ambos ámbitos. La restitución de la dignidad y el reconocimiento de los trabajadores constituyeron demandas centrales en este conflicto que no pudieron ser incorporadas en el contexto político.

Detectamos en la presentación realizada por la autora de este caso, las siguientes características organizacionales: un clima de inconformidad y desconfianza obrera en la empresa, la existencia de malas relaciones con los supervisores y delegados sindicales; una enorme falta de vida sindical activa, un desconocimiento casi total del contrato ley por parte de los trabajadores, el desarrollo de relaciones informales clientelares entre representantes sindicales y trabajadores, la existencia de pésimas condiciones de trabajo, un gran temor a perder el trabajo, maltrato y despidos injustificados.

Las organizaciones: un punto de vista económico

Algunos estudios económicos recientes se orientan hacia el estudio tanto de las empresas –grandes (Unger, 1994; Castañeda, 1998) y pequeñas (Erossa, 1995; Ruiz y Kagami, 1993)– como de los grupos económicos (Garrido, 1998). Los estudios sobre empresas maquiladoras han sido también, por su importancia creciente, objeto de estudio (Mungaray, 1991; González-Aréchiga y Ramírez, 1990; Lara, 1998; Gereffi, 1993; Carrillo, 1993), así como las regiones (Riviére d'Arc, 1998; Alba, 1998) y los bloques económicos (Bizberg, 1993; Alba, 1993; Castaingts, 2000). La aparición de nuevas formas organizacionales, o innovadoras (Corona, 1997), promovidas por el Estado como las integradoras,¹¹ y los organismos empresariales (Hernández, 1992) han sido también abordados. Si bien un importante número de investigaciones económicas se basan en metodologías cuantitativas y en fuentes de datos oficiales, asistimos en la actualidad a la generación de datos propios mediante encuestas. En estos estudios se enfatiza el cambio de modelo económico y sus repercusiones en los procesos de modernización empresarial.

Castañeda (1998) caracteriza las grandes empresas como unidades familiares o grupos cerrados de inversionistas. El autor menciona que entre las acciones asumidas por los empresarios para enfrentar los desafíos de la apertura comercial se encuentran las siguientes: la reposición de maquinaria, las adaptaciones tecnológicas, la flexibilización de la producción, las alianzas estratégicas, la reorganización administrativa y la incorporación de nuevas técnicas de mercado. No obstante ello, la empresa mexicana, por limitaciones de tipo estructural, no ha podido incorporar con éxito los modelos provenientes de otros países, tal como los distritos industriales y las redes de negocios. Para explicar esta situación, Castañeda propone tres tipos de modernización:

- a) la tradicional, que se limita a la adquisición de tecnología;
- b) la flexible, que incluye, además de la anterior, la reorganización administrativa; y
- c) la corporativa, que resulta la más difícil de realizar dado que implica transformaciones sustantivas en su forma de gobierno corporativo.

El primer tipo de modernización es el más frecuente, seguido del segundo; el tercero es casi inexistente. Los primeros dos son también más característicos de las grandes y medianas empresas; en estos casos, una reorganización –introducción de equipos de trabajo, flexibilización de la fuerza laboral, simplificación de

¹¹ El régimen de empresas integradoras comienza en 1993; se trata de empresas que prestan servicios especializados a un conjunto de asociados –personas o empresas–, preferentemente micro, pequeñas y medianas empresas. El Estado proporciona facilidades administrativas y fiscales a este tipo de empresas (Rueda, 1997).

las estructuras administrativas o establecimiento de nuevas relaciones con los consumidores, por ejemplo—, no altera el esquema de gobierno corporativo. Lamenta el autor el poco capital social desarrollado en términos de confianza y asocia a ella un bajo desempeño productivo. Si bien los primeros dos tipos de modernización empresarial permiten mejores niveles de productividad, no es sino avanzando en el tercero que las empresas podrían llegar, asevera el autor, a tener niveles de competitividad internacional.

El autor propone incrementar los plazos de actuación dado que en el caso mexicano el corto plazo ha resultado ser históricamente el más importante, generando descuidos de calidad y limitando el establecimiento de redes organizacionales; aconseja también reducir la participación económica sólo a aquellos negocios relacionados con la actividad central; sugiere, finalmente, reestructurar el gobierno corporativo de las empresas, ya que el sistema actual, basado en la familia o cerrado a pequeños grupos, reduce las capacidades estratégicas y la orientación hacia la innovación.

Por otra parte, Corona (1997) realiza un estudio que abarca 100 empresas innovadoras en México, las cuales se caracterizan por su cercanía con la ciencia y la tecnología —estrechamiento de vínculos con centros universitarios—, por los recursos asignados a la investigación y desarrollo, la importancia de estas actividades en la competitividad, la contratación de científicos e investigadores y el establecimiento de estructuras organizativas que promueven la innovación; se trata en general de empresas jóvenes que atienden preferentemente el mercado local. Algunas de ellas se encuentran en los sectores más avanzados como las telecomunicaciones, la electrónica y la biotecnología; éstas realizan innovaciones en periodos relativamente cortos. En dicho estudio no se detectó, empero, innovación alguna que llegara a trascender las fronteras nacionales.

Un elemento interesante resultó el hecho de que las nuevas áreas tecnológicas se encuentran más atendidas por microempresas,¹² y que conforme se incrementa el tamaño, las empresas se encuentran en sectores más tradicionales. El autor detecta, de acuerdo con el tamaño, algunos obstáculos y factores de éxito. Para las micro y pequeñas empresas, la principal restricción no pudo determinarse con precisión por caer en el rubro de “otros” sin embargo, la segunda la constituye la falta de recursos financieros, incluidos los de inversión; para las medianas, el problema central para la innovación resultó ser el financiero y el segundo el conocimiento tecnológico específico. Para las grandes, la limitación más seria está representada por la falta de conocimiento tecnológico. La calificación del personal constituyó la tercera restricción tanto en el caso de la mediana como de la gran empresa. Por otra parte, de entre los factores de éxito más

¹²En México, se considera microempresa a aquella que tiene hasta 15 trabajadores; pequeña es la que tiene hasta 100, mientras que la mediana es hasta 250; más allá de este número, se considera gran empresa.

importantes se mencionaron la buena relación entre empresa y usuarios, la experiencia personal del empresario, seguidos de la articulación del cambio técnico entre producción y ventas y los montos asignados a la función de investigación y desarrollo. La vinculación con universidades resultó la menos ponderada, excepto en el caso de la microempresa.

Organización y cambios políticos

Las aportaciones de la ciencia política están enfocadas principalmente al estudio del comportamiento político asumido en años recientes por las agrupaciones empresariales y su creciente participación directa en la política nacional. Tradicionalmente, los empresarios más importantes habían establecido una estrategia de alianza con el partido oficial en el poder –el Partido Revolucionario Institucional, PRI. Sin embargo, la nacionalización de la banca en 1982 propició un cambio fundamental de la relación Estado–empresa hasta el punto, que un prominente empresario, que había ocupado puestos de dirección en las organizaciones de representación empresarial más importantes del país –J.M. Clouthier– fue propuesto como candidato a la Presidencia por parte de un partido político conservador –el Partido Acción Nacional, PAN–; sin embargo, éste muere prematuramente en un accidente automovilístico. Para las elecciones presidenciales posteriores –1994 y 2000– otros dos candidatos, representantes del mundo empresarial, lanzarán su candidatura por parte de este partido. La participación política del empresariado marca un nuevo rumbo en el escenario nacional, en el cual cobra mayor importancia el discurso administrativo convencional, basado en la calidad y la eficiencia en el desempeño.

Matilde Luna (1992) analiza la evolución de las relaciones Estado–empresarios y, con respecto al periodo más cercano del proyecto modernizador, comenta que estas relaciones no pueden ser circunscritas a dicho espacio cerrado, sino que abarcan necesariamente también la transformación de las relaciones del Estado con la sociedad e incluso implica modificaciones sustantivas de la sociedad en su conjunto, reconstruyéndose de hecho el sentido común del ciudadano. Si bien el empresario es un actor heterogéneo, éste comparte, *grosso modo*, un proyecto de sociedad y realiza una fuerte crítica al papel intervencionista del Estado, no sólo en la economía sino también en otros aspectos de la vida social. Es cierto que el empresariado pugna por un mayor juego de las fuerzas de mercado, pero no abandona ciertos esquemas corporativistas que han demostrado históricamente su funcionalidad; de manera paralela, en el terreno político propone una participación activa mediante la realización de campañas de defensa del voto, de resistencia civil ante el fraude electoral y un sistema político bipartidista –PRI–PAN. En el ámbito de la educación, propone una mayor participación del sector privado

y de las asociaciones de padres de familia; en lo religioso su propuesta se orienta a la defensa de los valores católicos –integración de la familia, prohibición del aborto, intolerancia ante la pornografía y la homosexualidad–; propugna, en el terreno laboral, por el establecimiento de una nueva cultura laboral que propicie mejoras en la productividad. Se trata en realidad de un proyecto social de modernización en el cual se recogen varios aspectos de orden conservador.

Por su parte, Elvira Concheiro (1996), señala que el proceso de modernización del país fue en realidad una respuesta a la grave crisis económica que dejó al descubierto la caída de los precios del petróleo, transparentando el agotamiento del modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones. La modernización de la sociedad comenzó a dibujarse entonces como una alternativa. Este proceso propició, hacia finales de los ochenta, una importante recomposición del núcleo empresarial; junto a los grandes empresarios ya consolidados, emergieron algunos nuevos, desaparecieron otros, se incrementó significativamente la concentración del capital y se establecieron nuevas alianzas entre ellos, a través, principalmente, de las organizaciones empresariales. La reprivatización parcial de la banca en la administración de Miguel de la Madrid –1982-1988– y su conclusión en el gobierno de Carlos Salinas –1988-1994–, así como la desincorporación de la empresa estatal y su adquisición por propietarios privados, propiciaron dicha reconfiguración empresarial.¹³

A principios de la década de los noventa tomó fuerza la idea de que la incorporación a la economía global representaba un acto ineludible que abriría las puertas de la modernidad a las empresas.¹⁴ La alianza de las grandes empresas nacionales con las extranjeras era observada como una oportunidad para, además de acrecentar su capital, incorporar nuevas técnicas que incrementarían la productividad. Desde 1989 se propició aún más la entrada de capital extranjero al país y al año siguiente, con prudencia primero y luego con cierto entusiasmo, pero siempre con algo de recelo por parte de los empresarios, se iniciaron las negociaciones para firmar el Tratado de Libre Comercio. Algunos empresarios señalaban dificultades estructurales para enfrentar un acuerdo comercial con Estados Unidos y Canadá; de entre ellas, señalaban las siguientes: los frecuentes retrasos y disparidades en el rubro de las materias primas, infraestructura industrial inadecuada, medidas regulatorias excesivas, gigantesco burocratismo, altas tasas

¹³Al finalizar el año de 1982, el Estado poseía 1,155 paraestatales; este número se redujo a 216 en 1994, al finalizar el periodo presidencial de Salinas.

¹⁴Recordemos que en 1985 el país había ya ingresado al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio –GATT, por sus siglas en inglés– abriendo de hecho las puertas a la competencia externa. También es importante mencionar que algunos gremios empresariales respondieron negativamente ante esta apertura comercial arguyendo que todavía no se encontraban preparados para enfrentarla con éxito. Quienes resultaron más beneficiados ante la apertura fueron los grupos económicos más poderosos, los cuales incrementaron sus exportaciones. Las señales de alerta de la pequeña y mediana empresa no fueron nunca realmente escuchadas.

impositivas, desarrollo tecnológico insuficiente y una alta tasa de corrupción sindical.

El sector empresarial –Coparmex– presentó en 1990 un documento en el que clarificaba las condiciones laborales para enfrentar los desafíos de la modernidad; de entre ellas cabe destacar las siguientes: reducción del ausentismo en el trabajo, mayor disciplina en el trabajo, desarrollo del trabajador polivalente, realización de estudios sobre la productividad y una campaña publicitaria amplia en favor de la productividad.

La administración pública y la modernidad organizacional

Una vez terminado el proceso de privatización, y ante la drástica disminución de las empresas públicas, la figura del gerente público carecía, al menos parcialmente, de sentido. No obstante, el esfuerzo por lograr una administración más profesional trasladó su atención hacia otros ámbitos, de los cuales es preciso mencionar la administración municipal como uno de los más relevantes. La modificación del aparato de Estado implicó una transformación significativa de la autonomía de los municipios, consagrada en la modificación del artículo 115 constitucional, que otorgaba una mayor autonomía a estas entidades, lo que les exigía un mayor desarrollo de sus habilidades tanto organizativas como administrativas (García, 1999; Cabrero y Nava, 1999). Las políticas públicas (Aguilar, 1996; Cabrero, 1998), el cambio organizacional (Arellano, Cabrero y Del Castillo, 2000), la modernización del aparato administrativo (Coeto y Dávila, 2000; Fiol y Ramírez, 1995; Arellano, 2000) han sido también objeto de análisis por parte de estos estudiosos. Cabrero (1995) propone que el proceso de modernización de la administración pública proviene, en gran medida, de una crisis de legitimidad del Estado.

Cabrero, García y Gutiérrez (1995), detectan el desarrollo de una nueva visión de la organización municipal, muy cercana a la visión empresarial, caracterizada por el énfasis puesto en el mediano y el largo plazo, en el trabajo colectivo, en la eficiencia y la calidad, y con una abierta orientación hacia el cliente. Estudian, entre otros, el municipio de León, ubicado en el estado de Guanajuato. Esta visión no escapa a la corriente denominada *New Public Management* en Estados Unidos –conocida como *Managerialism* en Gran Bretaña–, la cual asume que las técnicas administrativas del sector privado pueden trasladarse con altas probabilidades de éxito hacia el público. En este municipio se ha utilizado tanto el desarrollo organizacional como la planeación estratégica; esta orientación también está marcada por un amplio interés en desarrollar la participación ciudadana. Desde 1989, con la llegada al poder del PAN al municipio, se inicia este tipo de experiencia, administrar un municipio como si fuera una empresa, basada en las propuestas del

desarrollo organizacional. En una primera etapa –1989-1991–, los autores del trabajo catalogan esta experiencia como positiva en términos de la eficiencia administrativa y la mejora en la prestación de servicios; sin embargo, cuestionan el hecho de que se haya limitado la participación de ciertos actores sociales. En una segunda etapa –1991-1994–, centrada principalmente en la planeación estratégica, se enfatiza la participación ciudadana, sin abandonar totalmente el desarrollo organizacional. Es importante mencionar que el contexto político del municipio resultaba complicado por la llegada al poder de un partido de oposición y que el discurso administrativo, basado en eficiencia y calidad, pareciera dar la impresión de combate a la ineficiencia burocrática mexicana, con sus respectivas connotaciones clientelar y de corrupción. No es extraño, por ello, que el discurso administrativo privado se haya incorporado tan plenamente al discurso político. También es importante señalar que la eficiencia ha sido observada como un mecanismo tendiente a lograr un mayor nivel de autonomía financiera, importante en un contexto político nacional adverso.

Organización y administración

El estado actual de la administración, en términos de investigación, es todavía muy incipiente (Montaño, 1999). Ésta es una disciplina que a nivel nacional ha permanecido casi confinada a la docencia; se trata de una actividad basada ampliamente en libros de texto, los cuales inducen a pensar que la transferencia de modelos organizacionales es una cuestión simple (Montaño, 2000a). Sin embargo, en años recientes, hemos asistido a la creación y desarrollo de programas de doctorado,¹⁵ tendientes a la formación de investigadores en esta disciplina. *Grosso modo*, podríamos decir que muchas de las investigaciones provenientes de esta disciplina tienden todavía a ceñirse a los requerimientos del llamado “método científico” –estudios cuantitativos que comprueban hipótesis–, presumiendo la neutralidad valorativa del investigador. Otros trabajos resultan de carácter prescriptivo y trabajan en contextos idealizados pero, frecuentemente, poco realistas. Otros más, al inscribir su trabajo en un marco de consultoría, en la cual el directivo impone muchas veces una visión del problema, restringen el objetivo de la investigación a la búsqueda de las posibles soluciones. Se privilegia la empresa como objeto de estudio y existen pocas investigaciones que se relacionen con otros campos disciplinarios a pesar del tan mencionado carácter multidisciplinario de la administración. Existen también, no obstante, trabajos de orden crítico, que intentan ubicar la administración en nuestro contexto social, tal como los tra-

¹⁵ Hay que señalar que el programa de modernización educativa contempla como requisito de carrera académica la obtención del grado de doctor como forma de acceso a ingresos complementarios a los bajos reducidos universitarios.

bajos pioneros de Ríos y Paniagua (1977), o los de Alba y Hernández (2000), Ríos (1989), y Simón (1997).

Arias *et al.* (2000) nos proponen una reflexión sobre el compromiso institucional de los trabajadores. Su investigación se realiza en una institución privada de beneficencia y aplican una batería de cuestionarios para comprobar estadísticamente sus hipótesis. Parten de la concepción de tres tipos de compromiso: afectivo; de continuidad, y normativo. El primero se caracteriza por un intenso lazo afectivo entre el individuo y la organización; en el segundo, se supone que el individuo adopta un comportamiento racional que le permite comparar la inversión realizada a lo largo del tiempo y el costo que implicaría retirarse, decidiendo finalmente permanecer en la organización; finalmente, el tercer tipo hace alusión al sentido moral de la participación. Se incluyen en el esquema teórico algunos factores que inciden en las modalidades del compromiso para pasar posteriormente a su medición en una muestra de 176 trabajadores. De entre los principales resultados presentados por los investigadores, en torno al primer tipo de compromiso, apoyados en un análisis de correlaciones, podemos resaltar los siguientes: la existencia de una clara asociación entre los dos primeros tipos de compromiso y una vinculación entre éstos y la decisión de permanecer en la organización. El compromiso afectivo, arguyen, implica una relación directa con las contribuciones personales, la consideración del trabajo como un reto, una mayor intensidad del trabajo, un apoyo positivo percibido por la organización, la comprensión del papel *-rol-* y las perspectivas futuras.

Por otro lado, Simón (2000) presenta una investigación reciente acerca de la privatización, en 1991, de la empresa siderúrgica nacional más importante *-Altos Hornos de México-*, ubicada en la ciudad de Monclova, al norte del país. En este trabajo, la autora cuestiona ampliamente el mercado como mecanismo generador de eficiencia. La metodología seguida se basa en el análisis de los principales indicadores de la empresa, encontrándose que después de la privatización, la liquidez *-capacidad de pago a corto plazo-* había disminuido significativamente, asumiendo con ello la empresa riesgos importantes; lo mismo aconteció con sus niveles de apalancamiento *-capacidad de endeudamiento-* y los préstamos provenientes de fuentes internacionales, de alto riesgo por las variaciones cambias. La mala situación financiera repercutió negativamente en la rentabilidad de la empresa; sus problemas continuaron hasta que en 1999 se declara legalmente en suspensión de pagos, quedando temporalmente fuera de la cotización de bolsa, tanto de México como de Nueva York. *Aceralia*, una empresa española, se ha mostrado interesada en adquirir la mayoría de las acciones de la empresa mexicana. Después de 50 años de funcionamiento como empresa paraestatal eficiente, la autora se cuestiona sobre los efectos que una mala administración pudiera traer a la comunidad entera de Monclova.

Los estudios organizacionales

Los primeros antecedentes de la Teoría de la Organización en México los encontramos en el trabajo pionero realizado por Viviane (Brachet) Márquez, de El Colegio de México.¹⁶ Otras instituciones que han cultivado dicha especialización son el Centro de Investigación y Docencia Económicas y la Universidad Autónoma Metropolitana.¹⁷ Es importante señalar que los estudios organizacionales presentan características que las diferencian significativamente de las anteriormente mencionadas. No se trata de un área de conocimiento como las otras; no existe ninguna licenciatura con esta denominación, sino más bien sus planteamientos son incorporados al interior de algunas de ellas –tal como acontece en los casos de algunos programas de la UAM, la UNAM y El Colegio de México. No se trata, en el caso mexicano, de una derivación de la sociología, como pudiera suceder, en gran medida, en los casos francés e inglés, sino que ha sido desarrollada principalmente, al menos en sus orígenes, desde la administración. Su incorporación se realiza básicamente a nivel de posgrado; ello nos habla en realidad de los estudios organizacionales como una posibilidad de encuentro de varias disciplinas. El primer posgrado –maestría y doctorado– en estudios organizacionales en México, y en América Latina, es el inaugurado por la UAM en 1995, cuyo principal objetivo es la formación de investigadores. Tanto los alumnos como la planta académica presentan una alta diversidad disciplinaria, reunidos en torno al estudio de organizaciones concretas en nuestro medio. Aunque existen todavía pocas investigaciones de tipo empírico en México,¹⁸ podemos señalar que varias de ellas se han orientado hacia el estudio de las instituciones escolares (Dávila, 1999; Ibarra, 1993; Arechavala y Solís, 1999; Martínez, 1999; Montaña, 2000b), la pequeña empresa (De la Rosa, 2000; Montoya y Rendón, 1999, 2000; Montaña, 1998) y, entre otros, la cultura organizacional (Dávila y Martínez, 1999; Mendoza y Luna, 2000; Barba y Solís, 1997; Montaña, 2000c).

Martínez (1999) realizó una investigación en una universidad privada con objeto de conocer la influencia de la cultura organizacional –entendida como

¹⁶Después de muchos años de esfuerzo y de excelentes resultados, la autora regresa al terreno de la sociología, abordando ahora el proceso estatal mexicano desde una perspectiva social más interdisciplinaria, como ella misma lo menciona: “formada por un gran gurú de la sociología organizacional, había utilizado, en trabajos anteriores, las herramientas de esta subdisciplina para acercarme al proceso estatal mexicano. Como resultado, había adquirido una ceguera selectiva (pero ampliamente compartida) que me impedía ver la realidad”. (Brachet-Márquez, 1996: 11-12).

¹⁷Resulta importante también señalar que en el caso mexicano no existe publicación periódica alguna especializada en estudios organizacionales. No obstante, hay que mencionar los esfuerzos realizados por dos publicaciones de alto nivel, la revistas *Gestión y Política Pública*, editada por el Centro de Investigación y Docencia Económicas, y *Administración y Organizaciones*, de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Ambas han abierto espacios dedicados particularmente a la promoción de artículos de investigación provenientes de este ámbito de conocimiento.

¹⁸Es importante señalar en este caso la dificultad para identificar si una investigación proviene de este terreno o de algún otro, dada la incorporación de esta disciplina singular en la formación de investigadores de otras disciplinas.

conjunto de creencias e interpretaciones compartidas— en la toma de decisiones, en momentos de dificultad económica. La autora destaca que los crecientes problemas económicos por los que atraviesan las universidades les inducen a adoptar esquemas cercanos a una administración racional; sin embargo, al incorporar la discusión acerca de la problemática cultural, apoyada en el nuevo institucionalismo sociológico, cuestiona que la toma de decisiones se base exclusivamente en dichos principios racionales. Dos elementos fueron considerados centrales en el desarrollo de la investigación. Primero, las estrategias particulares asumidas por los directivos, y segundo, las modalidades del contexto institucional y su repercusión en la toma de decisiones de orden financiero. La metodología utilizada fue de orden cualitativo y se encuentra detallada en el trabajo; ésta se basó fundamentalmente en el análisis semántico. En lo referente al contexto institucional —reglas provenientes de creencias e interpretaciones colectivas— Martínez encontró una fuerte influencia de las categorías denominadas desarrollo estudiantil, desarrollo y necesidades del país, tecnología-productividad-competitividad, administración de empresas y mejora del sistema educativo; la categoría menos importante resultó ser la de desarrollo de la investigación.¹⁹ Del análisis de estas categorías, Martínez concluye que las reglas institucionales están gobernadas por la administración y el mercado. Complementando este análisis, la autora procedió a analizar el periódico de la institución, encontrando que el tema más frecuente era la realización de eventos académicos, muchos de orden internacional, mientras que el de menor aparición correspondía al de publicaciones. En el primero de ellos detectó que la mayor parte de los eventos hacían referencia a diversos tópicos de la disciplina administrativa, reforzando de esta manera su conclusión anterior. Los principales elementos constitutivos del contexto institucional se concretaron entonces en los siguientes: administración de empresas, internacionalización, tecnología, productividad y competitividad. Éstos moldearon tanto la percepción del problema como la orientación de la respuesta institucional.

En lo concerniente a la toma de decisiones estratégicas frente a la incertidumbre económica, la autora encontró que la dirección había asumido tres posiciones generales: la obtención de recursos externos; el incremento de los estándares de admisión, y el rediseño curricular. Es importante recordar que esta universidad fue fundada por un empresario que había realizado estudios en Estados Unidos; su objetivo fue implantar, junto con otros hombres de negocios, una institución similar en México; estos eventos fundadores no sólo imprimieron un sello particular y orientaron seguramente el marco institucional sino que propiciaron además, con mayor fuerza, un efecto mimético que propiciaba la

¹⁹Esta tendencia de las universidades privadas a privilegiar la docencia sobre la investigación, y su repercusión en los modelos organizacionales, es analizada en Montañó (2000b).

transferencia del modelo estadounidense, penetrando con mayor fuerza el discurso administrativo, incorporándose incluso conceptos y frases en inglés.

Conclusión: las organizaciones en México desde una perspectiva social

A pesar de la juventud de las ciencias sociales en México, éstas han logrado seguir de cerca los acelerados cambios de una sociedad que se transforma rápidamente, aunque de manera diferenciada. Ello es aún más evidente en tiempos recientes. Si bien la modernización hace referencia básicamente a una transformación radical del modelo económico, resulta imprescindible no confinarla exclusivamente a este terreno ya que esta modificación implica necesariamente transformaciones en el resto de los ámbitos de la vida social. Estos cambios marcan la entrada a una nueva época que deja en la incertidumbre a una parte importante de la población: la modernización mexicana es también un proyecto de exclusión que radicaliza aún más las enormes distancias sociales existentes en el país. México es un país de contrastes sociales –económicos, políticos, culturales y religiosos, por mencionar algunos– en los cuales el concepto de región adquiere más pertinencia que el de unidad nacional. Un proyecto homogéneo de modernización sobre dicha diversidad no hace sino acentuar desigualdades e inconformidades. Los distintos objetos de las ciencias sociales reflejan dicha complejidad: son múltiples, cambiantes y sin fronteras precisas.

Si bien no podemos hablar en sentido estricto del fin del Estado intervencionista, dado que éste sigue teniendo el control de las variables estratégicas y continúa apoyándose en estructuras corporativas, podemos mencionar que su retiro de ciertas actividades ha obligado tanto a generar nuevas relaciones con la sociedad –mediante el desarrollo de políticas públicas o la promoción de nuevas formas de organización, por ejemplo– como a reacciones de diversos sectores de la sociedad que crecientemente tienen que organizarse para hacer escuchar sus demandas y colaborar en la solución de sus necesidades.

Al interior mismo del proyecto modernizador se localiza el discurso administrativo que promete un mundo de eficiencia y calidad; un mundo simple con una nueva cultura, el fin del conflicto y una armonía ajena a las turbulencias de la sociedad; un territorio aparte donde lo social pueda finalmente ser administrado. Un riesgo ideológico semejante, pero de naturaleza distinta, se ubica en el otro extremo: pensar en el mercado como el mecanismo regulador de la sociedad: una sociedad concebida desde el ángulo de la eficiencia y la calidad: la sociedad como empresa. Esta desocialización de la administración, tanto como la administrabilidad de la sociedad, entrañan, sabemos, graves peligros. La alternativa es ubicar a la administración en el terreno de las ciencias sociales, obli-

garla a que establezca los puentes de comunicación y entendimiento con ellas, de responsabilizarla socialmente ante sus decisiones y operaciones. Uno de estos posibles puentes es, como se señaló anteriormente, el desarrollo de los estudios organizacionales, los cuales podrían servir también como un punto de enlace para el resto de las ciencias sociales. Éstas, indudablemente, han realizado aportaciones fundamentales para un mejor conocimiento de nuestras organizaciones, aunque lo han realizado de manera poco coordinada entre ellas, lo cual evidentemente no es un reproche sino un reconocimiento de su propia especificidad.

De entre las aportaciones de las diversas disciplinas sociales al estudio de las organizaciones, podemos señalar las siguientes (véase cuadro 1): las formas que éstas asumen se concretan bajo modalidades diversas –desde la pequeña empresa hasta el Estado–, en las cuales diferentes aspectos han sido abordados –desde la toma de decisiones hasta la resemantización intersubjetiva en los procesos de reconstrucción social de los significados, los cuales dan forma y contenido al contexto institucional. El estudio del largo plazo es introducido no sólo como forma de proyecto estratégico a futuro sino como un pasado que se actualiza constantemente. Detectamos visiones contradictorias que se disputan el sentido y las posibilidades de la acción. De igual manera, observamos también una variedad en cuanto a las metodologías utilizadas, principalmente entre aquéllas de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Por otro lado, es importante señalar que las organizaciones mexicanas presentan algunas características comunes y aunque esta visión resulta todavía preliminar e insuficiente, nos permite al menos visualizar parte de su complejidad (véase cuadro 2). Pensamos, además, que hay que recurrir a otras ciencias sociales, además de las aquí mencionadas. Tal es el caso de la antropología, la lingüística y la psicología (Chanlat, 1998), entre otras, las cuales no fueron abordadas en este trabajo por no haber podido identificar todavía en ellas, un número crítico de trabajos con esta orientación. No está obviamente en nuestras manos exigir tal orientación, lo que sí se puede es propiciar una mayor colaboración e incorporación de dichos planteamientos en los estudios organizacionales. Éstos a su vez, deberán incursionar cada vez más en las llamadas metodologías cualitativas, interesarse más en los aspectos no medibles y mantener una posición más abierta frente al dominio del método científico. La apreciación de lo cualitativo exige incluso un mayor nivel de rigor académico.

Podríamos decir que toda organización se establece en un contexto que es a la vez espacial y temporal, a la vez cultural, tecnológico, económico, político y social; pero que la organización no es mero reflejo sino proyecto basado en un alto nivel de heterogeneidad; que el entorno es reconstruido en la organización tanto como la organización lo es en espacios sociales más amplios; que el con-

CUADRO 1
PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DE LAS CIENCIAS SOCIALES
AL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO

<i>Enfoque</i>	<i>Objetos de estudio</i>	<i>Aspectos relevantes abordados</i>	<i>Aspectos metodológicos</i>	<i>Principales contribuciones</i>
Histórico	Grandes empresas. Movimiento obrero	Figuras centrales. Condiciones de surgimiento, conformación y desarrollo de las organizaciones. Entorno social.	Fuentes primarias de archivo.	Introducción de los plazos largos. Explicación detallada del proceso evolutivo. Reconstrucción del pasado como componente del presente. Interpretación de sentido en periodos largos.
Económico	Grandes empresas. Pequeñas empresas. Maquiladoras. Regiones económicas. Grupos económicos. Bloques regionales y mundiales.	Modernización económica. Estrategias de adaptación. Tecnología productiva. Alianzas estratégicas. Globalización e internacionalización. Subcontratación.	Fuentes secundarias. Encuestas.	Conocimiento de las transformaciones del contexto económico –tanto nacional como internacional– y las restricciones que éste impone a las unidades productivas. Explicación del comportamiento económico de los actores. Análisis de las variables macroeconómicas.
Sociológico	Sindicatos. Empresas.	Cultura obrera. Género. Efectos de la tecnología. Conflicto y poder. Mercados de trabajo. Género. Flexibilidad productiva.	Entrevistas no directivas.	Análisis de los comportamientos estratégicos de los actores. Incorporación de elementos de la vida simbólica del sujeto en el trabajo. Estudio de los efectos de la tecnología. Construcción social del sentido en el trabajo. Género.
Político	Grandes empresas. Organismos empresariales.	Participación en la vida política nacional. Grupos de interés.	Fuentes hemerográficas. Entrevistas.	Estudio del comportamiento político agregado de los agentes económicos y los cambios sociales que éstos inducen. Incidencia de la administración en el discurso político.
Público	Empresa pública. Municipio. Administración central.	Cambios recientes en la estructura administrativa estatal. Modelos posburocráticos.	Entrevistas. Recopilación de información de fuentes secundarias.	Estudio de los cambios recientes provocados por el retiro del Estado y las nuevas formas organizacionales asumidas por éste. Análisis de la relación entre política y administración.
Administrativo	Gran empresa. Pequeña empresa.	Eficiencia. Calidad. Cambio organizacional. Estrategias corporativas. Participación de los trabajadores.	Encuestas por cuestionarios. Análisis documental.	Estudio de las áreas funcionales: financieras, de mercado, de producción y de personal. Estudio de la planeación estratégica. Análisis crítico de los resultados obtenidos.
Organizacional	Universidad. Pequeña empresa. Gran empresa. Empresa Pública. Municipio.	Cultura organizacional. Comportamiento estratégico e informal de los individuos. Poder y conflicto. Toma de decisiones. Reapropiación de modelos organizacionales. Estructuras organizativas.	Entrevistas. Análisis documental.	Conocimiento detallado del contexto organizacional. Explicación del comportamiento de los individuos. Importancia y explicación de las estructuras y las reglas organizativas. Formas de vinculación con el entorno. Construcción, transferencia y formas de reapropiación de modelos organizacionales.

CUADRO 2
ALGUNOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN. UNA CARACTERIZACIÓN

<i>Tipo de organización</i>	<i>Aproximación disciplinaria</i>	<i>Caracterización general</i>
Gran empresa	Historia	La organización posee un pasado y un contexto. Éstos influyen de manera importante en sus posibilidades y rumbos de desarrollo.
	Economía	La organización constituye un sistema de transformaciones productivas que responde de manera sensible a los cambios del modelo económico.
	Administración	La organización es un sistema que puede modificarse de acuerdo con un conjunto de técnicas y modelos desarrollados en los países industrializados. La empresa privada representa un paradigma de eficiencia no fácilmente verificable en la realidad.
	Sociología del trabajo	La organización es un espacio social donde se reúnen actores con valores e intereses distintos, surgiendo necesariamente el conflicto y el poder. Es también un espacio de reelaboración cultural.
Pequeña empresa	Economía	Es un conjunto relativamente homogéneo –diferenciado por sectores y ramas– que mediante la aplicación de políticas de desarrollo puede desarrollarse.
	Administración	Objeto poco atendido. Se le considera a menudo como un estadio tardío de desarrollo.
	Estudios organizacionales	La pequeña empresa es un espacio de socialización, sensible a los efectos de la cultura. Unidad poco estructurada donde imperan las relaciones de orden informal.
Grupos empresariales	Economía	Conjunto de actores que tienden a concentrar el capital mediante acciones estratégicas.
	Ciencia política	Conjunto de organizaciones que constituyen un actor con poder para determinar algunos de los rumbos fundamentales de la sociedad.
Municipios	Administración pública	Unidades políticas que buscan incorporar la eficiencia y la calidad como forma esencial de superar la crisis de legitimidad. Conjunto de actores que construyen estrategias de acuerdo con intereses políticos.
Agencias estatales	Administración Pública	Organizaciones heterogéneas del Estado, caracterizadas por esquemas de tipo burocrático, con alta resistencia al cambio y proclives al clientelismo.
Universidades	Estudios organizacionales	Instituciones sensibles al cambio económico y social que han sufrido transformaciones radicales en el corto plazo. Incorporación creciente de la ideología empresarial. Alta diversidad de formas estructurales.
Sindicatos	Sociología del trabajo	Los sindicatos oficiales –corporativismo– representan formas de organización caducas que no atienden los problemas de los trabajadores. Enfrentamientos constantes e incapacidad para dar respuesta a los nuevos procesos de trabajo inducidos por las tecnologías de punta.

flicto y el poder, la divergencia de principios e intereses y el desigual acceso a los recursos –financieros y simbólicos– caracterizan más a nuestras organizaciones que la búsqueda de ficciones armónicas sobre las cuales levantar la eficiencia y la calidad.

Bibliografía

- ABRAMO, Laís y Cecilia Montero (2000), "Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina", en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 65-94.
- AGUILAR VILLANUEVA, Luis F. (comp.) (1996), *La hechura de las políticas*, Miguel Ángel Porrúa, México.
- ALBA ALDAVE, Cristina y Cleotilde Hernández Garnica (2000), "Oportunidades y problemas en el desarrollo del sistema de franquicias: Estudios de caso seleccionados en México", ponencia presentada en el *IV congreso de administración en México: teoría y praxis*, México.
- ALBA VEGA, Carlos (1993), "El empresariado mexicano ante el Tratado de Libre Comercio en América del Norte", en Gustavo Vega Canovas (coord.), *Liberación económica y libre comercio en América del Norte*, El Colegio de México, México, pp. 213-238.
- _____ (1998), "Tres regiones de México ante la globalización: los casos de Chihuahua, Nuevo León y Jalisco", en Carlos Alba, Ilán Bizberg y Helène Rivière (comps.), *Las regiones ante la globalización*, Cemca, Orstom y El Colegio de México, México, pp. 189-261.
- ARECHAVALA, Ricardo y Pedro Solís (coords.) (1999), *La universidad pública. ¿Tiene rumbo su desarrollo en México?*, Universidad de Guadalajara y Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- ARELLANO GAULT, David (2000), "Aspectos organizacionales del servicio civil de carrera: dimensiones y puntos críticos para la experiencia mexicana", *Iztapalapa*, núm. 48, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- ARELLANO GAULT, David, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (coords.) (2000), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, Miguel Ángel Porrúa y Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- ARIAS GALICIA, Fernando et al. (2000), "El compromiso organizacional: algunos antecedentes y consecuencias", ponencia presentada en el *IV congreso de administración en México: teoría y praxis*, México.
- BAGÚ, Sergio (1992), *Economía de la sociedad colonial. Ensayo de historia comparada de América Latina*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y Grijalbo, México.
- BARBA ÁLVAREZ, Antonio y Pedro C. Solís Pérez (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, Vertiente, México.

- BÉJAR NAVARRO, Raúl y Héctor H. Hernández Bringas (1996), *La investigación en ciencias sociales y humanidades en México*, Miguel Ángel Porrúa y Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- BERNECKER, Walter L. (1992), *De agiotistas y empresarios. En torno de la temprana industrialización mexicana (siglo XIX)*, Universidad Iberoamericana, México.
- BRACHET-MÁRQUEZ, Viviane (1996), *El pacto de dominación. Estado, clase y reforma social en México (1910-1995)*, El Colegio de México, México.
- BIZBERG, Ilán (1993), "Los efectos de la apertura comercial sobre el mercado laboral y las relaciones industriales en México", en Gustavo Vega Canovas (coord.), *Liberación económica y libre comercio en América del Norte*, El Colegio de México, México, pp. 151-211.
- CABRERO MENDOZA, Enrique (1995), *Del administrador al gerente público*, Instituto Nacional de Administración Pública, México.
- _____ (coord.) (1998), *Las políticas descentralizadoras en México (1983-1993). Logros y desencantos*, Miguel Ángel Porrúa y Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- _____ y David Arellano Gault (1993), "Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica", *Gestión y Política Pública*, vol. II, núm. 1, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, pp. 59-86.
- _____, Rodolfo García del Castillo y Martha Gutiérrez Mendoza (1995), "León, Guanajuato. El modelo del municipio-empresa", en Enrique Cabrero Mendoza, Rodolfo García del Castillo y Martha Gutiérrez Mendoza, *La nueva gestión municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales*, Miguel Ángel Porrúa y Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, pp. 53-120.
- _____ y Gabriela Nava Campos (coords.) (1999), *Gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso*, Miguel Ángel Porrúa y Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- CARRILLO, Jorge (1991), "Acerca de la sociología del trabajo en México", *Sociología del Trabajo*, núm. 13, Madrid, pp. 107-114.
- _____ (coord.) (1993), *Condiciones de empleo y capacitación en las maquiladoras de exportación en México*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social y El Colegio de la Frontera Norte, México.
- CASALET, Mónica (1998), "La emergencia de una nueva cultura empresarial como respuesta a la globalización y la competitividad", en Rocío Guadarrama Olivera (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Juan Pablos Editor y Fundación Friederich Ebert, México, pp. 441-471.
- CASTAINGTS TEILLERY, Juan (2000), *Los sistemas comerciales y monetarios en la tráfada excluyente*, Universidad Autónoma Metropolitana y Plaza y Valdés, México.
- CASTAÑEDA, Fernando (1990), "La constitución de la sociología en México", en Francisco José Paoli Bolio (coord.), *Desarrollo y organización de las ciencias sociales*

- en México, Universidad Nacional Autónoma de México y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 397-430.
- CASTAÑEDA RAMOS, Gonzalo (1998), *La empresa mexicana y su gobierno corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Universidad de las Américas Puebla y Alter Ego Editores, México.
- CERUTTI, Mario (1992), *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*, Alianza Editorial y Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- CHANDLER, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Massachusetts.
- CHANLAT, Jean-François (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval y Editions Eska, Quebec.
- COETO, Miguel y Anabella Dávila (2000), "Efectividad de una dependencia de gobierno mexicana: Evidencias para la modernización de la administración pública", *Iztapalapa*, núm. 48, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- CONCHEIRO BOJÓRQUEZ, Elvira (1996), *El gran acuerdo. Gobierno y empresarios en la modernización salinista*, Universidad Nacional Autónoma de México y Era, México.
- CORLAT, Benjamin (1979), *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Christian Bourgois Editeur, París.
- CORONA TREVIÑO, Leonel (coord.) (1997), *Cien empresas innovadoras en México*, Miguel Ángel Porrúa y Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- CROZIER, Michel (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, París.
- CUÉLLAR VELÁSQUEZ, Angélica (1997), "Los obreros de Tornel frente a dos procesos políticos", en María Eugenia de la O., Enrique de la Garza y Javier Melgosa (coords.), *Los estudios sobre la cultura obrera en México*, Universidad Autónoma Metropolitana y Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, pp. 105-139.
- DÁVILA, Anabella (1999), "Cultura organizacional en una escuela católica mexicana: un estudio de caso", en Anabella Dávila y Nora H. Martínez (coords.), *Cultura en organizaciones latinas*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Siglo XXI, México, pp. 44-70.
- _____ y Nora H. Martínez (coords.) (1999), *Cultura en organizaciones latinas*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Siglo XXI, México.
- DÁVILA, Elena Jannetti (1990), "La formación profesional de científicos políticos y de los administradores públicos", en Francisco José Paoli Bolio (coord.), *Desarrollo y organización de las ciencias sociales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 87-122.
- DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (1993), *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, Universidad Nacional Autónoma de México y Universidad Autónoma Metropolitana, México.

- _____ (coord.) (1998), *La privatización en México: consecuencias sociales y laborales*, Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, México.
- _____ (coord.) (2000), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica, México.
- _____ et al. (1998), *Modelos de industrialización en México*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México.
- DE LA ROSA ALBURQUERQUE, Ayuzabet (2000), "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática. *Iztapalapa*, núm. 48, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- EROSSA MARTÍN, Victoria E. (1995), "Obstáculos y oportunidades para la modernización tecnológica de la pequeña y mediana industria", en Mulás del Pozo (coord.), *Aspectos tecnológicos de la modernización industrial en México*, Academia de la Investigación Científica, Academia Nacional de Ingeniería y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 144-192.
- FIOL, Michel y Guillermo Ramírez (1995), "Control de gestión: ¿qué estilo se debe de adoptar en las organizaciones públicas", *Gestión y Política Pública*, vol. IV, núm. 2, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, pp. 305-326.
- FRIEDMANN, Georges y Pierre Naville (comps.) (1963), *Tratado de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- GARCÍA DEL CASTILLO, Rodolfo (1999), *Los municipios en México. Los retos ante el futuro*, Miguel Ángel Porrúa y Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- GARRIDO, Celso (1998), "El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas", en Pérez, Wilson (coord.), en *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI y Cepal, México, pp. 397-472.
- GEREFFI, Gary (1993), "¿Cómo contribuyen las industrias maquiladoras al desarrollo nacional de México y a la integración de América del Norte?", en Gustavo Vega Canovas (coord.), *Liberación económica y libre comercio en América del Norte*, El Colegio de México, México, pp. 239-271.
- GONZÁLEZ-ARÉCHIGA, Bernardo y José Carlos Ramírez (comps.) (1990), *Subcontratación y empresas transnacionales. Apertura y reestructuración en la maquiladora*, El Colegio de la Frontera Norte, México.
- GONZÁLEZ NAVARRO, Moisés (1994), *Sociedad y cultura en el porfiriato*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.
- GUADARRAMA OLIVERA, Rocío (2000), "La cultura laboral", en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 213-242.
- GUTIÉRREZ CASTOREÑA, Daniel, Marcela Hernández Romo y Ramiro Alemán López (1999), *Nuevas estrategias de modernización empresarial en Aguascalientes*, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

- GUTIÉRREZ, Lucino (1990), "La formación del economista en México", en Francisco José Paoli Bolio (coord.), *Desarrollo y organización de las ciencias sociales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 271-297.
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Rogelio (1992), "Problemas de representación en los organismos empresariales", en Cristina Puga y Ricardo Tirado (coords.), *Los empresarios mexicanos hoy*, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Metropolitana, Comeco y El Caballito, México, pp. 247-266.
- IBARRA COLADO, Eduardo (coord.) (1993), *La universidad ante el espejo de la excelencia. Enjuegos organizacionales*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- ILLADES, Carlos (1996), *Hacia la república del trabajo. La organización artesanal en la ciudad de México, 1853-1876*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y El Colegio de México, México.
- _____ (1997), *Estudios sobre el artesanado urbano en el siglo XIX*, El Atajo, México.
- KICZA, John E. (1983), *Colonial Entrepreneurs. Families and Business in Bourbon Mexico City*, University of New Mexico Press, Albuquerque.
- KUNTZ FICKER, Sandra (1995), *Empresa extranjera y mercado interno. El Ferrocarril Central Mexicano, 1880-1907*, El Colegio de México, México.
- LARA RIVERO, Arturo Ángel (1998), *Aprendizaje tecnológico y mercado de trabajo en las maquiladoras japonesas*, Miguel Ángel Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco y Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- LUNA LEDESMA, Matilde (1992), *Los empresarios y el cambio político. México, 1970-1987*, Era, México.
- MARICHAL, Carlos (1997), "Avances recientes en la historia de las grandes empresas y su importancia para la historia económica de México", en Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.), *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, Universidad Autónoma de Nuevo León y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 9-38.
- MÁRQUEZ, Viviane B. (comp.) (1979), *Dinámica de la empresa mexicana*, El Colegio de México, México.
- _____ y Rainer Godau (1984), "Burocracia y políticas públicas: perspectivas desde América Latina", en Oscar Oslak (comp.), *Teoría de la burocracia estatal*, Paidós, Buenos Aires, pp. 382-408.
- MARTÍNEZ, Nora H. (1999), "Crisis financiera, toma de decisiones y cultura organizacional", en Anabella Dávila y Nora H. Martínez (coords.), *Cultura en organizaciones latinas*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Siglo XXI, México, pp. 161-191.
- MELGOSA VALDIVIA, Javier (1998), "La cultura política en ámbitos sindicales. Ensayo de revisión teórica y empírica a partir de la dimensión organizacional", en Rocío Guadarrama Olivera (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Juan Pablos Editor y Fundación Friederich Ebert, México, pp. 357-385.

- MENDOZA, Rogelio y Angélica Luna (2000) "La cultura en las organizaciones. Acerca de la utilidad de las perspectivas de corto alcance", *Administración y Organizaciones*, año 2, núm. 4, pp. 25-44.
- MIÑO GRIJALVA, Manuel (coord.) (1991), *Haciendas, pueblos y comunidades*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.
- MONTAÑO HIROSE, Luis (1998), "Metaphors and Organizational Action. Postmodernity, Language and Self-Regulating Systems. A Mexican Case Study", en Stewart Clegg et al., *Global Management: Universal Theories and Local Realities*, Sage, Londres, pp. 202-225.
- _____ (1999), "La investigación en administración. Reflexiones para el caso de México", *Administración y Organizaciones*, núm. 2, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, pp. 7-20.
- _____ (2000a), "Construcción, transferencia y reapropiación de modelos organizacionales", ponencia presentada en el *IV Congreso de Administración*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- _____ (2000b), "Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción –siempre inacabada– de las universidades", en Antonio Barba Álvarez (coord.), *Universidad, organización y sociedad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y Miguel Ángel Porrúa, México.
- _____ (2000c), "La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina", en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 285-311.
- MONTOYA FLORES, María Teresa y Marcela Rendón Cobián (1999), "Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana", en *Administración y organizaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México, pp. 87-111.
- _____ (2000), "La capacitación en la pequeña empresa mexicana. Algunos aspectos relevantes", *Iztapalapa*, núm. 48, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- MUNGARAY LAGARDA, Alejandro (1991), "Maquiladoras y desarrollo industrial en la frontera norte de México", en Ricardo Pozas y Matilde Luna (coords.), *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, Grijalbo, México, pp. 589-610.
- PAOLI BOLIO, Francisco José (1990), "El desarrollo de las ciencias sociales", en Francisco José Paoli Bolio (coord.), *Desarrollo y organización de las ciencias sociales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 7-84.
- PÉREZ TOLEDO, Sonia (1996), *Los hijos del trabajo. Los artesanos de la ciudad de México, 1780-1853*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y El Colegio de México, México.
- PÉREZ, Wilson (coord.) (1998), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI y CEPAL, México.
- POZAS, Ricardo y Matilde Luna (coords.) (1990), *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, Grijalbo, México.

- PUGA, Cristina y Ricardo Tirado (coords.) (1992), *Los empresarios mexicanos hoy*, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Metropolitana, Comecso y El Caballito, México.
- RAMÍREZ MARTÍNEZ, Guillermo (2000), "Valores institucionales en las organizaciones públicas. Metodología de análisis y estudio de caso de una empresa pública del sector portuario", *Iztapalapa*, núm. 48, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- RANDALL, Rober W. (1977), *Real del Monte: una empresa minera británica en México*, Fondo de Cultura Económica, México.
- RAVELO BLANCAS, Patricia (1998), "«Aprisionamiento» y socialidad en las fábricas de vestido. Identidad ocupacional con atributos de género", en Rocío Guadarrama Olivera (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Juan Pablos Editor y Fundación Friederich Ebert, México, pp. 333-354.
- RAVELO BLANCAS, Patricia y Sergio G. Sánchez Díaz (1999), "Trabajo y salud en las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua", *Iztapalapa*, núm. 45, pp. 155-168.
- REYGADAS ROBLES GIL, Luis (1997), "La dimensión desconocida: el mundo simbólico del trabajo", en María Eugenia de la O., Enrique de la Garza y Javier Melgosa (coords.), *Los estudios sobre la cultura obrera en México*, Universidad Autónoma Metropolitana y Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, pp. 127-139.
- _____ (1998), "Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana", en Rocío Guadarrama Olivera (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Juan Pablos Editor y Fundación Friederich Ebert, México, pp. 125-156.
- RÍOS SZALAY, Adalberto y Andrés Paniagua Aduna (1977), *Orígenes y perspectivas de la administración*, Trillas, México.
- RÍOS SZALAY, Jorge (1989), *La realidad cultural nacional y el estudio de la administración en México*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- RIVIÈRE D'ARC, Hellène (1998), "Elaboración de una nueva configuración regional, simbólica y real por parte de los empresarios locales del norte de México", en Carlos Alba, Ilán Bizberg y Helène Rivière (comps.), *Las regiones ante la globalización*, Cemca, Orstom y El Colegio de México, México, pp. 23-45.
- RUEDA PEIRO, Isabel (coord.) (1997), *Las empresas integradoras en México*, Universidad Nacional Autónoma de México y Siglo XXI, México.
- RUIZ DE LA BARRERA, Rocío (1997), "La empresa de Minas del Real del Monte (1849-1906). Medio siglo de explotación minera: ¿casualidad o desarrollo estratégico?", en Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.), *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, Universidad Autónoma de Nuevo León y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 291-316.
- RUIZ DURÁN, Clemente y Mitsuhiro Kagami (1993), *Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México*, Nacional Financiera, México.
- SANTOS, María Josefa y Rodrigo Díaz Cruz (comps.) (1997), *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, Ediciones Científicas Universita-

- rias, Universidad Nacional Autónoma de México y Fondo de Cultura Económica, México.
- SIMÓN DOMÍNGUEZ, Nadima (1997), *Evaluación organizacional. El caso de Altos Hornos de México, S. A. después de la privatización*, Sicco, México.
- _____ (2000), "La crisis financiera de Altos Hornos de México", ponencia presentada en el *IV congreso de Administración en México: teoría y praxis*, México.
- SIMON, Herbert A. (1957), *Administrative Behavior*, Free Press, Nueva York.
- TORRES MEJÍA, David (1990), "La ciencia política en México", en Francisco José Paoli Bolio (coord.), *Desarrollo y organización de las ciencias sociales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 147-179.
- UNGER, Kurt (1994), *Ajuste estructural y estrategias empresariales en México. Las industrias petroquímica y de máquinas herramienta*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- VALADÉS, Diego (1981), "La educación universitaria", en Fernando Solana, Raúl Cardiel Reyes y Raúl Bolaños Martínez (coords.), *Historia de la educación pública en México*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 532-585.
- VIQUEIRA, Carmen y José I. Urquiola (1990), *Los obrajes en la Nueva España, 1530-1630*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.
- ZEA, Leopoldo (1968), *El positivismo en México: nacimiento, apogeo y decadencia*, Fondo de Cultura Económica, México.

Los estudios organizacionales. Prolegómenos de un campo de conocimiento en América Latina

ALEXANDER NAIME

*...research is that the investigator goes into
the field, instead of bringing the field to the investigator.*
HELEN SCHWARTZMAN, *Ethnography in Organizations*.

*...cada concepción del mundo necesita ser vivida
desde dentro para comprenderla.*
ERNESTO SÁBATO, *La Resistencia*.

Introducción

ALAS organizaciones latinoamericanas¹ las hemos observado, de manera dominante, a través de los ojos de otros, de visiones del mundo que nos alejan paulatinamente de nuestra propia realidad y que tienden una serie de velos entre éstas y el investigador, lo que impide ver con nitidez la realidad de las mismas. Esas miradas a las que me refiero son los paradigmas a través de los cuales vemos a las organizaciones latinoamericanas, y que han sustituido el esfuerzo propio para generar marcos conceptuales que nos aproximen a su comprensión. No se puede negar que las aportaciones teóricas permiten descubrir y describir ángulos nuevos para estudiar a las organizaciones así como aplicar conceptos que facilitan el problematizar una específica realidad organizacional.

La necesidad de estudiar a las organizaciones latinoamericanas y a partir de ellas generar un cuerpo teórico que haga posible su comprensión toma relevancia si se considera el espacio en el que estas sociedades se desenvuelven en los inicios del nuevo siglo, es decir, un contexto caracterizado por un creciente entrelazamiento de economías y organizaciones.

¹La realidad de los países de América Latina, siguiendo la idea francesa, o de Iberoamérica, siguiendo la española, es muy compleja, heterogénea y diversa, lo es, en consecuencia, el mundo de sus organizaciones que son producto de una composición multicultural, de costumbres, símbolos y lenguajes que hacen que cada país tenga especificidades propias. Sería aventurado pensar que las organizaciones latinoamericanas son similares, sin embargo, se podrían agrupar algunas realidades en varios bloques, que derivan de su composición cultural, tales como Argentina, Costa Rica, Chile y Uruguay; Bolivia, Ecuador, Paraguay y Perú; Colombia, Panamá y Venezuela; El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua; países del Caribe; Brasil; y, Cuba. Esta agrupación tiene, sin embargo, una característica común: la visión de las organizaciones ha sido, sobre todo, derivada de paradigmas generados en otras experiencias organizacionales que es la reflexión objeto del presente ensayo.

El efecto espejo

Un hombre se mira frente al espejo, piensa que ésa es su imagen, que el mundo exterior así lo ve. Su imagen no es correcta porque se ve al revés de como los demás lo están mirando. Observa su lado derecho como si fuera el izquierdo y viceversa. Sin embargo, ve algo muy cercano a la imagen que él tiene de sí.

¿Qué pasa si pensamos que este hombre se pudiera mirar a través de otros? ¿Vería su mismo rostro? ¿Sus rasgos serían los mismos? ¿Los valoraría de la misma forma? No lo creo. Lo cierto es que su imagen se va a ver más deformada por la otra mirada. El objeto, en este caso el rostro del hombre, es el mismo, pero las miradas son diferentes. Un cuerpo, un objeto, puede tener entonces varias lecturas aun cuando su reflejo sea casi el mismo o muy cercano a lo que puede percibirse.

Algo similar sucede en las organizaciones. Si quien las observa lo hace a través de otros ojos, otros valores u otras visiones, es muy probable que su percepción sea diferente a lo que la realidad es en sí misma. Esto significa que el estudio de una organización siempre va a estar sujeto a distintas ópticas las cuales pueden partir de varios supuestos que lleven a tener concepciones diferentes sobre una misma realidad organizacional.

A esto lo he denominado *el efecto espejo*, el cual enfatiza la complejidad de observar a una organización y el cuidado que debe tener el investigador para analizarla en su realidad, que puede o no coincidir con la observación de otras, de las que se derivan principios y valores que luego se consideran de validez universal.

En América Latina este efecto ha sido la constante para estudiar a las organizaciones.² Como lo señala Luis Montaña (1993: 22):

el análisis organizacional en los países de América Latina se apega generalmente a los lineamientos de la interpretación racional formal realizados por autores de los países industrializados, tradicionalmente Estados Unidos. De esta manera quedan encasilladas, peyorativamente, las características de las formaciones sociales con racionalidades sustantivas diferentes.

En las siguientes líneas se plantearán algunos elementos, a través de preguntas, que permitan reflexionar sobre el desarrollo futuro de los estudios organizacionales en la región latinoamericana.

¿Por dónde empezar? Una primera aproximación

Teorizar sobre la realidad de las organizaciones latinoamericanas es, en las condiciones actuales, una necesidad dado el contexto en el que se desarrollan nues-

²Existe desde 1988 el buen propósito de crear una Escuela Latinoamericana de Administración de la que se da cuenta en la revista *Cuadernos de Administración* de la Universidad del Valle de Cali, Colombia.

tras sociedades, las cuales se caracterizan por el proceso de mundialización de la economía y por la existencia de sociedades civiles cada vez más fuertes y *organizadas* donde las empresas e instituciones, las organizaciones en general, juegan papeles relevantes en la vida de las personas y de las comunidades.

El concepto de estudios organizacionales –relativamente novedoso como campo de conocimiento– ha permitido sintetizar y reordenar una gran parte del pensamiento vinculado con el conocimiento de las organizaciones. Anteriormente éstas sólo se consideraban como objetos de aplicación de paradigmas antes que ser estudiadas. Los estudios organizacionales están haciendo una gran aportación al retomarlas como objeto de estudio y fortalecer la interdisciplinariedad que facilita la comprensión de las organizaciones.

En estas reflexiones no se analiza si los estudios organizacionales pueden ser considerados como una ciencia, como parte de una ciencia o como una disciplina. Es suficiente con saber que es un campo de conocimiento en el que el objeto de estudio está identificado y alrededor del cual se ha generado una importante riqueza conceptual y de vocabulario. Por ello los referiré, indistintamente, como campo de estudio o de conocimiento. Así, en América Latina este campo de conocimiento se enfrenta a la necesidad de crear un bagaje conceptual propio que le permita explorar la naturaleza, definir principios y características de sus organizaciones apoyándose, como señala Kuhn (1986: 150), a través de otros paradigmas que han “previamente demostrado el camino”.

Un repaso en la evolución de este campo de conocimiento durante los últimos años (desde la administración científica hasta el nuevo institucionalismo) obliga a reflexionar el porqué del poco desarrollo del pensamiento latinoamericano y a tratar de perfilar algunos aspectos para el estudio de las organizaciones en América Latina, ya que el conocimiento de otras experiencias es útil para entender una realidad organizacional particular a condición de que a los conceptos le correspondan contenidos y referentes de la realidad.³

Un hecho es evidente: los estudios organizacionales empiezan a desarrollarse en América Latina. A pesar de que este fenómeno se percibe desde hace ya algunas décadas, su objeto de estudio, metodología, así como sus principios básicos, ontológicos y epistemológicos son una tarea pendiente en las ciencias sociales de esta parte del mundo.

Dos indicadores nos dan una respuesta positiva y parcial sobre este campo de estudio. El primero se percibe en la numerosa bibliografía que se ha publicado, y que puede observarse en muchas librerías, sobre textos referentes a liderazgo, técnicas de gestión, éxito en los negocios, ventas, dirección o toma de decisiones,

³ Cabe mencionar las investigaciones de Dávila y Martínez (1999) y de Montañó (1998). Así como el esfuerzo de las revistas *Ciencias Administrativas* de la Universidad de Occidente y la de *Administración y Organizaciones* de la UAM, ambas en México.

etcétera. Esto significa que hay un interés social sobre el tema, que éste es creciente y que se empieza a formar una cultura sobre el estudio y mejoramiento de las organizaciones.

El segundo indicador es la gran cantidad de conocimiento acumulado, que ha pasado por distintos periodos, en materia de organizaciones. En una primera etapa dominó la enseñanza de conocimientos en los que estaba implícita una idea de que una organización –principalmente la empresa privada– era una entidad en constante perfeccionamiento, una maquinaria independiente de procesos culturales o de características en las tomas de decisiones e incluso independiente del contexto en el que se desenvolvía. El modo de ver a las organizaciones era a través de la administración a la que se entendía como un proceso de planeación, organización, dirección y control a los que se les iban agregando términos como presupuestación, integración, entre otros. Cada paradigma agregaba elementos a esta visión lineal que se veía reforzada por la aparición de libros y traducciones sobre técnicas y pensamiento administrativos. Textos sobre la administración o dirección como los de Reyes Ponce (1976) o de Koontz y O'Donnell (1979) dominaban la visión del mundo de lo que aquí denominamos organizaciones pero no permitía entenderlas. Las organizaciones se concebían como campos de aplicación de conocimientos y técnicas administrativas. Eran sólo eso.

En una segunda etapa hubo un importante desarrollo en los estudios relacionados con la administración del Estado y la creciente importancia que se dio al Derecho Administrativo en las facultades de derecho o de otras especialidades relacionadas con el estudio de la administración pública. Sin embargo, el estudio de las organizaciones estaba ausente o al menos desintegrado. Enfocado principalmente a la enseñanza, el entender el mundo organizacional se limitaba a la descripción formal de las organizaciones pero era poco comprensivo de las mismas. La enseñanza permitía aplicar técnicas o mejorar procedimientos pero poco contribuía a entenderlas. Las técnicas de administración dominaban el mundo de las organizaciones antes que la comprensión de las mismas para poder instrumentarlas.⁴

En efecto, desde que en las universidades –tanto a nivel profesional como técnico– se establecen los estudios sobre administración, se empieza a generar una cultura sobre las organizaciones la cual fue poco a poco creciendo e incurriendo en otros campos del conocimiento. Fue así como de una visión instrumentalista de los procesos de la empresa privada se pasó al estudio de la organización pública, la cual adaptó muchos de los aspectos de aquélla. Más tarde se desarrollaron otros aspectos vinculados a las necesidades de las empresas que

⁴En este sentido, véase el trabajo de Luis Montaña Hirose acerca del estudio de las organizaciones en México, publicado en este libro.

permitieron el desarrollo de áreas como la psicología industrial, la ingeniería de sistemas o la sociología del trabajo, entre otras. Es decir, la comprensión de las organizaciones latinoamericanas se dio a través de lo que las técnicas administrativas permitían y que se constituyeron en los primeros pasos que se dieron en la región latinoamericana para empezar a comprender, aunque fuera parcialmente, a organizaciones específicas. La administración científica de Taylor, los principios administrativos de Fayol, la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, la teoría de sistemas, principalmente, eran paradigmas a los que se recurría para mejorar la administración de las organizaciones en América Latina, pero no para entenderlas.

Esta etapa, que comprendió casi toda la segunda parte del siglo xx, se caracterizó por conocimiento aplicado, operacional y acrítico, que dificultó la interacción con otras ciencias o campos de estudio que facilitaran el conocimiento de las organizaciones. Tal vez este periodo de desarrollo económico, que se caracterizó por la sustitución de importaciones, la industrialización y la necesidad de modernizar —a través de inversión extranjera— de forma acelerada la planta productiva de muchos de los países latinoamericanos, obligaban a que el conocimiento de las organizaciones estuviera orientado al concepto más restringido de lo que era la administración, es decir, al de la aplicación de algunas técnicas, más que a entender a las organizaciones en sí mismas.

Las organizaciones latinoamericanas sólo han sido reproductoras de paradigmas y modelos para administrarse, sin que se haya generado un pensamiento propio que permita comprenderlas y que, al mismo tiempo, aproveche el pensamiento derivado del estudio de otras experiencias organizacionales y las considere en su dinámica histórica y cultural. La especificidad de las organizaciones latinoamericanas es aún un tema por estudiar.

Como se ha mencionado existe un importante conocimiento teórico acumulado derivado de los estudios de administración, que contribuye a entender a las organizaciones latinoamericanas. Sin embargo, no es suficiente, porque se deben entender a los estudios organizacionales como un campo de estudio multidisciplinario en el que concurren ciencias que permiten comprender mejor a las organizaciones. Es en esta multidisciplinaridad en donde se encuentra la clave para definir la manera en que se deben abordar el estudio de las organizaciones en América Latina así como las metodologías a aplicar.

¿Está América Latina compuesta por sociedades diferentes y, en consecuencia, sus organizaciones son diferentes?

La realidad latinoamericana es compleja tanto desde el punto de vista histórico como social. Lo son en consecuencia sus organizaciones, de las que “conocemos

tan poco de (su) dinámica, que se nos dificulta describirlas, comprenderlas y, aún más, compararlas" (Dávila y Martínez, 1999: 9).

La formación de las sociedades y de los estados latinoamericanos ha sido un fenómeno cultural muy complejo. En efecto, en la gran mayoría de ellas confluyen no sólo lenguas y visiones diversas sino formas de organización, tipos de liderazgos y comportamientos hacia el interior de una organización con mundos simbólicos muy diferenciados, como lo demuestran la variedad de estudios antropológicos que se han elaborado. Las sociedades latinoamericanas son un entramado complejo entre tradiciones y modernidad, entre localismos y apertura al mundo exterior, pero que no han sido ajenas a esta dinámica en la que se da un fenómeno en el que subsisten organizaciones con tiempos y modos distintos en un mismo espacio y en donde las visiones de los individuos tienen características propias que los distinguen del resto. En este sentido, hay que pensar en América Latina "más como un espacio homogéneo que alberga diferencias que (como) un bloque heterogéneo que comparte similitudes" (Montaño, 2000: 308).

Las sociedades latinoamericanas, así como sus organizaciones, han seguido una dinámica de integración y desarrollo diferente a las del mundo occidental o del mundo desarrollado. Mientras en el mundo occidental la sociedad (a la que denominaremos como civil para diferenciarla de las instituciones u organizaciones del Estado o que tienen su origen en él) fue creando cada vez organizaciones más complejas que se sobreponían unas a otras hasta llegar a la consolidación del Estado-nación, las sociedades latinoamericanas seguían un camino inverso, como sucede de hecho en cualquier sociedad producto del colonialismo, en donde las organizaciones derivadas del Estado inhibían el desarrollo de otras desde la sociedad civil: instituciones impuestas, modos de pensar y de actuar que *se imponían ante realidades que tenían organizaciones con dinámicas sociales y de comportamientos diversos*. En consecuencia la conformación de las organizaciones ha sido diferente en ambas sociedades. Mientras que en los países occidentales o más desarrollados se conformaban sociedades civiles fuertes, en los países latinoamericanos las sociedades civiles eran débiles, incluso en muchos sentidos aún lo siguen *siendo, lo que impacta a las organizaciones tanto en su contexto como en las relaciones hacia su interior*. Esto quiere decir, que el nivel de las organizaciones en Latinoamérica sigue siendo débil y muy dependiente de un contexto que se le impone.

Se puede afirmar, históricamente hablando, que gran parte de las organizaciones latinoamericanas han sido producto o inducidas desde la estructura política lo que de inicio las hace diferentes, ya que sus relaciones y conformación al interior y exterior de la organización se deben entender de manera diferente. El periodo llamado populista (décadas de los cuarenta a los sesenta) es un ejemplo de una etapa histórica en la que el Estado era quien impulsaba formas de orga-

nización de la sociedad misma, no sólo la de los actores sociales como empresarios, agricultores o trabajadores sino en la estructuración de empresas públicas en las que, por efecto mimético, se reproducían muchos de los comportamientos del ejercicio del poder y que fueron creando una cultura que influía en el resto de las organizaciones de la sociedad.

Basta señalar el caso mexicano, similar al de otras realidades latinoamericanas, en donde ha sido el Estado quien ha creado una parte muy importante de las instituciones que han servido como mediadoras en la sociedad y que se ha reflejado tanto en grandes organizaciones intermedias, como los sindicatos, empresas u organizaciones empresariales o *cuyos efectos repercutieron en el aparato productivo y en una idea peculiar de empresa: la empresa pública*.

A este fenómeno se podría agregar que en las etapas del desarrollo latinoamericano, la participación del Estado –como organización social dominante– ha sido fundamental en la integración y comportamiento de sus organizaciones, es decir que ha existido un efecto mimético, en América Latina, de las instituciones del Estado hacia las organizaciones, con las consecuencias en las relaciones de poder hacia el interior de las mismas, los criterios de reclutamiento y selección de personal, las características de las culturas formal e informal, entre otros factores que las hacen organizaciones singulares.

A todo esto se agregan otros aspectos, como parte de una realidad histórica, que vienen a darle mayor complejidad a las organizaciones latinoamericanas. Lo que hoy se llama globalización se traduce, además de la apertura de mercados y mayor circulación de bienes, servicio y capital, en la transferencia de modelos de organización que implican actitudes de comportamiento, modelos de pensamiento y visiones del mundo que afectan la percepción que las organizaciones locales tienen de sí mismas. Este fenómeno se reprodujo en la organización del Estado, con una notable influencia europea en sus etapas fundacionales, hasta la empresa moderna, en donde modelos estadounidenses han sido los dominantes.

Lo anterior permite entender la complejidad de las organizaciones en los países latinoamericanos y la necesidad de hacerlas objeto de estudio de manera sistemática, no únicamente para explicarlas sino para plantear los paradigmas propios que permitan su comprensión y transformación.

¿Por dónde empezar?

La investigación sobre las organizaciones es, como se ha afirmado, un campo de estudio novedoso en donde sus principios y sus paradigmas están en constante evolución y cuestionamiento. Es un área dinámica en la que el investigador debe formularse permanentemente preguntas sobre la realidad que enfrenta.

Los estudios organizacionales en América Latina se han caracterizado por:

- a) Una falta de reflexión a través de preguntas básicas y simples que permitan definir un campo de estudio original que aproveche el conocimiento universal en la materia.
- b) Se ha privilegiado el trabajo teórico, así como la aplicación de paradigmas y modelos desarrollados en otras latitudes, abandonando un campo de estudio que la realidad misma plantea como muy rico y diverso y que puede hacer importantes aportaciones al conocimiento de las organizaciones. El uso de la teoría, que es enriquecedor y fundamental, lleva con frecuencia a la simplificación de conceptos y contenidos que hacen que al hacer la lectura o pretender la transformación de una realidad organizacional particular, éstos tengan poca sustentabilidad y permanencia en las organizaciones en las cuales se pretende instrumentar. La razón de ello radica, en términos generales, en el desconocimiento de la realidad organizacional en la que se pretende aplicar estos modelos. Se utilizan, en síntesis, teorías y paradigmas conocidos y aceptados en realidades organizacionales desconocidas.
- c) Se ha pensado nuestra realidad a través de los ojos de otros, de integraciones culturales históricamente diferentes y en donde las relaciones de poder, liderazgos, procedimientos y modos de ser son diferentes.

Si bien es cierto que, como exponen Powell y DiMaggio, el avance tecnológico le ha dado uniformidad a la estructura de las organizaciones, también lo es que éstas no estandarizan al elemento humano ni al contexto en el cual se van a desarrollar.

La realidad de las organizaciones latinoamericanas es aún un fenómeno por explicar: ¿qué piensan los miembros de una organización tradicional mexicana, brasileña o colombiana frente a los que integran una empresa multinacional en el mismo territorio? Son aspectos en vías de resolverse y estudiarse. No se debe olvidar que ritualismos, ceremonias, relaciones de dominación y de poder, tiempo, organización del espacio y diversidad cultural obligan a establecer paradigmas propios para entender a las organizaciones latinoamericanas.

Las realidades organizacionales corresponden a formaciones sociales y culturales particulares. En ese sentido, Philippe d'Iribarne, después de realizar estudios comparativos entre organizaciones de distintos países, concluyó que "las conformaciones culturales se corresponden con estructuras sociales surgidas en épocas distantes, producto de su historia profunda, las cuales resurgen constantemente en la organización" (D'Iribarne, citado en Montaña, 2000: 298). Las investigaciones de Hofstede refuerzan esta conclusión cuando afirma que "cada persona lleva consigo patrones de pensamiento, de sentimiento y de actitud que fueron aprendidos a lo largo de su vida" (Hofstede, 1991: 4). Ambas conceptualizaciones de la organi-

zación –como “espacio de producción y reproducción de la vida social” (Montaño, 2000: 286) y la del individuo y su historia particular y colectiva– le dan a éstas su caracterización y tipología particular que, para el caso latinoamericano, todavía están por descubrirse.

Sin embargo, al estudiar a las organizaciones latinoamericanas en particular no debe desecharse el conocimiento acumulado, por el contrario, la utilidad de éste radica en preguntarnos cómo se llegó a él, lo que conlleva a descubrir las entrañas metodológicas que han podido entender y comprender realidades organizacionales diversas partiendo del estudio de particularidades y apoyándose en contenidos de conceptos que permitan aprehenderla. La descripción de la propia realidad organizacional, que muchas veces es invisible para los actores de la organización por la fuerza de la cotidianidad y la rutina, se debe presentar como atractiva para el estudioso de las organizaciones latinoamericanas.

Las preguntas

Muchas preguntas se pueden plantear para iniciar el estudio sistemático de las organizaciones en América Latina. Sin embargo, para que este campo pueda consolidarse, es necesario comenzar a plantear preguntas simples y con un soporte de reflexión que les dé sentido, con el fin de reordenar nuestra apreciación o conocimiento del mundo de las organizaciones.

Las interrogantes que se proponen tienen una pregunta de fondo: ¿seremos capaces de crear e identificar conceptos y realidades propios de los estudios organizacionales que definan los rasgos particulares de nuestras organizaciones, y a partir de ahí insertarnos en el pensamiento mundial? La respuesta es todavía incierta hasta que los interesados en este campo decidan tener un acercamiento real y permanente con la realidad organizacional de cada región latinoamericana y que además sea un hecho próximo a sus inquietudes académicas.

Ya se ha mencionado que los estudios organizacionales son un campo multidisciplinario, que genera conocimiento útil para entender el funcionamiento, comportamiento, diseño y transformación de las organizaciones.

Todo campo de estudio tiene su historia natural, su evolución durante la cual se han ido agregando aportaciones, conceptos y elementos que van construyendo un cuerpo teórico, tendencias, escuelas, paradigmas. En los estudios organizacionales existe ya un vocabulario aceptado, así como características y rasgos que se observan en todas las organizaciones, como el liderazgo, la toma de decisiones, la organización formal e informal así como distintas metáforas para explicarlas. El grado de interpretación que se le da a cada uno de estos conceptos ha permitido construir distintos paradigmas los cuales están siendo revisados constantemente.

En América Latina no se pueden dejar de reconocer los esfuerzos, sobre todo en países como Brasil y México, para tratar de sentar las bases de un campo de

conocimiento que está en proceso de definir su propio perfil –algunos estudios de caso en organizaciones en particular y sobre todo la sociología del trabajo han incursionado en lo que es el mundo de las organizaciones.⁵ Si pensamos que la evolución de la ciencia se enriquece con el tiempo y con las ideas derivadas del análisis de la realidad, ¿por dónde empezar?, ¿por construir marcos teóricos salidos de las aulas y de la reflexión abstracta que proporcionen esquemas explicativos de nuestras organizaciones o por construir la realidad científica a través de la acumulación de estudios particulares, de metodologías *ad hoc* que nos den elementos para entender mejor a nuestras organizaciones? Si pensamos así, ¿habría que adoptar modelos desarrollados en otras latitudes o crear los propios?, ¿cuáles son o deben ser nuestros textos fundacionales?, ¿los podemos identificar?

De las siguientes preguntas propongo una reflexión más amplia para darle sentido a nuestro campo de estudio y no convertirnos en buenos lectores o manipuladores de conceptos sobre conclusiones obtenidas de otras experiencias. Es tiempo de que el investigador, el académico, vuelvan los ojos hacia su realidad inmediata, la transmita y la difunda. Tal vez los primeros intentos por formar este campo de estudio sean simples y aproximativos pero sentarán las bases del conocimiento, el cual sólo adquiere sentido cuando se acumula.

¿Está nuestro problema en la selección de la metodología más que en el análisis teórico?

Los latinoamericanos hemos sido grandes lectores de resultados, operadores de recetas –en el sentido de prescripción para resolver problemas– provenientes de otras formas de pensamiento derivadas de realidades organizacionales diferentes, pero pocas veces nos preguntamos qué está detrás de los resultados obtenidos por los investigadores. El conocimiento del *Know how*, es sin duda, uno de los principales retos a los que se deben enfrentar quienes se dediquen a los estudios organizacionales, y así entender mejor a las organizaciones latinoamericanas.

La cuestión metodológica debe estar en el centro del impulso de los estudios organizacionales en América Latina, ya que en ella se selecciona el objeto de estudio y se definen las herramientas para abordarlo. Estudios de caso, métodos cualitativos o cuantitativos, deben empezar a desarrollarse para generar una base que permita el avance de este campo de estudio. Los marcos teóricos planteados hasta la fecha y los distintos paradigmas, han creado toda una serie de conceptos que permiten problematizar la realidad de nuestras organizaciones y darle, en consecuencia, un salto notablemente cualitativo a la investigación de las mismas.

⁵Por ejemplo, para el caso mexicano véase Montaña (1998).

De ahí que la principal deficiencia para desarrollar este campo de estudio sea la adecuación de instrumentos metodológicos que permitan definir una o varias estrategias de aproximación al objeto de estudio, ya que tradicionalmente “la importación de prácticas y modelos administrativos se asumen como carácter técnico sin considerar, sobre todo en los países en vías de desarrollo, que esta parte externa y visible de las prácticas administrativas contienen una forma oculta correlativa de la manera de pensar y de sentir de los grupos en los cuales se originan” (Solís, 1994: 60).

Por lo tanto es necesario definir marcos metodológicos propios y originales para comprender a las organizaciones latinoamericanas, sin dejar por supuesto, de reconocer el importante acervo de conocimiento que se ha generado en otras latitudes.

¿En qué idioma debemos pensar, escribir, comunicarnos y expresar nuestras ideas?

El dominio de un lenguaje significa el adoptar valores y visiones del mundo que se transmiten a través de símbolos y significados, también implica reducir el espacio de comprensión de un campo de estudio a grupos cada vez más selectos debido al poco acceso que el público tiene hacia un campo de conocimiento.

Con estas consideraciones los estudios organizacionales en América Latina deben pensarse y transmitirse en un idioma compartido que posibilite el sentido de pertenencia a una comunidad científica o a una realidad organizacional más próxima a problemas particulares y específicos. Como bien lo señala Nick Perry (1993: 86) el estilo del idioma nos lleva a plantearnos culturalmente el sentido de un campo de estudio. Citando a Galtung hace la siguiente formulación: “estilo sajón: ¿Cómo lo opero? (versión americana), ¿cómo lo documento? (versión inglesa); estilo alemán: ¿Cómo puedo rehacerlo hacia atrás y deducir sus principios básicos?; estilo galo: ¿Cómo puedo decir eso en buen francés?”.

En el mismo sentido se puede decir que “de manera correcta o equivocada, algunas propiedades colectivas les son atribuidas a ciudadanos de ciertos países: la gente se refiere a comportamientos «típicamente americano», «típicamente alemán» o «típicamente japonés» (Hofstede, 1991: 12); y lo mismo se puede hacer con ideas como la libertad y la igualdad: “la concepción alemana de la libertad, adquiere sentido en la construcción de una organización como una comunidad donde la concertación tiene un lugar central. El examen del caso francés se muestra, en contraste con la situación estadounidense, particularmente expresivo” (D´Iribarne, 2001: 16).

¿Y en español o portugués qué decimos? ¿Cómo es el comportamiento típicamente latinoamericano, peruano, ecuatoriano, brasileño, etcétera? ¿Cómo entendemos la idea de libertad al interior de una organización? Puede observar-

se que estamos excluidos del debate de las ideas por la incapacidad de leer en nuestro propio idioma la realidad de las organizaciones. La respuesta tal vez podría ser “estilo latino: copio, juego con las palabras y luego me alejo del conocimiento de mi propia realidad”. Verbalizar la realidad de las organizaciones en nuestro propio idioma es un aspecto fundamental para desarrollar este campo de estudio.

En este sentido la definición de los auditorios es importante, ya que si el estudioso de las organizaciones los tiene definidos tendrá claro a quién dirigirá el resultado de sus investigaciones, le permitirá determinar el estilo de lenguaje a utilizar y en consecuencia facilitará la transmisión del conocimiento. Los auditorios pueden ser tan variados como la academia, los ejecutivos de las organizaciones o bien para el público en general que permita la difusión general del conocimiento, lo que llevará a que el resultado, aun teórico, tenga un sentido de utilidad.

El debate de las ideas en nuestra propia lengua, el reconocer a nuestros investigadores, aún en una investigación modesta, es otro factor que incidirá en el desarrollo del campo de estudio. Se requiere empezar a debatir la realidad organizacional latinoamericana y las maneras de aproximarnos a su conocimiento para, no sólo tener contenidos conceptuales que nos faciliten entender la realidad, sino para transformar y mejorar a nuestras organizaciones a través de la generación de conocimiento útil.

La revisión bibliográfica y los estudios bibliométricos indican que el lenguaje dominante, y por tanto universal, para hablar de las organizaciones es el inglés. Así lo han demostrado distintos estudios, el más reciente de ellos expuesto por investigadores brasileños en el coloquio internacional *El análisis de las organizaciones y gestión estratégica: perspectivas latinas*, celebrado en la ciudad de Zacatecas, México, del 11 al 14 de julio del año 2000, y que Lammers (1990: 179) ya había señalado años antes en un ensayo en el que demostró que las principales citas provenían en más del 60 por ciento en promedio del idioma inglés y observó una tendencia decreciente a que los autores citarían cada vez menos a investigaciones escritas en su lengua materna.

Por ello es importante preguntarnos en qué idioma se quieren, pueden o deben pensar las cosas. ¿Si pensamos las organizaciones en español o en portugués, significa que las vamos a ver de manera diferente a como las hemos visto hasta ahora? No lo sé. No hay respuesta porque habría que empezar a pensarlas en nuestra lengua y encontrar las palabras que correspondan a la propia realidad organizacional. Así, como me lo dijera una vez Luis Montañón en una conversación informal, “el idioma no se restringe sólo a las palabras, sino a la construcción de un sentido”.

Pongamos como ejemplo el caso de la palabra *management*, a la que ni hispanohablantes ni francófonos han encontrado un equivalente adecuado en su

propia lengua. Los vocablos por sí mismos definen contenidos y explican actitudes, incluso el sentido dinámico de una organización. Al no encontrar equivalente al término y ser usado en otro idioma y aplicado a una realidad particular, supongamos en un contexto latinoamericano, ¿puede explicar el comportamiento particular de una organización? No lo sabemos. En primera instancia se podría pensar que no es así, y que en consecuencia un término en otra lengua aplicado a una realidad distinta a la que generó el contenido del concepto se presenta como una imposición, lo cual puede transformar la visión de una realidad particular y condicionarla. El uso del idioma para pensar las organizaciones no es, como aparenta, una cuestión menor ni tampoco refleja una actitud chauvinista sino que expresa en el fondo una manera de ser y de insertarse en el mundo.

A la realidad no la podemos verbalizar o asignar palabras si no la conocemos. En la medida en que estudiemos a las organizaciones latinoamericanas y seamos capaces de verbalizar su realidad, estaremos dando los primeros pasos para crear un campo de estudio propio.

El uso del lenguaje original facilita no sólo la comprensión del fenómeno organizacional sino que se constituye en vehículo privilegiado para difundir el conocimiento de manera más amplia e incorporar a una comunidad científica dentro de propósitos comunes.

¿Nos deben interesar realmente los estudios organizacionales?

¿Está dentro de nuestra cultura el estudiar a las organizaciones?

Señala Pedro Solís (1994: 59) que “el modelo japonés se hace en base a las personas, en el modelo americano en base a sistemas y procedimientos impersonales y en el modelo alemán en base en formas institucionalizadas de aceptación generalizada en la sociedad” (*sic*).

En América Latina, ¿a qué debemos responder?, ¿realmente son importantes, socialmente hablando, los estudios organizacionales o sólo son inquietud de un grupo de académicos?

Los japoneses por ejemplo no han desarrollado una amplia bibliografía al respecto, tal vez porque no les preocupa, como cultura, este campo de estudio debido a que sus organizaciones corresponden a modelos de comportamiento cultural muy estandarizados a lo largo de su historia institucional como sociedad. En cambio, los norteamericanos, con formaciones culturales más diversas, tienen la necesidad de buscar sistemas que le den homogeneidad a sus organizaciones las cuales presentan una diversidad cultural muy amplia, de ahí el estandarizar comportamientos y procesos al interior de sus organizaciones.

En las organizaciones latinoamericanas se observan varios aspectos que hacen importante su estudio: la mayoría son organizaciones pluriculturales, otras corresponden a modelos impuestos en distintas realidades de comportamiento. Por

ello el estudio de las organizaciones, dada su complejidad, es fundamental. Si bien en México los estudios organizacionales son recientes, en tanto campo de conocimiento, también es necesario mencionar que ninguna sociedad puede descuidar una comprensión mínima de sus instituciones u organizaciones, que se ha realizado desde otros ámbitos del conocimiento.

¿Se han desarrollado de manera suficiente en América Latina los estudios organizacionales?

Se puede afirmar que los estudios organizacionales en América Latina han estado históricamente relacionados, de manera diferenciada, con la práctica de la administración sea ésta pública o privada. En consecuencia, los sistemas de enseñanza sólo se han diseñado para dar conocimiento útil y llevarlo a la práctica a través de distintas técnicas y no en la comprensión y especificidad de las organizaciones. Esto ha provocado que el estudio de las organizaciones sea muy limitado y que muy recientemente se haya manifestado, principalmente en áreas académicas, la preocupación por el mismo. El concebir a las organizaciones como un campo natural de aplicación de técnicas de administración, sistemas de control o planeación, ha contribuido al poco interés que existe en su estudio, argumentando que una organización es siempre una entidad perfectible a través de la aplicación de técnicas que mejoren sus procedimientos o reduzcan sus conflictos, olvidando la naturaleza propia de la organización. Esta situación no sólo ha empobrecido la discusión teórica sino que ha debilitado los programas de enseñanza.

América Latina se nos presenta, organizacionalmente hablando, como una entidad desestructurada, pues el mundo de las organizaciones se desconoce, y esto no sólo incluye a grandes organizaciones, como las universidades, sino hasta las llamadas pequeñas o medianas empresas y el mundo institucional, cuyas dinámicas de integración internas poco se conocen a pesar de las aproximaciones que en distintos sentidos se han realizado desde la sociología.

Ante esta situación, ¿es posible desarrollar estudios sobre las organizaciones latinoamericanas y darles un propio marco conceptual? La respuesta es incierta debido a que la especificidad de cada contexto es variable, pese a ello, se puede afirmar que hay un bagaje teórico amplísimo derivado de experiencias acumulables en otros países que permiten tener marcos y elementos de análisis.

Sin embargo, cabe plantearnos el cuestionamiento: ¿estudios organizacionales para qué? e intentar dar una respuesta que vincule aspectos teóricos con la generación práctica de conocimiento útil. El conocimiento teórico acumulado y el estudio profundo de paradigmas posibilitan el desarrollo de este campo de estudio en América Latina. Es decir, las condiciones generales están dadas para que los estudios de las organizaciones se puedan desarrollar: existe ya un cuerpo

teórico abundante que permite problematizar la realidad organizacional en América Latina, las nuevas condiciones económicas están abriendo a las organizaciones para que éstas sean estudiadas y la transferencia de modelos de gestión está haciendo que cada vez las organizaciones estén más atentas a los contextos y a los actores frente a los cuales se habrán de desarrollar. América Latina es una región que puede aportar contenidos teóricos y prácticos muy importantes para el desarrollo actual del estudio de las organizaciones, ya que está integrado por sociedades intensamente pluriculturales, con distintos grados de desarrollo regional, con usos y costumbres y un mundo simbólico que determina actitudes frente a la autoridad y frente al poder, porque son sociedades emergentes y necesitadas de buscar tipologías que les permitan desarrollar organizaciones de equilibrio social.

El poder definir una tipología organizacional facilitará los estudios comparativos y en consecuencia los estudios organizacionales se podrán desarrollar con mayor celeridad para poder poner a esta disciplina a punto con su evolución en otras latitudes ya que como sostiene Udy (citado en Pugh, 1969: 441) “el análisis comparativo es inicialmente apropiado como una investigación de un escenario-frontera para la teoría general de las organizaciones”.

Sin embargo, falta por descubrir las particularidades de las organizaciones latinoamericanas a partir de investigaciones concretas. No obstante, se pueden mencionar algunas, aprovechando el acervo de vocabulario y de conocimiento que han generado los estudiosos de las organizaciones en distintos países.

Por ejemplo, ¿será la informalidad un aspecto más relevante que la formalidad en nuestras organizaciones? Si pensamos que una organización latinoamericana tiene en su interior diversas culturas, entonces podría pensarse que los objetivos comunes de la organización no son necesariamente compartidos por todos sus miembros, sino que cada individuo o grupo persigue objetivos diferentes: el salario, el prestigio, expectativas de bienestar, de integración familiar e incluso sus objetivos pueden coincidir con los de la propia organización. La informalidad, es decir, las relaciones que se establecen al interior de una organización y que se desarrollan de forma paralela a las formales, establecidas con base en procedimientos y organigramas, están detrás del comportamiento organizacional de muchos de sus miembros.

Por otra parte nuestras organizaciones mantienen hacia su interior ritos y ceremoniales de un alto sentido histórico, los cuales determinan pautas de comportamiento que tienen que subsistir con modelos de organización provenientes de otros países y que transmiten valores, actitudes y comportamientos que en muchas ocasiones son imperceptibles para las culturas locales y que pueden tener o no un impacto relativo en el contexto cultural local inmediato. La lista de temas podría ser mucho más amplia.

¿Quiénes deben estudiar a las organizaciones?

La construcción de una agenda común

Pregunta fundamental que plantea si esta tarea debe corresponder a investigadores en centros universitarios o a los ejecutivos de empresas. Como campo de conocimiento nuevo es necesario identificar a las organizaciones susceptibles de ser objeto de conocimiento. La falta de una cultura que impulse la investigación, tanto en empresas como en instituciones, hace difícil que esta labor se pueda llevar a cabo. La actitud adoptada por el investigador ha sido la de contemplar a las organizaciones y tratar de inferir o adivinar, a través de conocimientos teóricos que muchas veces son ajenos a la realidad de las organizaciones sin tener un acercamiento a ellas. Sin embargo, el investigador tiene la responsabilidad de buscar mecanismos que lo aproximen a la realidad de las organizaciones. Uno de ellos podría ser, como lo hizo Martin (1992) en su trabajo sobre culturas, el realizar trabajo de campo por fuera de la organización entrevistando a miembros de la misma y guardar su anonimato; otra sería la observación participante, es decir, involucrarse de manera directa en una organización pero manteniendo siempre una perspectiva de observador (en este sentido se propone el uso del método etnográfico como la descripción de las relaciones formales e informales que pueden explicar una relación de poder hacia el interior de una organización); uno más es el estudio de las organizaciones en el sector público por las características y los efectos que tiene en el ámbito social a través de la observación indirecta de muchos de los comportamientos y estructuras del mismo. Como puede observarse, los primeros son de orden metodológico, mientras que el tercero se refiere al objeto con implicaciones metodológicas, que hay que desarrollar pero que no es el propósito de este ensayo.

En relación con los campos de investigación, la comunidad científica interesada en estos tipos de estudios debe identificar aquellas áreas o sectores susceptibles de ser investigados y empezar a perfilar en eventos teóricos y generalizables sobre las organizaciones latinoamericanas. Si bien, esto último habla sobre la viabilidad de los proyectos a desarrollar, éste no es el único criterio posible, pero sí el deseable si se requiere una aproximación al mundo de las organizaciones.

Tal vez, como en todo proceso natural de conocimiento, los primeros estudios no tengan ni la calidad ni el rigor metodológico que se requiere, quizá las conclusiones sean inciertas y poco generalizables, pero finalmente necesarias para empezar a perfilar un cuerpo teórico, ya que todo proceso de investigación es, finalmente, heurístico porque aporta conocimiento que enriquece a otras investigaciones.

En la investigación organizacional hay un compromiso ético por definir relacionado con el objeto mismo de estudio y con la utilidad derivada del conocimiento.

¿Cuál es el interés por estudiar a las organizaciones?, ¿buscar transformarlas?, ¿restablecer su equilibrio interno frente a situaciones de conflicto? ¿Es un instrumento al servicio de los ejecutivos?, ¿de los trabajadores? ¿Es sólo el puro interés intelectual? Aquí la perspectiva del investigador para responder a las preguntas es fundamental porque lo ubica dentro de una serie de valores que le permitirán orientar su investigación.

Existen países en donde el peso de sus culturas define, para cualquier tipo de organización, los niveles de autoridad, liderazgo, toma de decisiones, así como el tipo de relaciones, incluso la solución de conflictos que hacen poco útil el estudio de las organizaciones, como es el caso de sociedades totalitarias o estructuras sociales en donde la dominación es tan acentuada que cualquier teoría sobre las organizaciones pasa a un segundo término frente a la de una sola voluntad, sea grupal o individual. Se puede afirmar que los estudios organizacionales tienen un mayor campo de cultivo en aquellos países en donde las organizaciones son una síntesis de culturas y de visiones del mundo y, por lo tanto, requieren para su estandarización de técnicas que les permitan el mantener equilibrios hacia el interior y al mismo tiempo de mejorar los niveles de eficiencia y calidad.

No obstante, en los estudios sobre las organizaciones en América Latina se observan numerosas referencias de autores no locales, lo que demuestra que los trabajos sobre realidades organizacionales latinoamericanas son pocos, y que si existen, no llenan las expectativas, ni metodológicas ni teóricas, de los investigadores que les aporten elementos para aproximarse a la problemática de la región. Esto se explica porque la gran mayoría del conocimiento que se genera—refiriéndome a los autores locales— se basa en lecturas o interpretaciones de trabajos realizados por autores extranjeros, que si bien puede tener una utilidad didáctica y de difusión, no necesariamente demuestran originalidad frente a una realidad específica. Por ello es importante que los *estudios de caso* generen referencias obligadas a realidades particulares que deben sustentar siempre cualquier investigación teórica.⁶

Se puede afirmar, sin duda alguna, que la falta de estudios de caso ha sido una limitante para el desarrollo de los estudios organizacionales, lo que hace difícil generalizar conceptos y teorías. Como se ha dicho, el conocimiento teórico es muy abundante pero no ha encontrado expresión propia en la realidad latinoamericana que se traduce en aplicar los conocimientos teóricos acumulados a especificidades, de ahí la relevancia de trabajar sobre estudios de caso. Esto facilitará la reproducción del discurso hacia otros niveles.

⁶Vale la pena hacer referencia al estudio de Richard Gillespy (1991) *Manufacturing Knowledge*, quien rescató el caso de los experimentos de la Western Electric Company en Hawthorne y que sentaron las bases para muchos de los estudios de las organizaciones modernas.

Hacer trabajos citables en cuya originalidad derive una visión de un objeto de estudio en un contexto latinoamericano, sin duda permitirá que la reproducción del idioma facilite la creación de la cultura sobre las organizaciones.

Como lo señala Reed (1996: 3), "en cualquier parte del tiempo, los estudios de las organizaciones están constituidos a través de compartir líneas de debate y diálogo que establecen los límites intelectuales y nuevas contribuciones que se pueden asentar". Esto significa, en términos de Thoenig (1998: 307-310), el *diseño de una agenda común de investigación y debate* que permita fortalecer la pertenencia a una comunidad.

Por ello, el análisis de las organizaciones latinoamericanas se presenta como altamente enriquecedor para el investigador pues es un mundo inédito. *Desmascarar a las organizaciones significa descubrir sus rasgos reales más allá de organigramas, manuales o políticas descritas formalmente; implica descifrar las características reales en su comportamiento, en su integración y en su operación debido a que cada organización tiene códigos de comportamiento no escritos y que los estudios organizacionales deben descifrar.*

¿Son las organizaciones latinoamericanas intermediarios sociales o tienen un propósito específico?

¿Son éstas componentes aislados de un todo social?

Estas reflexiones nos ayudan a comprender que la primera tarea por realizar es tener una visión de conjunto sobre lo que socialmente significan las organizaciones en un contexto determinado, ya que el origen de cada una de ellas, los modelos que adoptan para desarrollar sus políticas, así como sus estructuras y actores son determinantes para conocer el papel social que desarrollan.

Por ejemplo, una organización que surge de una sociedad civil, ¿tendrá las mismas características que una impulsada desde el Estado o aquella que se constituye por una empresa multinacional?, ¿las variantes tecnológica y de capacitación o profesionalización de sus miembros son diferentes?

El comportamiento en cada uno de estos casos es sin duda distinto. Seguramente los actores de cada una de las organizaciones poseen visiones diversas, y quizá muchos no tendrán sentido de los propósitos de la propia organización ya que el proceso de constitución y desarrollo les es ajeno. No siempre los objetivos de una organización son compartidos por sus miembros debido a que éstos buscan propósitos diferentes. Una organización impulsada desde el Estado puede tener la finalidad de apoyar el empleo en determinado sector de la economía antes que ser eficiente, o en una *holding*, una empresa privada puede transferir pérdidas o ganancias y otras pueden simplemente impulsar organizaciones intermedias frente a actores sociales determinados. Sin embargo, el desarrollar una tipología de organizaciones latinoamericanas que se expliquen dentro del con-

texto social permitirá entenderlas mejor. La construcción de esta tipología, en una primera fase, no debe ir más allá de, como lo señala Bitter (citado en Hassard, 1990: 104) entender a la organización como una construcción de sentido común.

*¿Iniciar este campo de estudio
es tan complejo como otras ciencias?*

La investigación en nuestros países se presenta generalmente como un proceso angustiante y poco liberador, es decir, poco explicativo de nuestra realidad inmediata. Desde mi punto de vista esto se debe a que el proceso de enseñanza está lleno de abundantes conocimientos teóricos que hacen parecer que las grandes teorías derivaron preguntas complejas cuando en realidad lo que ha hecho al conocimiento científico son preguntas claras y simples. Lo que hace importante a la investigación es la identificación del objeto de estudio en el que debe haber claridad sobre el conjunto de elementos a estudiar.

En consecuencia debe darse oportunidad en este nuevo campo del conocimiento de hacer las primeras aproximaciones de manera simple tratando de dar contenidos específicos a realidades organizacionales concretas ya que la complejidad de las organizaciones latinoamericanas se ve magnificada por el desconocimiento de ellas y por la falta de instrumentos probados regionalmente que faciliten su acercamiento.

Adicionalmente, el conocimiento de la realidad permitirá que éste se difunda de manera más amplia a otros sectores, lo que producirá un efecto multiplicador en la generación de conocimiento y en consecuencia ampliará los espacios de investigación, es decir, se establecerán las condiciones que permitan consolidar una cultura para el estudio de las organizaciones.

A manera de recomendaciones

Estas preguntas nos obligan a reflexionar sobre cuál es la visión que debemos tener los latinoamericanos de los estudios organizacionales para derivar una serie de recomendaciones que permitan darle impulso a este campo de estudios en América Latina:

- Son importantes los estudios organizacionales en América Latina porque la complejidad y la diversidad cultural de sus organizaciones hacen necesario el conocer su especificidad y sus dinámicas para entender sus procesos de transformación o de equilibrio.
- Se debe privilegiar el estudio de caso o los estudios cualitativos para facilitar la comprensión de las organizaciones latinoamericanas e iniciar estudios comparativos que permitan fortalecer la disciplina.

- Se debe buscar el establecer una tipología general de las organizaciones latinoamericanas en las que se diferencien los modelos tradicionales de organización, los modelos transferidos y adaptados, así como las condiciones de "hibridez" y sus consecuencias.
- Se debe construir una agenda común como guía orientadora para los estudios de las organizaciones para que se facilite el debate y la discusión dentro del campo de estudio, así como establecer redes y organización de congresos que propicien el intercambio.
- Impulsar el desarrollo de revistas e intercambio de experiencias e información sobre avances en investigación e incluso desarrollar proyectos conjuntos.

Bibliografía

- BOURDIEU, Pierre (1980), *El sentido práctico*, Taurus Humanidades, Madrid.
- BURRELL, Gibson y Gareth Morgan (1979), "Assumptions about the nature of Social Science", en Gibson Burrell y Gareth Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, New Hampshire, pp. 1-9.
- BRYMAN, Alan (1989), *Research Methods and Organizations Studies*, Unwin Hyman, Londres.
- CLARK, Thomas y Stewart Clegg (1998), *Changing Paradigms. The transformation of management Knowledge for the 21 Century*, Harper Collins Business, Londres, Gran Bretaña.
- CLEGG, Stewart (1990), *Modern Organizations*, Sage Publications.
- DÁVILA, Anabella y Nora H. Martínez (1999), *Cultura en organizaciones latinas*, ITESM y Siglo XXI editores, México.
- D'IRIBARNE, Philippe (2001), "Administración y Culturas Políticas", *Gestión y Política Pública*, CIDE, vol. x, núm. 1, pp. 5-29.
- GALEANO, Eduardo (1975), *Las venas abiertas de América Latina*, Siglo XXI editores, México.
- GILLESPIE, Richard (1991), *Manufacturing Knowledge*, Cambridge University Press, Cambridge.
- HASSARD, John (1990), "Ethnomethodology and Organizational research: an introduction", en Hassard, John y Denis Pym, *The theory and philosophy of organizations*, Routledge, Gran Bretaña, pp. 97-108.
- _____ (1993), *Sociology and organization theory*, Cambridge University Press, Londres, pp. 1-49.
- HOFSTEDE, Geert (1991), *Cultures and Organizations, Software of the mind*, McGraw-Book Company, Londres.
- HOWARD, Philip K. (1994), *The death of Common Sense*, Warner Books, Nueva York.
- KHUN, T.S. (1986), *La estructura de las revoluciones científicas*, FCE, México.
- KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell (1997), *Curso de administración moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*, McGraw Hill, México.

- LAMMERS, C.J. (1990), "Sociology of Organizations around the globe. Similarities and differences between American, British, French and German", *Organization Studies*, vol. 11, núm. 2, pp. 179-205.
- LECOURT, Dominique (1972), *Pour une critique de l'épistémologie*, Librairie François Maspero.
- LINCOLN, Yvonna (1985), *Organizational Theory and Inquiry*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- MARSHALL, Gordon (1998), *Dictionary of Sociology*, Oxford University Press, Oxford.
- MARTIN, Joanne (1992), *Cultures in Organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- MONTAÑO, Luis (1998), "Metáforas y acción organizacional. Postmodernidad, lenguaje y sistemas autorregulados a partir de un estudio de caso en México", en Stewart Clegg, E. Ibarra y L. Bueno (eds.), *Administración global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, UAM-I, México, pp. 311-348.
- (1993), "La modernidad organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales", en *Estrategias organizacionales*, UAM, México, pp. 11-30.
- (2000), "La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina", en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, UAM, FCE, Colmex y Flacso, México, pp. 285-311.
- PERRY, Nick (1993), "Putting theory in its place: the social organization of organizational theorizing" en M. Reed et al., *Rethinking Organization. New Directions in organization theory and analysis*, Sage Publications, Londres, pp. 84-101.
- PUGH, D.S. et al. (1969), "Dimensions of organization structure", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 14, pp. 441-470.
- SILVERMAN, David (1995), *Interpreting Qualitative Data*, Sage Publications, London.
- REED, M. (1996), "Organizational Theorizing a historically contested terrain", en Stewart Clegg et al., *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, Gran Bretaña, pp. 31-56.
- REYES PONCE, Agustín (1976), *Administración de empresas. Teoría y práctica*, Limusa, México, 2 t.
- SALDAÑA, Juan José (coord.) (1996), *Historia social de las ciencias en América Latina*, Porrúa y UNAM, México.
- SCHATZMAN, Leonard y Anselm. L. Strauss (1973), *Field Research: Strategies for a Natural Sociology*, Prentice-Hall, Nueva Jersey.
- SCHWARTZMAN, Helen B. (1993), *Ethnography in Organizations*, Qualitative Research Methods Series 27, SAGE University Press, California, E.U.
- SOLÍS, Pedro (1993), "Organizaciones modernas: nuevos retos para el diseño de estructuras y procesos de decisión", en *Estrategias organizacionales*, UAM, 31-46 pp.
- (1994), "Cultura organizacional y transferencia de modelos organizacionales: un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural", en *Argumentos para un debate sobre la modernidad* UAM-I, México, pp. 49-66.
- THOENIG, J.C. (1998), "How far is a Sociology of organizations still needed?", en *Organization Studies*, vol. 19, núm. 2, pp. 307-320.

Segunda parte

**Cambio y
poder en las organizaciones**

La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas

MARÍA TERESA MAGALLÓN DIEZ

EN UNA era en que la incertidumbre y, con ello, el riesgo (Beck, 1994, 1998; Giddens, 1994, 1999) han pasado a formar parte de la cotidianidad organizacional, hablar de “cambio” se convierte en un tema recurrente tanto para quienes dirigen las organizaciones –en razón de su supervivencia en una realidad tan contingente como diversa– como para quienes las estudian. Cualquiera que sea el interés que mueva a los estudiosos del cambio organizacional, un hecho es innegable: requieren de marcos cada vez más dinámicos y transdisciplinarios dado que, en un ambiente determinado por la globalización, ésta debe ser considerada como:

Un fenómeno integrado, multidimensional; no es sólo económico, no es sólo cultural, es también político y por lo tanto social y, en consecuencia, psicológico, y todo a la vez. No es que haya un factor económico que desencadene factores políticos, que a su vez desencadene factores sociales, que a su vez provoquen cambios en la cultura y, en última instancia, cambien los hábitos, las expectativas y percepciones de la gente sobre su mundo cotidiano –sobre su condición de sujeto. Es todo a la vez (Zemelman, 2000: 154).

Ante ello, los estudios organizacionales se han preocupado por abordar el cambio desde una perspectiva que permita colocar al individuo en las organizaciones con todas sus dimensiones, reconociéndole como un ser que tiene una vida psíquica y una vida simbólica, con deseos e impulsos, un ser de placer y sufrimiento, un ser de comunicación a través del uso de la palabra, que representa su identidad última, en conclusión, un ser complejo con dimensiones dialécticamente unidas (Solís, 1994: 53-54).

Apreciaciones como la de que “el tema de la diversión y de la alegría en la empresa surge con frecuencia en la investigación de las empresas sobresalientes” (Peters y Waterman, 1982: 259), de que “la mejor manera de liderar el cambio es crear las condiciones para que se produzca de forma natural. Eso es lo que

hacen los directivos de las empresas bien adaptadas al cambio: luchan por liberar el potencial de su gente, como grandes buscadores de ideas que utilizan la imaginación para innovar (...)" (Kanter, 1999: 41) o, menos retóricamente, en cuanto a que "el rediseño radical es descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo" (Hammer y Champy, 1994: 35), que llegaron a volverse, desde mediados de los ochenta, verdades absolutas para muchos gerentes ansiosos de respuestas "seguras", se convirtieron en objeto privilegiado de investigación para los estudios organizacionales, teniendo que recurrir cada vez más a otras disciplinas para, precisamente, abordar con mayor profundidad esas "dimensiones ocultas" que la literatura gerencial abordaba sólo superficialmente.

Sin embargo, no se trata de una preocupación exclusiva de los tiempos actuales pues, a lo largo del desarrollo de la Teoría de la Organización (TO), el concepto de "cambio" permea todos y cada uno de los paradigmas que en su momento han llegado a dominar y, si bien el término "cultura" viene a ser retomado explícitamente hasta que la "posmodernidad" hace su arribo, todos los paradigmas que han marcado la evolución de la TO se relacionan, de una u otra forma, con la cultura, en la medida en que tienen entre sus finalidades la reducción del conflicto e implican una concepción particular del individuo según la época en que se desarrollan.

El siguiente trabajo realiza una breve revisión a lo largo de la TO y de las principales escuelas de pensamiento que han formado su desarrollo a fin de descubrir cuál es la definición de cambio organizacional que cada una lleva implícita. La hipótesis, sucintamente formulada, es que la definición de cambio organizacional puede verse formalmente incluida en un esquema con dos vertientes fundamentales:

La de quienes están por conceptualizar el cambio como un *proceso formal de concepción*, cuyos antecedentes están en teorías que hoy pudieran parecer tan lejanas como el taylorismo, las relaciones humanas, la burocracia, la escuela del comportamiento o el movimiento contingente, con presencia en teorizaciones de mayor actualidad como las que conciben el cambio como el posicionamiento competitivo en mercados locales y globales (Perrow, 1986; Porter, 1979, 1980, 1985, 1990; Harrigan, 1984; Rumelt, 1982; Williamson, 1986), como la adaptación a contingencias mediante la determinación de los procesos de adaptación estructurales (Hannan y Freeman, 1977; Hofer, 1975; Miller, 1993; Aldrich y Pfeffer, 1976; Child, 1972; Mintzberg, 1991) o como la conformación de redes organizacionales en entornos de innovación tecnológica (Alstyne, 1997; Grandori y Soda, 1995; Sydow y Windeler, 1998; Astley y Fombrun, 1983; Kerwood, 1995). Siguiendo el esquema propuesto por Pichault (1995), este tipo de visiones se inscriben en un "principio de perpetuación" que considera que el cambio puede ser manejado, en términos foucaultianos, de modo "panóptico" –ninguna os-

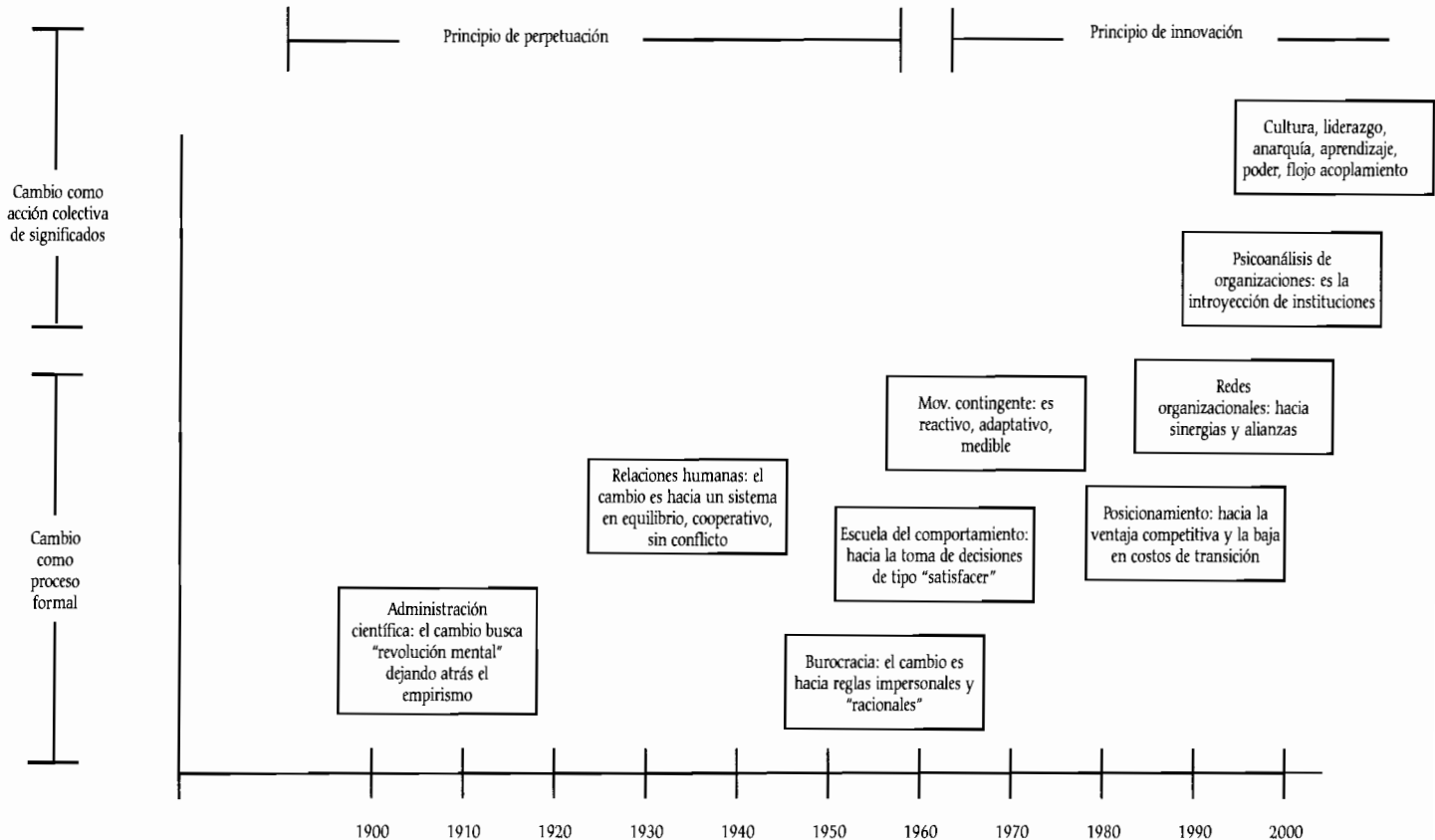
curidad permitida, todo bajo control– con un sistema de poder concentrado – “centrípeto”–, lo cual incrementa la probabilidad de reforzar las estructuras existentes.

Su contraparte estará en un “principio de innovación”, factor determinante una vez que se reconoce en la velocidad de respuesta y la flexibilidad que otorga el conocimiento –y no la jerarquía–, la principal ventaja ante la competencia global. Según este principio, el cambio intentará manejarse de manera política, con un sistema de poder diseminado –“centrífugo”– que tiende con mayor propensión a estimular nuevas y no previstas evoluciones capaces de satisfacer, simultáneamente, los intereses de varios *stakeholders*. Bajo este principio, el cambio se concibe más como la *acción colectiva de significaciones*, ya sea que se entienda como el producto de un liderazgo empresarial a través de un proceso visionario y cognitivo (Gioia y Chittipeddi, 1991; Johnston, 1989; Kets de Vries y Miller, 1984, 1991; Barnard, 1938; Bettis y Prahalad, 1995; Dreyfus y Dreyfus, 1987; Prahalad y Bettis, 1986; Schwenk, 1984), como el producto del aprendizaje a través de un proceso de gestión del conocimiento y de los saberes organizacionales (Kim y Mauborgne, 1999; Leonard y Sensiper, 1998; Smircich y Stubbart, 1985; Weick y Westley, 1996; Brown y Leonard, 1998; Goshal y Barlett, 1994; Kim, 1993; Quinn, 1978; Weick, 1984, 1985), como el producto del poder mediante los juegos políticos de los actores en procesos de confrontación y negociación (Crozier y Friedberg, 1977; Cyert y March, 1963; Pettigrew, 1977; Pfeffer y Salancik, 1977; Baier y Saetren, 1986; Fligsten, 1987), o como el producto de la cultura a través de un proceso colectivo de construcción de significaciones y de identidades (Brunsson, 1982; Green, 1988; Hedberg y Jönsson, 1977; Lorsch, 1990; Swanberg, 1995).

Como puede observarse, este tipo de enfoques comienza a preocuparse por el cambio como un proceso socialmente construido, y no más como el resultado de una voluntad única, racional, impersonal, objetiva. Los cambios emprendidos de forma premeditada habrán de pasar por la mediación de procesos políticos, económicos, tecnológicos y simbólico-culturales que, en su hacer cotidiano, llevarán a una organización socialmente construida. Es justo mencionar que a esta perspectiva han acudido estudiosos de organizaciones en nuestro país (Montaño y Rendón, 2000; Montaño, 1993; Barba, 2000; Del Castillo, 2000; Reyes y Mendoza, 1999).

Comenzaremos exponiendo las visiones que implican una visión del cambio como un proceso formal, racional, planeado, para exponer después las que parecen conformar el actual debate y que llevan implícita una visión del cambio como la acción colectiva de significaciones; en la siguiente figura se establece el sentido de las transformaciones que ha adoptado el cambio organizacional. Finalmente, se concluye respecto de lo que parece entenderse por dicho término en la actualidad.

PRESENCIA DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN EN LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA TO DEL PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL



Primera parte:**El cambio como proceso formal que favorece la perpetuación***La administración científica: el cambio es renunciar al empirismo*

Luego de que en el taller hace su entrada el cronómetro como dispositivo simbólico de que la propiedad del tiempo y de los movimientos ha sido expropiada del trabajador para pasar al *management*, el saber “científico” deberá desplazar al *savoir-faire* que era patrimonio exclusivo del artesano antes de la llegada del cronómetro al taller. Con la aplicación de los principios de la administración científica, pasa a ser codificado, examinado, fragmentado, sometido a mediciones y pruebas de ensayo y error por parte del *management*, para eliminar movimientos “innecesarios” y regresar al obrero, a cambio de tal sabiduría, un único método, el *one best way*, que incluye los movimientos y las herramientas idóneas para la minimización del tiempo y del esfuerzo requeridos en la realización de la tarea.

Ese hecho representa ya un cambio en la organización que, inevitablemente, tendrá repercusiones en la cultura. De hecho, siendo el taylorismo una creación netamente estadounidense, buscó homogeneizar reacciones y habilidades de las enormes olas de inmigrantes que llevaban a cabo la industrialización de la pujante Norteamérica a finales del siglo XIX (Coriat, 1985) y, más aún, el propio Taylor (1975) llegó a afirmar que lo que sus métodos pretendían era llegar a una auténtica “revolución mental” en, por lo menos, dos sentidos: en un sentido societal más amplio, y en una expresión organizacional más concreta. En su expresión *societal*, implicaba un intento por incorporar la ciencia a todos los órdenes sociales, como una forma de llegar a la prosperidad pues, según Taylor, el gran incremento en productividad era lo que había distinguido a los pueblos civilizados de los que no lo eran. La eficiencia es, entonces, un asunto moral —en su más pura acepción calvinista— en tanto que promete el paraíso y la felicidad a los que cumplen.

En su expresión *organizacional*, el combate a la “lentitud sistemática” implicó una forma de controlar y de predecir comportamientos que, culturalmente, significaba cambiar hacia patrones de racionalidad moderna, de formalidad y de eficiencia, con una orientación funcional y positivista.

Las relaciones humanas: el cambio es hacia un sistema en equilibrio

Luego del taylorismo como modelo productivo en boga, el nuevo proyecto organizacional, delineado a partir de los años veinte, implicaba abandonar el discurso explícito de la máxima prosperidad para asumir, en su lugar, la satisfacción de las necesidades como la tesis discursiva esencial.

El cambio en la organización debería dirigirse hasta convertirla en el lugar que, según Elton Mayo, llenaría las carencias que la familia y la sociedad industrial dejaban en el hombre, para rescatarlo de la anomia.

Bajo la promesa de considerar, ahora sí, a los obreros como humanos, se configuraría un nuevo modelo gerencial que difundiría el principio de la supuesta comunidad de intereses bajo el paradigma de las relaciones humanas, buscando asegurar el desempeño de la empresa en relación con las exigencias de un mercado masivo que requería de la producción en serie, acompañada por un sistema de gestión basado, al menos formalmente, en las necesidades de los trabajadores más allá del salario.

Afirmaciones como la de Roethlisberger y Dickson (1976) en torno a la importancia de la organización informal (y su funcionalidad para alcanzar el equilibrio en la organización –vista como sistema– mediante la cooperación de los miembros), fueron bien recibidas por quienes, deseosos de técnicas prácticas que guiaran su trabajo diario y de una ideología profesional que fortaleciera su posición en la jerarquía managerial –los “*managers* de personal”–, volverían la vista hacia los científicos sociales en la búsqueda de ayuda para descubrir los secretos del incremento de productividad y del logro de una fuerza de trabajo más “contenta”. Tales preocupaciones se volvieron aún más importantes con el dramático incremento de sindicatos industriales en las décadas de los treinta y los cuarenta; los *managers* eran ahora confrontados por trabajadores que habían transferido sus lealtades al movimiento sindical y que habían sido preparados para desafiar la autoridad managerial en la fábrica.

La exigencia era, entonces, lograr el equilibrio en la organización, eliminando así el conflicto. De hecho, Roethlisberger y Dickson (1976) señalan que la organización debe lograr el equilibrio entre sus subsistemas técnico y humano, el cual se forma, a su vez, por las estructuras social e individual –que también deben mantenerse en equilibrio–; de éstas, la primera está compuesta por las organizaciones formal e informal, cuyo equilibrio será básico para la organización en su totalidad. El éxito de la transformación en la organización dependerá, entonces, de que el patrón de cambio en una estructura o subsistema corresponda al de los otros componentes de la organización.

La interpretación que en esta escuela se hiciera de los planteamientos paretianos de equilibrio, tanto en términos del discurso de las élites como de la capacidad relativa de autorregulación de los sistemas, imprimió un sello distintivo a los movimientos posteriores. Esa búsqueda por el equilibrio hizo que, si bien se reconociera su trascendencia como un intento importante por llevar una metodología estructurada a un ambiente experimental, investigadores como Gillespie (1991) afirmarían que éste fue un experimento con más carga “política” que científica, en la medida en que la interpretación difundida de sus resultados, se diri-

gía a señalar al trabajador qué era lo deseable y lo “socialmente aceptado” en el taller. El cambio en la organización se dirigía a institucionalizar la preocupación por todo lo relacionado con el factor humano, mediante la aparición del “gerente de personal”.

Así, contrastando con las tesis de la explotación del trabajo y con la fuerte embestida del marxismo –tanto a nivel sindical como en las universidades–, la organización es vista como un sistema autorregulado al servicio de la sociedad que, ante desequilibrios externos, tiende a recuperar por sí misma la estabilidad. El equilibrio se logrará si estructuras del mismo nivel tienen similares ritmos y tasas de cambio, por lo que la transformación de cualquier organización deberá orientarse conforme a ese tipo de proporciones.

En esta concepción sistémica de la organización, la empresa aparece como una unidad relativamente permeable a su entorno, constituyéndose como el espacio social específico destinado a solucionar los graves desequilibrios sociales, expresados por el fenómeno de la anomia: la ruptura del núcleo familiar como unidad social básica permitía considerar en adelante a la empresa como nuevo espacio de integración de la sociedad. La empresa debería satisfacer las necesidades materiales y afectivas de sus miembros, conformándose a sí misma como una “microsociedad” independiente de su medio, como una organización social en equilibrio gracias a la cooperación de sus integrantes, cuyo fin es satisfacer sus necesidades económicas y, sobre todo, de autoestima y pertenencia.

*El cambio burocrático: hacia reglas e impersonalización;
según posweberianos, hacia la evitación de disfunciones*

El reconocimiento de una institución como la burocracia aparece después de la gran crisis de 1929 en los momentos en que se realizaba la reconstrucción económica de los Estados Unidos, con la política del *New Deal* como protagonista. Esta propuesta adoptará como eje metodológico los postulados funcionalistas de la sociología norteamericana y, aunada a la visión parcial que difundiera Parsons de la obra de Weber, propondrá un análisis de las desviaciones funcionales. Nombres como los de R.K. Merton, A. Gouldner, P. Blau, P. Selznick y H. Cohen comienzan a reconocerse en el ámbito de los estudios organizacionales.

Luego de que en su construcción típico-ideal Weber (1987) definiera las categorías fundamentales de la dominación legal considerando a la del tipo burocrático como la de mayor superioridad técnica, el cuadro administrativo –que se compone totalmente de funcionarios individuales– describe el papel del cambio hacia la organización burocrática, acelerando el proceso universal de racionalización y de entrada en la “jaula de hierro”.

Los *posweberianos* fueron más allá al advertir de los peligros de la creciente burocratización. Son célebres los términos de “incapacidad adiestrada” y de “ritualismo”, fruto de la exagerada preocupación por el cumplimiento de las reglas (Merton, 1968); de la “cooptación” como práctica que da lugar a alianzas políticas antidemocráticas (Selznick, 1949); de las funciones reales de las normas –explican lo que debe hacerse, legitiman el castigo, encubren la dominación, permiten un control a distancia, los jefes las utilizan para negociar condiciones con los empleados, y preservan la apatía, al especificar un nivel mínimo de desempeño– (Gouldner, 1954); o de las fuentes de incertidumbre como generadoras de poder (Crozier, 1963).

El cambio organizacional, según Weber, será hacia la mayor racionalización, con el riesgo continuo de caer en círculos viciosos (las reglas impersonales y la centralización producen frustración y, por tanto, respuestas negativas que, inevitablemente, conducirán a más reglas) o de encerrarse en la “jaula de hierro”. Los *posweberianos*, al señalar las disfunciones, nos llevan a pensar en la propuesta implícita de que el camino correcto hacia el cambio es el contrario a las idealizaciones de Weber.

Teoría de la contingencia:

el cambio es reactivo, adaptativo y mensurable

Según Donaldson (1996), los principios de esta escuela están en el funcionalismo adaptativo, en el modelo de ajuste-contingencia, guiados por un método comparativo y cierto determinismo contingencial.

Lawrence y Lorsch (citados por Donaldson, 1996) fueron quienes acuñaron el término “teoría de la contingencia”, afirmando que altas tasas de cambio ambiental requieren que ciertas partes de la organización operen con mayor incertidumbre, justificando las diferencias en cultura y estructura entre departamentos. Así, era más que conveniente que, por ejemplo, el área de investigación y desarrollo tuviera un patrón organizacional orgánico, mientras que el del área de producción fuera mecánico.

Burns y Stalker (citados por Donaldson, 1996), aclaran esa diferenciación más ampliamente: una estructura mecánica o rígida es aceptable en un ambiente estable, en donde el monopolio de conocimiento pertenece a los *managers*, con claras reminiscencias a Taylor. Por el contrario, una estructura orgánica o flexible aparece ante un cambio tecnológico y un mercado con alta innovación, adoptándose entonces –sólo entonces– un tipo de *management* acorde con el paradigma de las relaciones humanas. Aunque aclaran que cada estructura es válida según su contexto.

Siguiendo con esa búsqueda de relaciones causales, Woodward (citado por Donaldson, 1996), afirma que las estructuras organizacionales no están determinadas por el tamaño, sino por la tecnología: si ésta es primitiva, la estructura será orgánica e informal, mientras que si la tecnología es avanzada, el patrón estructural será mecánico, requiriendo de una mayor especialización.

Más que teorizaciones, los autores de esta escuela enarbolan “prescripciones” de lo que debe ser el cambio. Fue a finales de los cincuenta y durante toda la década de los sesenta que se presenta una enorme cantidad de artículos y de libros que estudian a la organización como un organismo “adaptativo”, monolítico, reactivo al ambiente –en términos estrictamente formales– y capaz de generar combinaciones óptimas de acuerdo con el contexto, las cuales generarían modelos dignos de “extrapolarse” a otros ámbitos.

Uno de los principales antecedentes de este enfoque está en el uso de la “metáfora orgánica” –la organización vista como un organismo adaptándose al medio– para el estudio de las organizaciones. Los fenómenos sociales son comprendidos en términos de una relación causal, esto es, sus efectos estarían predeterminados y, por tanto, podrían ser comprendidos de manera eficiente a partir de su principio causal. Sin embargo, esto pareciera más bien referirse a las leyes que rigen los fenómenos del mundo natural, donde la regularidad y la repetitividad de los fenómenos son la regla. En los procesos sociales, en cambio –procesos eminentemente creativos–, la determinación causal no es un principio explicativo suficiente, ni el más adecuado para dar cuenta de los cambios sociales, que son de tipo interactivo entre los actores sociales, sintetizadas en una relación: iniciativa-respuesta.

Por ello, muchas de las predicciones hechas por los modelos contingenciales comenzaron a ser rebasadas por la realidad, cada vez más compleja.

Tanto las condiciones externas de la empresa (el comportamiento de los compradores y de los competidores, el desarrollo socioeconómico global, las reglamentaciones en materia laboral, etcétera), como sus condiciones internas (los límites o los imponderables de la viabilidad técnico-material, el dominio de la complejidad organizativa en materia de estructura de funciones y procesamiento de datos y materiales, la subjetividad inherente a ciertos procesos de trabajo, etcétera) son estructuralmente contingentes, por lo que el cambio organizacional no puede ser visto solamente en su fase “reactiva” o adaptativa.

Dicho en forma muy simple, este enfoque afirma que la situación determina la estructura, y que la estructura de una organización condiciona su eficiencia, por lo que basta cambiar la estructura ante un cambio en el medio. Sin embargo, esta sencilla articulación de determinaciones no prosperó. No pudo demostrarse que la situación determina la estructura de la organización, ni que la estructura de la organización determina la eficiencia.

Sumario del cambio como proceso formal y racional bajo un principio de perpetuación

Como puede observarse, la Teoría de la Organización y la teorización que sobre cambio organizacional implicaba, había estado dominada por movimientos que presentaban en común una orientación pragmática y utilitarista. Durante muchos años, tales propuestas vivieron tranquilas ante la estabilidad corporativa alcanzada después de la Segunda Guerra Mundial. El voluntarismo y el optimismo de posguerra, afirmaba haber superado los viejos problemas que el conflicto entre capital y trabajo había suscitado en etapas previas a la del pregonado “capitalismo managerial”.

El modelo organizacional vigente en estos años se caracterizaba por la internalización de las relaciones mercantiles de la firma, con el fin de lograr un mayor control sobre su ambiente (Ibarra y Montaña, 1987). Los tipos de integración vertical y horizontal se constituyeron como elementos fundamentales de la estrategia corporativa de crecimiento y sólo en ellos se basaba el cambio, lo cual fue delineando la conformación de estructuras multidimensionales en las que la autoridad es ejercida de forma centralizada.

Por su parte, la producción se dirige a la reducción de costos mediante la generación de grandes volúmenes que exigen procesos productivos tecnológicamente avanzados con una especializada división del trabajo y estricta delimitación de puestos.

Sin embargo, el agotamiento del modelo fordista puso en tela de juicio las propuestas hasta entonces aceptadas por la Teoría de la Organización, exigiendo su reformulación. El modelo de desarrollo corporativo hacia adentro –aparecido, según Chandler (1962), cuando se crean divisiones al interior de la organización conforme a cada mercado y producto–, comienza a agotarse ante las exigencias de un mercado dinámico que no parece conformarse ya con la oferta masiva de productos creados y manufacturados en serie. La demanda exige productos a la medida, de calidad, proporcionados justo a tiempo. El “diseñar primero, producir después”, lleva a costos importantes de cambio de modelo, además de la lentitud de reacción por la incapacidad para responder a un mercado cuyas demandas son cambiantes en volumen y composición.

Deben surgir, entonces, modelos organizacionales acordes con la incertidumbre generada por un complejo mercado global –liberado y transnacionalizado–, que pugnen por la flexibilidad como la única forma de acoplarse a un entorno en extremo cambiante.

Se pugna entonces por un desarrollo corporativo hacia fuera, con la reorganización integral de la empresa a fin de liberarse de las pesadas rigideces heredadas del fordismo: la externalización de costos implica, entre otros factores, la flexibi-

lización de relaciones laborales y la integración de un sistema corporativo fuertemente anclado en la subcontratación de pequeñas empresas proveedoras.

El deterioro de la economía en general y el de muchas empresas norteamericanas tuvo que ser reconocido y discutido. Antes que inmediatamente, los *managers* se refugian en panaceas como reingeniería, mejora continua y en conceptos como el de *right-sizing* –que implica eliminación de infraestructura innecesaria y reducción de estratos gerenciales– que, en muchos casos, no son parte de una estrategia completa para rediseñar la estructura corporativa general del *management* y, mucho menos, modificar su cultura. En muchos casos, fue una reacción casi producto del pánico a presiones y a problemas, administrada con la justificación de que “todos los demás están haciendo lo mismo”, como señalara Ansoff a mediados de los ochenta.

Se reconoce también que la prontitud, voluntad y habilidad de una organización para cambiar aumenta con el apoyo *de todos* los miembros que pudieran ser afectados por el cambio, no sólo de aquellos en la cima. Mas aun cuando, como dijera Ansoff, muchos subordinados saben cómo hacer sus trabajos mejor que sus jefes. Este reconocimiento de que debe buscarse la cooperación de quien más sabe, anunciando el advenimiento de la sociedad del conocimiento, lleva a reconocer a la cultura como determinante en el cambio exitoso.

Segunda parte:

El cambio como acción colectiva de significados bajo un principio de innovación

La cultura entra en escena: el cambio es un proceso colectivo de construcción de significados y de identidades

La cultura es una construcción colectiva y, según la literatura gerencial, existen rasgos de aquella que pueden resaltarse si se le “dirige” adecuadamente, lo cual lleva a que se busquen desarrollar sistemas de control organizacional que permitirán –se pretende– la formación de un pensamiento colectivo dirigido a la consecución de metas, ayudando en la construcción de un nuevo pacto organizacional que propicie, mediante el consenso, relaciones de colaboración más flexibles entre la dirección y el trabajo.

Algunas de las posibles vías de salida que la gran corporación había puesto en práctica para recomponerse frente a la crisis –la modernización tecnológica, la flexibilidad del trabajo y una filosofía arraigada en la capacidad y el mérito personales–, señalaban el inicio de una época en la que la organización proclama ser la mayor creadora de significados, creencia que se vería reforzada por el publicitado mito del “milagro japonés”, cuyo significado –en la literatura gerencial– se

resumía en que el rápido desarrollo industrial se sustentaba en un modelo de autodisciplina, consenso y cooperación, hasta hablar de la adopción casi inmediata de constructos más especializados, como “mejora continua” o “cero defectos”.

Vemos, por tanto, que un lenguaje muy diferente irrumpe en el tratamiento de las organizaciones: símbolos, significados, esquemas interpretativos, etcétera. Un lenguaje que, al menos de entrada, no habla de lo que se supone que se ha de hablar al tratar a las organizaciones: resultados, eficiencia, utilidades, etcétera. De Smircich (1983) y Hassard (1990) se desprende que, en el enfoque etno-metodológico para el análisis organizacional –que adopta a la cultura como punto medular– se trata, en definitiva, de poder explicar de forma más adecuada la complejidad de las organizaciones contemporáneas y de llegar a una concepción del cambio mucho más completa.

Smircich (1983) afirma que la disyuntiva fundamental es considerar la cultura una variable organizacional (sea independiente o dependiente, externa o interna) o considerarla una metáfora para conceptualizar la organización. Disyuntiva que queda expresada en una pregunta que formula como crucial en su trabajo: ¿las organizaciones *tienen* una cultura o *son* una cultura? Como señalan Dávila y Martínez (1999), mientras más se conciba a la cultura como el *tener* –y no *el ser*– de la organización, más probabilidades habrá de que se dé la transferencia de elementos culturales de una organización a otra. La pregunta es si esta transferencia será exitosa o no. La administración del significado será de relevancia en la realización del cambio y de nuevas formas de organización.

La primera perspectiva explicada por Smircich (1983), que hace de la *cultura una variable organizacional (interna)*, reconoce que, además de las influencias del contexto, las organizaciones como tales generan y desarrollan rasgos de tipo sociocultural. Aquí la cultura “expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de la organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan mediante mecanismos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguajes especializados” (Smircich, 1983: 344). Pero, en último término, la comprensión de la cultura como variable, centra la atención en lo que se puede hacer en ella y con ella para lograr un cambio organizacional efectivo de acuerdo con sus “importantes funciones”: transmite sentido de identidad para los miembros, genera compromiso hacia algo superior a uno mismo, estabiliza el sistema, crea sentidos que guían y forman la conducta. Puede caerse en extremos de atribuir su dirección a los *managers*: su tarea principal será encontrar cómo usar historias, leyendas y otras formas de simbolismo para sus propios fines, con lo que el término pasaría a ser más una “ideología” para controlar y legitimar la actividad del *management* (Smircich, 1983) y, por tanto, un instrumento más para el cambio organizacional.

En cambio, la perspectiva que afirma que la cultura es una metáfora de la organización y no una variable más,

va más allá de la visión instrumental de organizaciones derivada de la metáfora de la máquina y aun más allá de la visión adaptativa derivada de la metáfora del organismo (...) promueve una perspectiva sobre las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana. Las organizaciones son analizadas y entendidas no en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos (Smircich, 1983: 348).

Tanto si esto se concreta en una concepción de la organización que subraya su dimensión de generadora de conocimiento e imágenes compartidas para conocer y actuar (*perspectiva cognitiva*); como si se apoya en una concepción de la organización como matriz de discurso simbólico –que genera mitos y los símbolos referidos a la misma organización– (*perspectiva simbólica*); como si se limita a una concepción de la organización en la que las formas y las prácticas organizacionales son la manifestación de procesos inconscientes (*perspectivas estructural y psicodinámica*), esta adopción de la cultura como una metáfora de la organización, percibe a ésta no tanto según la obtención de resultados sino según la producción de significados que tiene lugar con ocasión de lo anterior.

Puede desprenderse que, más allá del modelo de sistema abierto, el “modelo cultural” implica una teorización que podría corresponder con las más elevadas funciones de la conducta humana, tales como el lenguaje y la creación de significados (Smircich, 1983: 354), acorde con una época como la actual, en que se rescata el valor del cerebro y del conocimiento como estratégicos para cualquier “ventaja competitiva” y cambio exitoso a través de una cultura corporativa “fuerte”: “La mayor consecuencia práctica de concebir a las organizaciones como empresas cognitivas socialmente sostenidas es el énfasis sobre la mente y el pensamiento. Los miembros de la organización son vistos tanto como seres pensantes como actuantes” (Smircich, 1983: 350).

Smircich es incisiva al advertir que, cuando cuestionamos si un “marco cultural” es útil o no, necesitamos preguntar más precisamente, “¿útil para quién o para qué propósito?” (Smircich, 1983: 354). En el debate sobre este planteamiento, se ha enfatizado que siempre se corre el peligro de que, en la formación de cultura en la organización, se llegue a la imposición de la ideología o de la perspectiva de la dirección que vería así legitimadas sus funciones con un discurso de carácter pretendidamente ético con tal de generar un cambio exitoso. Parecie-

ra que las “culturas fuertes” que tanto se recomiendan en la literatura gerencial sobre el cambio, socializan a la gente de una manera muy parecida a la indoc-trinación, de modo que al final pueden diluir la autonomía individual en valores colectivos, supuestamente morales. Es decir, la organización dirige su cambio hacia la rebaja en costos al disminuir el número de supervisores, pues éstos se encuentran ya suficientemente “internalizados” en el trabajador mediante una cultura “fuerte”. No en vano John Stuart Mill, citado por Gouldner (1954), decía que ni las mayores precauciones externas son comparables en eficacia con el monitor interno, por lo que el manejo de aspectos simbólicos para el logro del cambio es sustancial.

Por ejemplo, “el escrutinio dentro del grupo que conforma el equipo de trabajo es esencial para obtener el éxito que busca la organización inteligente” (Sewell, 1998: 52). La “administración de significados” se concibe como una forma de control y entonces se le puede hacer el mismo reproche que cuando la gente cede su responsabilidad y se limita a remitirse a lo que dicen los textos fundamentales. Porque lo que sucede es que los valores de la empresa –codificados en una “cultura corporativa fuerte”– son habitualmente los que celebran la unanimidad en detrimento de la diversidad, la cohesión social en detrimento de la oposición, la legitimidad consensual en detrimento de la legitimidad del conflicto. Lo que es justo no se plantea como efecto del conflicto y del reconocimiento de la diferencia de los intereses y de los puntos de vista; se identifica antes que nada con la “cooperación de todos”, con la adhesión colectiva y solidaria (o pasiva) al proyecto común, a compartir los valores del grupo. En definitiva, con una pretensión de homogeneidad sin discordancias en todo lo que hace referencia a los objetivos empresariales.

En la literatura gerencial se tiene la certeza implícita de que la cultura está al servicio de un cambio concebido managerialmente, con falta de referencias a su legitimidad social. La literatura gerencial sobre los valores ha privilegiado más la cuestión del “cómo” en detrimento del “porqué”, de modo que términos como “excelencia”, motivación, proyecto de empresa, valores, etcétera, han resultado en un argot managerial que a menudo no ha tenido otra función que la estrictamente ideológica. Más aún: lo que pasa es que todas las organizaciones intentan suscitar la adhesión de individuos, no tanto como en el siglo XIX por la coacción física, sino generándoles una coacción psíquica que actúa manipulando el *cerebro* –en plena “sociedad del conocimiento”, en donde éste se convierte en el factor estratégico de producción– casi como con los mismos mecanismos del vínculo amoroso, es decir, la identificación, la idealización, el placer, la angustia. El manejo de lo simbólico, entonces, viene a ser sustancial para asegurar la coopera-

ción –y aun la supervivencia– de los individuos ante el cambio. Debe recordarse que existe una estricta relación entre

los diferentes regímenes punitivos con los sistemas de producción de los que toman sus efectos; así, en una economía servil los mecanismos punitivos tendrían el cometido de aportar una mano de obra suplementaria, y de constituir una esclavitud “civil” (...) con el feudalismo y en una época en que la moneda y la producción están poco desarrolladas, se asistiría a un brusco aumento de los castigos corporales, *por ser el cuerpo en la mayoría de los casos el único bien accesible* (...) Pero al exigir el sistema industrial un mercado libre de la mano de obra, la parte del trabajo obligatorio hubo de disminuir en el siglo XIX en los mecanismos de castigo, sustituida por una detención con fines correctivos (cursivas de la autora) (Foucault, 1976: 31).

Si el cuerpo ha dejado de ser “el único bien accesible” y “castigable”, para ser ahora el cerebro y el conocimiento el “bien accesible”, habría que pensar qué tipo de nuevos mecanismos punitivos deben estarse construyendo.

Retomando nuestra crítica a tal concepción errónea de cultura organizacional, entendida como ideología y forma de control, Smircich nos recuerda que el subrayar a la cultura como una metáfora es dar al mundo social un *status* menos concreto, más como un producto social que teniendo una existencia objetiva, independiente, que se impone a sí mismo sobre los seres humanos. Más bien, el mundo social u organizacional existe sólo como un patrón de relaciones simbólicas y significados sostenidos a través de los procesos continuados de interacción humana (Smircich y Stubbart, 1985). Siguiendo la teoría de la construcción social de Berger y Luckmann, ella se pregunta si el ambiente es un fenómeno objetivo, un fenómeno percibido o si, en una tercera visión, los ambientes son promulgados a través de la construcción social y de los procesos de interacción de los actores organizados.

De acuerdo con otra perspectiva, derivada de la sociología interpretativa, las organizaciones son sistemas socialmente construidos de significados compartidos. Los miembros de la organización están activamente formando sus ambientes a través de su interacción social. Un patrón de representaciones proporciona los cimientos de la realidad organizacional, y a su vez, tiene efectos en la formación de futuras representaciones.

La acción social es considerada posible a causa de significados *consensualmente determinados* por la experiencia y que, para un observador externo, quizá tengan la apariencia de una existencia independiente semejante a una regla (Smircich, 1983: 353).

No debe olvidarse que también existe un paralelismo entre las organizaciones y sus ambientes –por lo que los cambios fundados en las llamadas culturas “de excelencia” no pueden generarse sólo por un acto de voluntarismo, divorciadas de su contexto–, pues las organizaciones reflejan de modo estructural la realidad construida socialmente (Berger y Luckmann, citado por Meyer y Rowan, 1990). Bastante más allá de las relaciones interambientales sugeridas en las teorías de sistemas abiertos, las teorías institucionales en sus formas extremas definen a las organizaciones como representaciones dramáticas de mitos racionalizados que prevalecen en las sociedades modernas más que como unidades que participan en intercambios, por lo que el cambio debe ser, también, reflejo de los mitos prevalecientes en el ambiente cuya incorporación se procura (Meyer y Rowan, 1990).

Los métodos para dilucidar los elementos de cualquier cultura –más en una coyuntura de cambio organizacional basado en ésta–, deberán ser más de carácter antropológico o “interaccionista”. Como se aprecia en Hassard (1990), el orden social, argumenta Garfinkel, no se deriva automáticamente de patrones de evaluación compartidos y de los papeles sociales, sino que se constituye, como una actividad práctica, en el curso de la interacción diaria.

Tal interacción es un proceso complejo y problemático por el que las personas deben trabajar arduamente para construir una impresión mutua de intersubjetividad. De ello se desprende que, en tanto se conciba a la organización como cultura, conviene revisar los principales postulados de la “etnometodología” que implica, en palabras de Garfinkel, una forma de investigación “alternativa” para el estudio de las culturas y, por tanto, de las organizaciones y de sus cambios.

La etnometodología propone que el cambio debe medirse en términos cualitativos y verse a través de “los ojos del actor”

El etnógrafo examina las ideas y prácticas “dadas-por-hecho” que determinan la manera en que las vidas son vividas y construidas en contextos organizacionales; mediante lo que la gente dice y hace, es posible entender la manera en que rutinas diarias constituyen y reconstituyen estructuras organizacionales y sociales. La etnografía provee además de la clase de datos útiles para ligar esos procesos a micronivel (interaccional) con estructuras a nivel macro. Es oportuno recordar que otro método etnográfico, la observación, se utilizó a partir de que el antropólogo W. Lloyd Warner –quien fuera discípulo de Malinowski, Radcliffe-Brown y Lowie, e influyera a su vez en Roethlisberger y Dickson– sugiriera que el grupo de trabajo podría ser examinado como si fuese una “sociedad pequeña”, susceptible de someterse a las técnicas observacionales del estudio de campo. Este

nuevo método, al recolectar información detallada sobre los trabajadores y sus relaciones de unos con otros (observaciones conductuales), llevó a afirmar que por primera vez en la investigación organizacional se estaba produciendo una descripción sistemática de la organización social de un grupo de trabajo industrial.

Se afirma que los antropólogos se encaminan al estudio de aspectos relacionados con organizaciones complejas –y ya no sólo “premodernas”– tales como burocracias públicas e investigación de la cultura de corporaciones y ocupaciones, ante el reconocimiento de que todas las sociedades, no importa cuán remotas, son afectadas por las acciones tomadas por organizaciones tanto privadas como gubernamentales. Más aun, esta tendencia se acentúa cuando es en la *sociedad Americana* (*sic*) que la forma corporativa rige la vida diaria de los individuos, aun cuando se trata de una forma invisible para ellos, tan familiar que no se repara en ella (Schwartzman, 1993: 2). Así, la etnografía se convierte en un valioso método en la medida en que permite problematizar las formas en que los individuos y grupos constituyen e interpretan a las organizaciones y a las sociedades sobre una base de interacción diaria.

*Psicoanálisis en las organizaciones:
el cambio como el proceso metafórico de incorporar otras
funciones dentro de la organización informal*

La definición de “cambio” se ve modificada bajo esta perspectiva porque la división que las relaciones humanas habían aceptado entre estructura formal e informal es ahora combatida, no porque se niegue a la una o a la otra, sino porque ahora se busca su traslape: la vieja división deja de jugar su papel central para que la organización formal funja ahora como mecanismo que facilite la introducción de valores.

Adoptando este enfoque, Montañó (1990), define a la *organización informal* como la internalización de un *set* de espacios institucionales, por lo que la autonomía se logra no por rechazar lo exterior, sino por internalizarlo. El cambio verá atenuada la resistencia que provoca mediante la *autorregulación*, proceso de anticipar conflictos a partir de la internalización del exterior: un problema emergente en la organización formal, se transfiere a otros espacios institucionales internalizados (por ejemplo, la firma se vuelve “escuela” –un lugar en que el aprendizaje se privilegia sobre el dinero– si así conviene al *management*).

La *relación entre el individuo y la organización informal* es bidireccional, pues el individuo dentro de la organización está en muchos espacios institucionales al mismo tiempo. Continuamente, a través del *proceso metafórico*, otras funciones son incorporadas dentro de la organización informal, que se vuelve la causa y el efecto de la conducta humana.

Con la creciente importancia de las organizaciones económicas, surge otra metáfora: *la sociedad como una gran organización*. El *posmodernismo*, entonces, enarbola una nueva relación de traslape, y no de mutua exclusión, entre organización formal e informal.

Nuevos modelos organizacionales:

flojo acoplamiento, anarquías organizadas y botes

de basura: el cambio es discontinuo e implica ambigüedad

Como señala Weick (1985: 118), cuando la realidad indica que las conexiones entre segmentos en la organización no son constantes en cuanto a fuerza, o cuando se muestran débiles, se dice que hay acoplamiento flojo: "Si la gente expresa dudas sobre si una variable tiene efectos significativos sobre otra variable, ésta es señal de conexiones más débiles" (Weick, 1985: 118). Con ello, Weick señala que las conexiones entre los diversos segmentos de la organización tienen fuerza variable, por lo que no puede seguirse considerando a la organización como un ente monolítico, sino fragmentado y con bloques más acoplados entre sí que otros. Los intentos por definir el cambio se complejizan, pero indican que éste puede presentarse en un segmento de la organización sin afectar al resto, dado el flojo acoplamiento entre ellos.

Por otra parte, puede existir ambigüedad proveniente de cuatro fuentes, según March y Olsen (citados por Weick, 1985):

- intención: las organizaciones tienen objetivos inconsistentes y mal definidos;
- comprensión: conexiones no fidedignas entre acciones y sus consecuencias;
- historia: no hay una única versión de los eventos pasados;
- organización: participación y atención varían.

En la década de los setenta se desarrollaron tres propuestas que rompen con modelos estables y cerrados y que, en cierto sentido, pueden considerarse extensiones naturales de los planteamientos de racionalidad limitada. Estas teorías han intentado generar algunas hipótesis explicativas de los procesos organizacionales y decisorios en forma de *cestos de basura* (Cohen *et al.*, 1988), *sistemas flojamente acoplados* (Weick, 1976, 1985), y *anarquías organizadas* (March, 1994). Estas propuestas pueden ser englobadas en una misma perspectiva teórica dados sus puntos de coincidencia y complementaridad.

La teoría de las anarquías organizadas utiliza el concepto de ambigüedad para expresar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos organizativos. Con dicho concepto, se busca destacar la incapacidad de

los individuos para describir los procesos organizacionales en general y la toma de decisiones en particular como hecho sencillos, lineales, medibles y racionales.

Una anarquía organizada se caracteriza, según Cohen, March y Olsen (1988) porque:

- No tiene definidas claridad ni coherencia en qué es lo que pretende (*ambigüedad en los objetivos*); en las anarquías organizadas, si existen objetivos tangibles o medibles, éstos no tienen el consenso de todos los participantes y, en el supuesto de que logren integrarlos, son tan generales y ambiguos que no pueden ser medibles.
- Se desconoce cómo se supone que lo logrará (*tecnología indeterminada*), se refiere a la baja probabilidad de desarrollar acciones dirigidas que tengan el efecto deseado en los problemas previamente identificados (indeterminación en los procedimientos de trabajo).
- Se ignora quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones (*constante flujo de participantes en el proceso decisorio*). El constante flujo de participantes hace hincapié en la capacidad de todo administrador para influir o modificar los procesos decisorios, independientemente de la escasez de recursos.

Podemos inferir de lo anterior que el cambio puede verse facilitado por la ambigüedad tanto en fines como en medios, la cual sirve como “catalizador” de conflictos (Gioia y Chittipeddi, 1991).

A la luz del concepto de anarquía organizada, y como una alternativa a los modelos secuenciales de toma de decisiones, Cohen, March y Olsen (1988) proponen un modelo explicativo de los procesos decisorios que examina la relación entre el comportamiento individual, la acción organizada y las reacciones del medio, de modo más abierto y menos determinista. Metafóricamente, estos autores consideran la toma de decisiones como un *cesto de basura* donde acciones y acontecimientos del contexto se mezclan con los de otros participantes, con otros problemas, soluciones y situaciones de decisión, y no tanto con lo que la organización hace o deja de hacer. El cambio dependerá, entonces, del análisis de las *situaciones u oportunidades de decisión*, es decir, de los momentos en que se espera de la organización un comportamiento llamado decisión, como cestos de basura donde los participantes arrojan problemas y soluciones; en función de la cantidad de cestos que existan, de las mezclas de problemas que contengan y de la cantidad de tiempo del que dispongan los actores, se quedan con un cesto o lo dejan por otro.

Para el modelo del cesto de basura los *participantes* vienen y van entre las distintas situaciones de decisión. Su actuar en los procesos decisorios es azaroso e indeterminado, pues responde más bien a sus capacidades de negociación y a

su posible forma de interrelación en la coalición política. Por otra parte, los *problemas* pueden separarse de quienes los originan, adquirir vida propia, desvanecerse o transformarse en un problema muy distinto; de hecho pueden existir y prevalecer independientemente de que se hayan tomado algunas decisiones para “resolverlos”. Las *soluciones* y los *cambios* no pueden considerarse como el resultado de alguien específico pues son, sobre todo, el resultado de un complejo proceso en que las interrelaciones de los participantes diluyen, transforman o anulan las acciones individuales.

En la teoría de las anarquías organizadas los procesos decisorios pueden entenderse mejor en la medida en que se enmarquen en su *contexto*, es decir, al explicitar la dependencia que tienen con el sistema social, los rasgos representativos de la organización y las situaciones específicas de participantes, problemas y soluciones en que se lleva a cabo la decisión.

La importancia del contexto en este tipo de análisis es determinante. Así, Weick (1976) menciona la necesidad de una “metodología contextual”, sensitiva, que registre tanto el hecho de que algunas personas están en un lugar generando eventos, como el hecho de que esa misma gente, por lo tanto, está ausente de otro lugar, para concluir que un fuerte acoplamiento en una parte del sistema solamente puede ocurrir si hay flojo acoplamiento en otra parte, de ahí que la búsqueda del *patrón de acoplamientos* que produce los resultados observados deberá ser el objetivo de tal metodología contextual. Con relación a esto, el cambio deberá emprenderse sólo después del reconocimiento de tal patrón de acoplamientos.

Y si “las organizaciones existen tanto en la mente como en el campo de acción” (Weick, 1985: 128), existen formas de *cambiar hacia la recuperación de la consistencia* cuando es perdida a través de las conexiones o acoplamientos variables. Las tres vías que para ello se señalan son el lenguaje, la acción y la interacción, como formas de inducir interpretaciones y, así, estabilizar conexiones o acoplamientos de fuerza variable (Weick, 1985: 129).

Entre las “implicaciones para la administración” –por demás prácticas y relacionadas con el cambio– que la presencia de la ambigüedad genera (Weick, 1985: 132-133) están las que señalan:

- buscar pequeños segmentos de orden y protegerlos, fomentarlos o difundirlos;
- construir su propia teoría de la contingencia *ad hoc* a la toma de decisiones;
- no tratar a la racionalidad como una prescripción universal, pues se pierden opciones (uso de intuición, respuesta rápida, ensayo y error), y se pierden fuentes no deliberadas de variedad;
- ver a los flojos acoplamientos descriptivamente antes que evaluarlos, a fin de descifrar las funciones que juegan (generan sanas variaciones, preservan autonomía, focalizan problemas, etcétera);

–para lograr que las cosas se hagan, es más importante captar la atención de una persona, antes que su intención.

Bajo esta óptica, resulta difícil reconocer, describir y evaluar el cambio según las leyes de orden que hasta ahora han definido el cambio, de acuerdo con la definición que de ellos hace March (1994: 176): primera, que existe una *realidad*, es decir, la idea de que hay un mundo objetivo único que puede ser conocido, de modo que las acciones emprendidas y los resultados que de ellas se desprenden pueden ser relacionados de manera uniforme y consistente. Segunda, que existe una *causalidad*; es decir, la realidad y la historia se encuentran por medio de cadenas de causas-efectos. Tercera, que existe una *intencionalidad*, esto es, el acto decisorio se desarrolla y la decisión se ejecuta con un propósito claro y acorde con la jerarquía de preferencias de los individuos. Aun en la anarquía existe un orden en cualquier cambio, eso es claro, pero va mucho más allá de cualquier decálogo prescriptivo.

Sumario del cambio como un proceso socialmente construido bajo un principio de innovación

En la literatura gerencial, formas organizacionales nuevas han sido propuestas para asegurar la continua renovación estratégica de la organización. Dada la creencia de que las burocracias retardan la toma de decisiones y tienen “aversión al riesgo” (Mintzberg, 1979), los rasgos comunes al cambio (nuevos paradigmas) se resumen en:

1. retener sólo las actividades de alto-valor-agregado intensivas-en-conocimiento dentro de la firma mientras que se subcontrata a otras (Ansoff, 1979; Hammer y Champy, 1994; Rifkin, 1993);
2. proveer completa autonomía a aquellos *managers “front-line”* que están en continuo contacto con el cliente, permitiéndoles “diseñar sus propios trabajos, fijar sus propios procesos, y hacer cualquier cosa para satisfacer al cliente” (Peters y Waterman, 1982; Wilkinson, Godfrey y Marchington, 1997; Kim, 1993);
3. operando sin un orden que imponga una rígida jerarquía (March, 1994; Cohen, March y Olsen, 1988; Baier, 1986);
4. usar una red de información formal e informal que mantenga unidas a todas las unidades autónomas (Karter, 1983; Lorsch, 1990).

A los estudios organizacionales ha correspondido el penetrar en las dimensiones ocultas (cultura, poder, lenguaje, etcétera) detrás de prescripciones lineales y normativas, recordando que “la investigación siempre funciona para dar alguna voz a aquellas cosas que están ocultas o no son inmediatamente visibles. Esa voz necesita ser fomentada” (Deetz, 1992: 78).

Conclusión

Hoy día, el cambio requiere, según hemos visto, moverse en la incertidumbre y relativizar voluntarismos y determinismos: dejar abierta la puerta al azar, al evento único, a lo inesperado; se requiere de un espacio que no excluya la relación de no correspondencia. El cambio es a la vez lo estructurado y lo estructurante, lo objetivo y lo subjetivo, lo implícito y lo explícito, lo certero y lo ambiguo.

Porque el cambio escapa parcialmente a las esferas de conciencia, no es interrogando a los voluntarismos o determinismos sobre la esencia del fenómeno que obtendremos respuestas únicas. Los marcos teóricos tienen que ser tan flexibles y dinámicos como las prácticas de las que quieren dar cuenta.

El cambio no debe ser sólo sinónimo de lucha, sino de una construcción que antecede a la simple adecuación de la estructura. Claro que esta última también limita al cambio organizacional: la estructura es a la vez medio y obstáculo para sobrevivir al cambio ambiental. De hecho, estructura y acción se codeterminan, de ahí la importancia de recurrir más a visiones constructivistas que ayuden a aprehender la realidad organizacional desde una perspectiva mucho más comprensiva. Una teoría del cambio sería a la vez una teoría de las limitantes estratégicas y una teoría del desplazamiento de estas limitantes pero, esta vez, con especial atención en el manejo simbólico de ambas.

Bibliografía

- ALDRICH, H.E. y J. Pfeffer (1976), "Environments of Organizations", en *Annual Sociological Review*, pp. 79-105.
- ALSTYNE, Marshall (1997), "The state of network organization: a survey in three frameworks", mimeo., MIT, Sloan School, Massachusetts.
- ANSOFF, H. Igor (1979), "The Changing Shape of Strategic Planning", en Schendel y Hoffer (eds.), *Strategic Management: a New View of Business Policy and Planning*, Little Brown, pp. 30-52.
- ASTLEY, W. y C.F. Fombrun (1983), "Beyond Corporate Strategy", en *Journal of Business Strategy*, primavera, pp. 47-54.
- BAIER, V.E. y H. Saetren (1986), "Implementation and Ambiguity", en *Scandinavian Journal of Management Studies*, mayo, pp. 150-164.
- BARBA, Antonio (2000), "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración", en *Iztapalapa*, núm. 48, UAM-I, México, pp. 11-35.
- BARNARD, C. (1938), *The Functions of Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- BECK, Ulrich (1994), "The Reinvention of Politics: Towards a Theory of Reflexive Modernization", en Ulrich Beck, Anthony Giddens y Scott Lash, *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Stanford University Press, USA, pp. 1-55.

- _____ (1998), "La teoría del riesgo reformulada", en *Polis 97, Horizontes contemporáneos: sociología y psicología social*, UAM-I, México.
- BETTIS, R.A. y C.K. Prahalad (1995), "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", en *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 5-14.
- BROWN, John Seely y Paul Duguid Leonard (1998), "Organizing knowledge", en *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 91-111.
- BRUNSSON, Nils (1982), "The Irrationality of Action and irrationality: Decisions, ideologies and Organizational Actions", en *Journal of Management Studies*, vol. 19, pp. 29-44.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge.
- CHILD, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", en *Sociology*, enero, pp. 2-22.
- COHEN, Michael D., James March y Johan P. Olsen (1988), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", en James G. March (ed.), *Decisions and Organizations*, Blackwell, Nueva York, pp. 294- 334, 1972.
- CORIAT, B. (1985), *El taller y el cronómetro, ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México, pp. 1-102.
- CROZIER (1963), *El fenómeno burocrático*, Amorrortu, Buenos Aires.
- _____ y Friedberg (1977), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- CYERT, R.M. y J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
- DÁVILA, Anabella y Nora H. Martínez (1999), *Cultura en organizaciones latinas*, Siglo XXI e ITESM, México.
- DEETZ, S.A. (1992), *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*, Albany, State University of New York Press.
- DEL CASTILLO, Arturo (2000), "Cambio y procesos decisorios: planeación y ambigüedad", en David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (coords.), *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 223-272.
- DONALDSON, Lex (1996), "The Normal Science of Structural Contingency Theory", en S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Gran Bretaña, pp. 57-76.
- DREYFUS, H.L. y S.E. Dreyfus (1987), "The Mistaken Psychological assumptions underlying belief in expert systems", en A. Costall y A. Still (eds.), *Cognitive Psychology in Question*, Nueva York, Saint-Martin Press, pp. 17-31.
- FLIGSTEIN, N. (1987), "The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979", *American Sociological Review*, vol. 52, pp. 44-58.
- FOUCAULT, Michel (1976), *Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión*, Siglo XXI Editores, México.

- GIDDENS, Anthony (1994), "Living in the Post-Traditional Society", en Ulrich Beck, Anthony Giddens y Scott Lash, *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Stanford University Press, USA, pp. 56-109.
- (1999), *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Taurus, Madrid.
- GILLESPIE, Richard (1991), *Manufacturing Knowledge*, Cambridge University Press, Estados Unidos, pp. 1-95.
- GIOIA, Dennis y Kumar Chittipedi (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic Change Initiation", en *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 6, pp. 433-448.
- GOSHAL, S. y C.A. Barlett (1994), "Linking Organizational Context and Managerial Action: the Dimensions of quality of Management", en *Strategic Management Review*, vol. 15, pp. 91-112.
- GOULDNER, Alvin (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, New York.
- GRANDORI, Anna y Giuseppe Soda (1995), "Inter-firm networks: antecedents, mechanism and forms", en *Organization Studies*, vol. 16, núm. 2, pp. 183-214.
- GREEN, Sebastian (1988), "Understanding Corporate Culture and its Relations to Strategy", en *International Studies of Management and Organization*, vol. 18, núm. 2, pp. 6-28.
- HAMMER, Michael y James Champy (1994), *Reingeniería*, Norma, Colombia, pp. 33-68.
- HANNAN, M.T. y J. Freeman (1997), "The Population Ecology of Organizations", en *American Journal of Sociology*, vol. 82, núm. 5, pp. 929-964.
- HARRIGAN, K.R. (1984), "Formulating Vertical Integration Strategies", en *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 4, pp. 638-652.
- HASSARD, John (1990), "Etnomethodology and Organizational Research: an Introduction", en John Hassard y Denis Pym, *The Theory and Philosophy of Organizations*, Routledge, Gran Bretaña, pp. 97-108.
- HEDBERG, Bo y Sten Jönsson (1977), "Strategy Formulation as a Discontinuous Process", en *International Studies of Management and Organization*, vol. 7, núm. 2, pp. 88-109.
- HOFER, C.W. (1975), "Toward a Contingency Theory of Business Strategy", en *Academy of Management Journal*, vol. 18, núm. 4, pp. 784-810.
- IBARRA, E. y Luis Montañó (1987), "Teoría de la organización: desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", en E. Ibarra y Luis Montañó (comps.), *Teoría de la organización: fundamentos y controversias*, UAM-I.
- JOHNSTON, Pat (1989), "Batteries not Included. The Cognitive Perspective in Strategic Management", en *Theory Paper*, McGill University, julio, pp. 1-71.
- KANTER, R.M. (1999), *Las nuevas fronteras del management*, Paidós Empresa, Barcelona.
- KARTER, R.M. (1983), *The change masters: innovation and entrepreneurship in the American Corporation*, Simon and Schuster, Nueva York.
- KERWOOD, Hazel (1995), "Where do just-in-time manufacturing networks fit? A typology of networks and a framework for analysis", en *Human Relations*, vol. 48, núm. 8, pp. 927-950.

- KETS DE VRIES, M.F.R. y Danny Miller (1984), *The Neurotic Organization*, Jossey Bass, San Francisco.
- KETS DE VRIES, M.F.R. y Danny Miller (1991), "Leadership styles and organizational cultures: the shaping of neurotic organization", en *Organization on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 243-263.
- KIM, D.H. (1993), "The Link between Individual and Organizational Learning", en *Sloan Management Review*, pp. 37-50.
- KIM, W. Chan y Renée Mauborgne (1999), "Strategy, value innovation and the Knowledge Economy", en *Sloan Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 41-54.
- LEONARD, Dorothy y Silvia Sensiper (1998), "The role of tacit knowledge in group innovation", en *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 112-132.
- LORSCH, J.W. (1990), "Strategy Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change", en R.H. Kilman et al., *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey Bass, San Francisco.
- MARCH, James (1994), "Ambiguity and Interpretation", en James March, *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, The Free Press, Nueva York.
- MERTON, R.K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, Nueva York.
- MEYER, J. y Brian Rowan (1990), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en W. Powell y Paul J. DiMaggio (comp.), *El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE, México, 1999.
- MILLER, D. (1993), "The Architecture of Simplicity", en *Academy of Management Review*, vol. 18, núm. 1, pp. 784-810.
- MINTZBERG, H. (1979), *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- _____ (1991), "The Effective Organization: Forces and Forms", en *Sloan Management Review*, invierno, pp. 739-752.
- MONTAÑO, Luis (1990), "Metaphors and Organizational Action: Postmodernity, Language and Self-regulating Systems –a Mexican Case Study", en *The Global World of Management Theories*, pp. 201-225.
- _____ y Marcela Rendón (2000), "La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social", en *Iztapalapa*, núm. 48, UAM-I, México, pp. 11-35.
- MONTAÑO HIROSE, Luis (1993), "La modernidad organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales", en *Estrategias organizacionales*, serie de investigación 11, UAM-I, México.
- PETERS, Thomas y Robert H. Waterman (1982), *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana.
- PETTIGREW, Andrew (1977), "Strategy Formulation as a Political Process", en *International Studies of Management and Organizations*, vol. 7, núm. 2, pp. 78-87.
- PERROW, Charles (1986), "Economic Theory of Organization", en *Theory and Society*, vol. 15, pp. 11-45.
- PFEFFER, Jeffrey y Gerald R. Salancick (1977), "Organization Design: The Case for a Coalitional Model of Organizations", en *Organizational Dynamics*, vol. 7, núm. 2, pp. 78-87.

- PICHAULT, F. (1995), "The Management of Politics in Technically Related Organizational Change", en *Organization Studies*, vol. 16, núm. 3.
- PORTER, M. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy?", en *Harvard Business Review*, vol. 57, núm. 2, pp. 137-145.
- _____ (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York.
- _____ (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Nueva York.
- _____ (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York.
- PRAHALAD, C.K. y R.A. Bettis (1986), "The Dominant Logic: a New Linkage between diversity and performance", en *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm. 6, pp. 458-501.
- QUINN, J.B. (1978), "Strategic Change: Logical Incrementalism", en *Sloan Management Review*, otoño, pp. 7-19.
- REYES, Ramfis y Rogelio Mendoza (1999), "De la ontología muda a las retóricas de la calidad: Aproximaciones al construccionismo social", en *Administración y Organizaciones*, núm. 3, UAM-X, México, pp. 69-86.
- RIFKIN, T. (1993), *El fin del trabajo*, Paidós, México.
- ROETHLISBERGER, Fritz J. y William J. Dickson (1976), "An industrial organization as a social system", en *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, pp. 551-568.
- RUMELT, R.P. (1982), "Diversification Startegy and Profitabilty", en *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.
- SCHWARTZMAN, Helen B. (1993), *Etnography in organizations*, Qualitative Research Methods Series 27, Sage University Press, California, USA.
- SCHWENK, C.R. (1984), "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making", en *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 111-118.
- SELZNICK, Philip (1949), *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organziation*, University of California Press, Berkeley y Los Ángeles, USA.
- SEWELL, Graham (1998), "¿Cómo obtuvo su cuello la jirafa? Un cuento organizacional al estilo érase una vez, o del mejoramiento continuo y los límites de la ortodoxia gerencial", en Stewart Clegg et al. (eds.), *Administración global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, UAM-I, México, pp. 37-60.
- SMIRCICH, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", en *Administrative Science Quaterly*, vol. 28, núm. 3, pp. 339-358.
- _____ y Charles Stubbart (1985), "Strategic Management in an Enacted World", en *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 4.
- SOLÍS, Pedro (1994), "Cultura organizacional y transferencia de modelos organizacionales: un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural", en Luis Montañaño (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, Serie de investigación núm.13, UAM-I, México.
- SYDOW, Jörg y Arnold Windeler (1998), "Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationits perspective on network processes and effectiveness", *Organization Science*, vol. 9, núm. 3, pp. 265-282.

- SWANBERG, E. (1995), "Paradoxes of Participation: Analysis Textual and Organizational Change", en *Organization Studies*, vol. 16, núm. 5.
- TAYLOR, F. (1975), "Estudio del tiempo, trabajo a destajo y el obrero destacado", "¿Qué es la administración científica?", "Los principios de la administración científica", en Harwood F. Merrill, *Clásicos en administración*, Limusa, México, pp. 65-107.
- WEBER, Max (1987), *Economía y Sociedad*, FCE, México (1921).
- WEICK, Karl E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 1-19.
- (1984), "Managerial Thought in the Context of Action", en Srivasta and associates (eds.), *The Executive Mind*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 221-242.
- (1985), "Sources of orden in underorganized systems: themes in recent organizational theory", en Yvonna S. Lincoln, *Organizational Theory and Inquiry, The Paradigm Revolution*, Sage Publications, USA, pp. 106-155.
- y F.R. Westley (1996), "Organizational Learning: Affirming an Oxymoron", en S.R. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Gran Bretaña, pp. 440-458.
- WILKINSON, Adrian, Graham Godfrey y Mick Marchington (1997), "Bouquets, Brickbats and Blinkers: TQM and Employee Involvement in Practice", en *Organization Studies*, vol. 18, núm. 5, pp. 799-819.
- WILLIAMSON, O.E. (1986), *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, New York University Press.
- ZEMELMAN, Hugo (2000), "La historia se hace desde la cotidianidad", en *El fin del capitalismo global. El nuevo proyecto histórico*, Océano, México, pp. 153-165.

Propuesta metodológica para el análisis del cambio organizacional

RAÚL CORONILLA CRUZ

La dinámica del cambio organizacional

EL ESTUDIO del cambio es un tema de los tiempos actuales y no se restringe únicamente a los enfoques que enfatizan los grandes procesos económicos y políticos de transformación mundial, es ante todo, un tópico relevante para cualquier aproximación al estudio de las organizaciones modernas.

En la actualidad, el mundo organizacional se caracteriza por un constante devenir en el que los aparentes estados de orden no son fijos sino temporales, los patrones de conductas o estructuras de poder son tenidos en cuenta como unos entre muchas posibilidades, y son, la adaptabilidad y la flexibilidad, los elementos que aseguran el éxito de los sistemas en contextos cada vez más complicados.

El cambio se asocia inmediatamente a la noción de proceso, de movimiento, y a la adquisición o pérdida de cualidades, asimismo, alude a la existencia de lo que estuvo en potencia y que, en virtud a diversas dinámicas, comienza a contradecir a lo existente o a lo que intenta continuar. El cambio se reduce al orden cuando se conoce la forma del proceso. En este sentido, unidad y diversidad son aspectos necesarios en todo orden inteligible ya que un término implica el otro. Unidad sin diversidad es identidad, diversidad sin unidad es caos (Racionero, 1987).

El curso del cambio puede ser lento o rápido, tranquilo o violento, constante o espasmódico, ordenado o desordenado. Puede estar relacionado con otros procesos, ocurrir al mismo tiempo o verificarse a distintos niveles de la organización produciendo arreglos que pueden variar radicalmente el estado inicial del sistema.

Los cambios no ocurren como hechos aislados, únicos e irrepetibles, sino más bien, son sucesiones de acontecimientos que se entrelazan. Se dice que el futuro es una combinación de situaciones de cambio en el presente o el pasado (Stacey, 1993) cuyas consecuencias se expanden a lo largo del tiempo combinándose en varios niveles de agregación a veces de manera muy compleja. La unidad de las organizaciones no puede ser de manera estática sino en forma de proceso, es una unidad siempre en movimiento, constantemente amenazada.

Como resultado, los eventos y acciones que se verifican en el presente se presentan como relaciones más o menos predecibles y ordenadas, sin embargo, debido a la complejidad originada en la participación constante de un sinnúmero de elementos que intervienen en la dinámica de procesos-resultados, al paso del tiempo, las situaciones se tornan cada vez menos predecibles y sus causas y desarrollo, se vuelven cada vez menos ciertas y conocidas.

Ante esto habría que preguntarse, ¿cuál es la mejor forma de acercarse a un fenómeno que atraviesa el accionar organizacional a todo su largo y ancho y que se confunde con la dinámica normal del sistema en su conjunto?

Muchos de los esfuerzos analíticos han estado marcados por la necesidad de establecer diferenciados los conceptos de estructura y proceso y de estabilidad y cambio. Intentando explicar uno en función del otro y distinguir aquellos procesos que actúan para producir cambios estructurales como opuestos a la estabilidad y a los procesos que producen equilibrio.

En este sentido, Silverman (1971) censura a los teóricos funcionalistas por su excesiva preocupación en explicar cómo se mantiene el orden en sistemas sociales. Esto trae como consecuencia que el resultado de análisis muestren los procesos de cambio adjetivados previamente como negativos o bien considerar la estabilidad como el estado al que deben aspirar todos los sistemas.

Asimismo, Silverman (1971) sostiene que la polémica entre el orden y el cambio debe ser considerada como empírica, y resuelta por el peso de las pruebas. No cabe tomar posiciones de antemano, en la forma de suposiciones teóricas *a priori* de que el cambio o el orden sea un estado natural de la vida de las organizaciones. En otras palabras, investigadores y teóricos deben evitar las interpretaciones de la conducta de la gente según nociones preconcebidas de lo que es importante, interesante, natural o deseable.

La organización es una clase especial de agregación de individuos en donde se debaten los intereses y las concepciones de propósitos rivales y cuya estabilidad no está asegurada sino, por el contrario, es en gran parte producto de las circunstancias y se encuentra a merced de ellas mientras mantienen patrones de relación en movimiento los cuales se encuentran situados en un campo de actividad social mucho más amplio.

Estabilidad y cambio, integración y antagonismo, acuerdo y coerción, son aspectos presentes en estos procesos. Su transformación no consiste en el manejo del tránsito de un estado de equilibrio a otro, sino en la gestión del desequilibrio que caracteriza toda organización dinámica (Strategor, 1995). O en palabras de Balandier (1999), el orden del conjunto es aproximativo y vulnerable, siempre inestable y, por eso mismo, es un generador de incertidumbre.

El cambio presenta diversos problemas para su estudio ya que suele estar plagado de conceptos ambiguos, es decir, definir al cambio puede presentar un

grado elevado de complicación dentro del ámbito del análisis organizacional (Pettigrew, 1996). ¿Cuándo nos enfrentamos a un proceso de cambio? ¿Se puede considerar a los pequeños ajustes, normales y continuos, como cambios? ¿Cuándo podemos hablar de que ha iniciado el cambio o que ha terminado dicho proceso? ¿Sólo es cambio el que afecte radicalmente al sistema o aquel que va apareciendo paulatinamente? ¿Es igual el cambio que aparece de manera inevitable con aquel que se busca manejar e inducir en el sistema social?

Si atendemos a lo escrito por Pettigrew (1996), *el cambio* será lo que el investigador defina como tal en su marco teórico, sin embargo, es importante no caer en una categoría demasiado general que impida distinguir entre los fenómenos dinámicos de funcionamiento de las organizaciones con los fenómenos que testimonian un cambio en las variables más relevantes del sistema social.

En este caso situaremos la realización del cambio en una perspectiva empírica (Strategor, 1995) que pueda satisfacer mejor las exigencias de la investigación. Podemos considerar al cambio en las organizaciones, como una observación de la diferencia en forma, cantidad o estado de sus componentes, de sus relaciones y combinaciones sobre el tiempo (Palmer y Dunford, 1996). Es una comparación entre un estado que, sólo para efectos analíticos, se considera inicial o relativamente estructurado en el tiempo t , y un estado en $t + 1$ (definido también subjetivamente) en el que se pueden precisar rasgos que lo distinguen del primero.

El cambio es un proceso mediante el cual una unidad organizacional se desvía de su tipo estructurado a través de la acción de diversas fuerzas que lo contrarían en algún aspecto. De esta forma, podríamos decir que la noción de transformación implica forzosamente el conocimiento del estado inicial que, presuponemos, se encuentra relativamente estable o en equilibrio. Dicho estado inicial constituye un conjunto de propiedades, conductas y relaciones de esas entidades organizacionales que, para un conjunto particular de propósitos analíticos, pueden tratarse lógicamente y empíricamente como constantes dentro de ciertos límites previamente definibles, además de significar elementos relevantes para explicar el comportamiento del sistema.

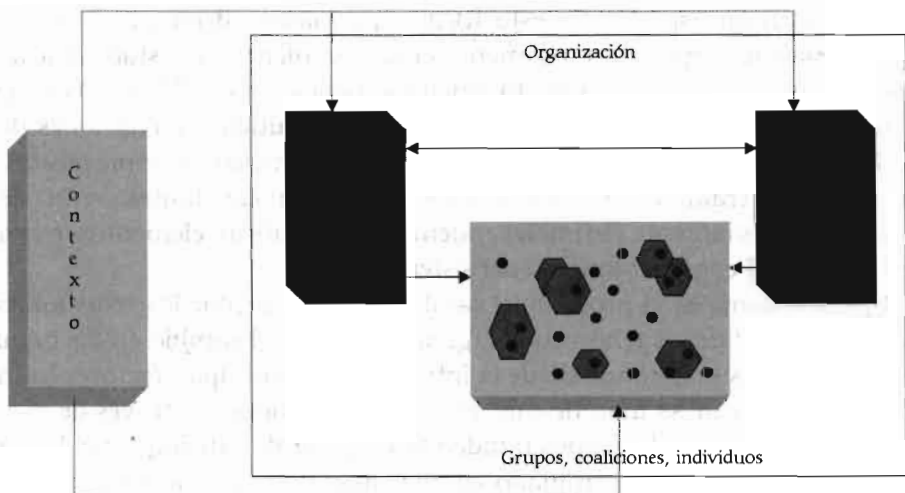
Intentar dominar el proceso del cambio implica aceptar los retos inherentes a la complejidad de los fenómenos organizacionales. El cambio en las organizaciones modernas es el resultado de la interacción de múltiples factores humanos y estructurales que se manifiestan, en algunas ocasiones, a través de la acción consciente y racional de grupos o individuos que tratan de impactar la realidad y producir un efecto determinado en ella, mientras que en otras, aparece de manera inesperada debido a condicionamientos externos o conflictos internos a los que poco o nada se puede hacer para controlarlos.

Es muy difícil que se puedan determinar móviles primarios únicos e invariables para la aparición del cambio o enunciar proposiciones de validez general que establezcan generalizaciones descriptivas útiles o relaciones de causa-efecto lineales. De hecho el cambio frecuentemente incluye varias fases cada una de las cuales contiene elementos específicos y causas múltiples que se comparten o se relacionan entre sí.

Ante este problema, De Man (1988) menciona que es necesario disectar la complicada realidad y no mostrarla en su desorden esencial sino entendiendo partes y relaciones, para no correr el riesgo de hacer el análisis tan incomprendible como la realidad misma.

Esta multicausalidad, que se expresa como un movimiento de desorganización y reconstrucción, de descomposiciones progresivas que provocan rupturas de equilibrio y engendran tendencias que culminan en otros arreglos requiere buscar las fuerzas o componentes dominantes, sin recurrir a un planteamiento determinista. Aquí, la realidad es de tal suerte una multifenomenología, que su explicación debe atender a la interpretación de diversas intencionalidades sintetizadas y a la construcción de significados e interpretaciones en torno a dichos eventos.

El cambio es, en este sentido, un fenómeno multinivel ya que pueden existir variaciones en detalles a nivel sociopsicológico hasta cambios en el paradigma del sistema total de reglas en el ámbito organizacional y normalmente implica repercusiones distintas en todos los aspectos o dimensiones de la organización.



Dimensiones del cambio organizacional

Son diversos y muy amplios los factores que afectan o condicionan la presencia del cambio en las organizaciones, por lo que su explicación y estudio requiere la exploración de procesos complejos, fortuitos y a menudo contradictorios (Pettigrew, 1996).

La vía para comprender las expresiones del cambio en el ámbito organizacional parece ser el alejamiento de una gran teoría que busque abarcar todo el fenómeno para optar por la confección de un cuerpo teórico flexible y plural cuya perspectiva ya no esté establecida en la unidad y la permanencia sino en la asimilación de procesos de evolución, de racionalidades contrarias, de crisis y de inestabilidad.

Esta tarea implica el desarrollo de una visión holística del proceso que, a partir de una posición interpretativa, identifique y bosqueje clases y tipos de expresión del cambio ubicando las combinaciones de condiciones con un énfasis empírico tales como el poder, la oportunidad, los acuerdos negociados, las tentativas racionales, el accidente, entre otros factores.

La identificación, en cada caso, de estas relaciones pudiera ser la base de futuros estudios o pudiera facilitar la creación de hipótesis o esquemas conceptuales. De acuerdo con Pettigrew el analista interesado en la teoría y la práctica del cambio, debe identificar la variedad y mezcla de causas del mismo y explorar, a través del tiempo, algunas de las condiciones y contextos en los que ocurren estas mezclas.

Hacer patente la condición multifacética del cambio en las organizaciones equivale, en el ámbito analítico, a incluir una gama de niveles organizacionales que van, de actores individuales dentro de la organización, a las estructuras de grupos dentro de la misma, al medio ambiente organizacional y a involucrar cuestiones como lo político, lo cultural o lo estructural.

Es cierto que, a partir de la concepción que determinada corriente de análisis organizacional tenga al respecto de lo que la organización es y cómo se comporta, se determina su posición con relación a los factores relevantes a considerar y las formas lógicas más adecuadas para acercarse al estudio del cambio.

En efecto, las diferentes corrientes de la teoría de la organización tienden a dar mucha importancia a los procesos y dinámicas del cambio y frecuentemente han presentado, más o menos con cierta coincidencia, los mismos elementos como relevantes en el análisis. Sin embargo, se notan disimilitudes en el peso o importancia otorgada a cada uno de ellos así como en la forma de abarcarlos (Coronilla, 1993).

De esta manera, se privilegiará como agente explicativo, la influencia de la estructura de la organización, la presencia de conflicto, o la aparición de líderes

que conduzcan el proceso, o el papel de los juegos de poder y el estudio de grupos y coaliciones, o los aspectos simbólicos de la toma de decisión, de acuerdo con la postura que adopte el investigador y los objetivos que asuma frente a la realidad organizacional.

En función de estas consideraciones hemos decidido examinar cinco dimensiones específicas del cambio en las organizaciones, es decir, hemos tomado en cuenta algunas de las expresiones más relevantes, o quizá evidentes, cuando uno de estos sistemas cooperativos se encuentra en proceso de transformación. Al nivel de la literatura existente, estos elementos representan, asimismo, un conjunto de metodologías más o menos aceptadas que nos permiten acercarnos al fenómeno.

A este respecto es conveniente comentar que el aparente conflicto entre diferentes enfoques generales del fenómeno organizacional desaparece cuando el uso de distintas metodologías es ordenado en una secuencia apropiada en la que se relacionen con problemáticas determinadas a las que puedan responder.

La relación con el contexto

Una gran proporción de la literatura del análisis organizacional preocupada por el cambio, se centra en los procesos de adaptación de las organizaciones a su contexto y a las influencias que ejerce éste sobre algunas de sus variables más importantes.

Su estudio se centra en el análisis de las interdependencias entre organizaciones y entre subunidades de organizaciones. Observa, además, cómo las organizaciones interactúan con su ambiente respectivo y cómo los sistemas cibernéticos dan orientación a sus metas y autocorrección. Los sistemas organizacionales serían, por tanto, capaces de producir formas nuevas en las que ni el exterior ni ellas mismas tendrían el predominio, en tal caso, la complejidad sería el resultado de una cooperación negativa entre el sistema y su ambiente (Balandier, 1999).

Ya sea desde una visión netamente adaptativa (Burns y Stalker, 1961; Emery y Trist, 1965; Lawrence y Lorch, 1967), o a través del determinismo tecnológico (Perrow, 1970; Woodward, 1965 y 1970), o bien buscando congruencia entre una diversidad de factores organizacionales, tales como tamaño, estructura, objetivos y tipo de control, entre otros (Pugh *et al.*, 1968; Blau, 1970), se ha enfatizado la idea de que una organización está necesariamente afectada por lo que ocurre en el resto de la sociedad en lo referente a sus circunstancias técnicas, económicas, culturales, políticas, etcétera.

Se han expuesto ideas respecto a la posibilidad de que exista una réplica particular por parte de la organización, de acuerdo con las modificaciones o estímulos que reciba del ambiente en que actúa, por lo que el buen funcionamiento del

sistema estaría fuertemente determinado por las restricciones que le impone el contexto en aspectos tales como la diferenciación e integración de las unidades internas y en el ajuste de metas, decisiones y comportamientos.

Se ha señalado a la variabilidad ambiental como el elemento más importante para inducir incertidumbre entre los tomadores de decisiones en la organización. De acuerdo con su dinámica, el ambiente puede impactar de manera diversa el comportamiento de los individuos y grupos de personas que interactúan en la organización quienes deben decidir que hacer para enfrentarse a él.

En consecuencia, el cambio podrá ser producto del esfuerzo de las organizaciones por mantener una continuidad y una compatibilidad con las peculiaridades de su entorno, buscando posiblemente una integración más efectiva y provechosa que le permita articular sus diferentes componentes formales.

Diferentes condiciones ambientales y diferentes tipos de relaciones con el entorno, requieren diversos tipos de acomodados de las variables organizacionales para alcanzar un alto nivel de desempeño. Por ejemplo, el mercado será un mecanismo de sanción del medio que permitirá que sobrevivan solamente las organizaciones más aptas, es decir, en los mercados donde surgen nuevos competidores, declinación o diferenciación de la demanda, el sistema puede responder a través de cambios en las estrategias por producto, estandarización o reposicionamiento dentro de un nuevo nicho de mercado (Mckinlay y Starkey, 1988).

El grado de cambio puede estar en función de tres variables principales (Child, 1972):

- La frecuencia de los cambios en las actividades relevantes del ambiente.
- El grado de diferenciación involucrado en cada cambio.
- El grado de irregularidad en el modelo global de cambio.

De esta forma, cuando el medio ambiente varía de manera acelerada o presenta características de inestabilidad, las organizaciones emplearán la mayor parte de su tiempo y de sus energías tratando de ajustar su estructura con respecto a la tecnología o al medio como base para facilitar iniciativas y respuestas eficientes a las alteraciones de los eventos. En razón de la magnitud, alcance y duración de las fuerzas de cambio, el movimiento ambiental externo puede causar severos daños a la estabilidad interna del sistema. En contraste, los ambientes apacibles coadyuvan a que las organizaciones encuentren nichos en donde se desarrollan de manera estable con estructuras más o menos monolíticas y poca alteración en sus comportamientos.

Emery y Trist (1965) llamaron *relativamente estable y previsible* a los contextos que presentan cambios que pueden expresarse como resultado de tendencias más amplias o de leyes conocidas, por lo que las modificaciones detectadas en ellos por

los observadores no se caracterizan por ser erráticas y los modos de correlación entre los sucesos pertinentes y la conducta de las restantes variables ambientales se perciben claras. Los objetivos y preferencias de los actores organizacionales resultan ser razonablemente evidentes, por lo que es posible emplear procesos de decisión racional con cierto éxito, así como alguna forma de pronóstico para conformar escenarios futuros. Esto haría posible que la organización anticipe al cambio usando reglas relativamente fijas y procedimientos de control (Stacey, 1993).

Asimismo, llamaron *turbulento e inestable* a aquel contexto caracterizado por situaciones ambiguas, por movimientos contradictorios y por la naturaleza irregular de ciertos acontecimientos críticos que se presentan con una frecuencia no previsible. Para este caso, los métodos de control basados en pronósticos o visiones del futuro son inefectivos y difícilmente se pueden conformar escenarios que faciliten la decisión. Las preferencias y objetivos de los individuos no pueden establecerse inicialmente debido a la heterogeneidad de las actividades del ambiente que son relevantes para la organización y por el nivel de incertidumbre existente en su dinámica. Las decisiones se realizan sólo a través de formas complejas de aprendizaje y actividad política de manera intuitiva, basadas en analogías cualitativas con situaciones similares (Stacey, 1993).

March y Olsen (1997) por su parte, desde la perspectiva del *nuevo institucionalismo*, señalan que los cambios en las organizaciones se originan en las interacciones de ésta con el entorno compuesto por un conjunto de instituciones. Para estos autores, el cambio se origina de las tensiones surgidas por la velocidad de las transformaciones en el medio con respecto a la capacidad de respuesta en las rutinas organizacionales.

Las rutinas surgen para satisfacer demandas específicas del medio ambiente y como instancias que permiten realizar procesos simultáneos en distintas subunidades y a la vez coordinar sus resultados. La adaptación institucional se da, no obstante, a una velocidad menor a los cambios que normalmente tienen lugar en el medio específico de la organización de tal forma que, si la demanda que originó la rutina desapareciera o cambiara, eso no implicaría que la rutina en cuestión desapareciera o se transformara automáticamente.

Las diferencias entre las exigencias del medio ambiente y la realidad de la organización son las causas de los cambios institucionales con la idea de satisfacer los requerimientos del ambiente. Normalmente, estos cambios ocurren como procesos paulatinos de adaptación a nuevas circunstancias y a veces tenemos el caso de organizaciones que son forzadas a transformar sus prácticas institucionales en poco tiempo.

En este orden de ideas, Child (1972) nos dice que muchos de estos enfoques presentan problemas para abarcar varias manifestaciones importantes de la elec-

ción estratégica en las organizaciones, ya que se centran preferentemente a otorgar explicaciones a los imperativos funcionales marginando la influencia de la acción política en este proceso. Para cada organización y entre ellas, el comportamiento de los individuos no es usualmente el mismo, ni presentan las mismas capacidades de acción o de percepción para identificar la fuente de la variación y para instrumentar procedimientos similares para lidiar con ella.

Para analizar a la organización y a su entorno sin reducir a la administración a un ejercicio meramente tecnicista y a los procesos de cambio a una respuesta cuasi automática de adaptación es necesario tomar en cuenta la problemática de la elección de los actores organizacionales en el marco de la acción colectiva. Las tramas de relaciones de los individuos procrean dinámicas de contraposición de objetivos, proyectos y acciones concretas. Las percepciones de los directivos de la organización filtran los efectos de los ambientes, los cuales son construidos con base en criterios subjetivos nacidos de la experiencia, del conocimiento y de los deseos de quienes deciden.

Esto es, aun cuando el ambiente ha sido observado como la fuente primaria y principal de constreñimientos para el diseño organizacional no hay que olvidar que los actores, relativamente autónomos, imponen en gran medida su esquema mental de interpretación de la realidad, sesgando el significado de éste y dotándolo de un pasado y de un futuro posible.

La respuesta organizacional, o la modificación de la misma, depende entonces de constreñimientos venidos del entorno, pero también del ejercicio del poder de elección por parte de grupos e individuos que imponen al resto de los participantes en el sistema social un proyecto particular de actuación, y por consecuencia, una visión del mundo.

La conducta de los individuos

El cambio puede manifestarse a través de la transformación de la conducta de las personas que participan en la organización en tanto unidades fundamentales de la misma.

Los intentos para inducir un cambio de esta naturaleza, se fundamentan en el supuesto de que el comportamiento de las personas puede ser predecido y controlado con base en distintas técnicas sustentadas en principios conductistas, las cuales podrán contribuir a la transformación de los roles, las expectativas, las normas de actuación, las soluciones dadas a las tareas, la ejecución de éstas, la satisfacción de las personas, las necesidades, las motivaciones y otros factores psicológicos que conforman el ambiente de la organización.

Para provocar un cambio en la organización, será necesaria la reestructuración del medio organizacional en lo referente a pautas de refuerzo o inhibición

de conductas, en contenidos informativos o en estructuras de relaciones, con el objeto de generar, en los individuos, nuevas formas de interrelación, actitudes y sentimientos distintos para hacerles variar sus conductas. El cambio puede ser objeto de administración y su presencia es el resultado del empleo de tecnologías específicas.

El individuo, como ente psicológico complejo, se convierte en el objeto de los esfuerzos de cambio, los cuales intentarán modificar el entorno mediato e inmediato del conjunto de señales que reciben cotidianamente para sustentar los supuestos referentes a su identidad y realidad laboral en el contexto del sistema.

Algunos autores (Fernández, 1999; Gacuthrop, 1987; Sayles, 1987) se refieren al proceso de transición que los individuos tienen que superar en razón de la alteración de su espacio vital y de la inevitable fricción que se presenta cuando surgen nuevos y distintos patrones de conducta. Los individuos pueden experimentar tensión o un sentimiento de insatisfacción o presión a veces extrema. Las conductas erráticas u opositoras son respuestas ante la incertidumbre por enfren-tar lo desconocido e incluso por la falta de sincronización de tipos y ritmos de cambio.

La siguiente respuesta es la de minimizar o negar las consecuencias del cambio. Las personas insisten en que la realidad sigue siendo igual. Posteriormente entrarán a una etapa de depresión ya que pensarán que son incapaces de adaptarse a las nuevas circunstancias. El sujeto asume la realidad del cambio para entrar a una etapa en la que es posible que adquiera una disposición positiva hacia la nueva situación y comenzará a explotarla con el objeto de descubrir sus nuevas posibilidades y limitaciones.

La siguiente etapa consistirá en un proceso de búsqueda y prueba de actitudes y conductas adecuadas a la nueva situación. De acuerdo con Fernández (1999) ésta es la etapa en la que se pueden esperar errores, ya que se trata de un proceso de aprendizaje.

Efectivamente, dentro de esta línea, el cambio es concebido como un proceso de aprendizaje mediante el cual el sistema organizacional cambia con base en sus capacidades de incorporar experiencias e información de diversas fuentes, resolviendo problemas aun y cuando éstos sean nuevos (Crozier y Friedberg, 1990; Kast y Rosenzweig, 1988).

Para aprender, la organización debe resolver dos problemas: el primero concierne a la necesidad de adquirir y distribuir información respecto a su ambiente interno y externo, el segundo, se refiere a reducir la ambigüedad de explicaciones sobre el sentido de ésta, intentando al mismo tiempo desarrollar una interpretación compartida.

Este proceso se inicia en el nivel del sistema-estructura con la adquisición y distribución de información para usarla como un insumo necesario para la toma

de decisiones y el control de las unidades formales del sistema, y continúa en el ámbito de los participantes quienes dotan de significado a esa información creando sus propios modelos de realidad.

La organización aprende a través de la acción colectiva de individuos que discuten, interpretan eventos, juzgan la utilidad de la información disponible y determinan si es suficiente, excesiva u óptima. El cambio ocurre cuando los actores del sistema asumen nuevas formas de interpretar la realidad organizacional a través de la creación de renovados modelos relacionales y de razonamiento y de la adquisición de inéditas capacidades colectivas de actuación. El proceso de aprendizaje se consume cuando los procesos de renovación y mejoramiento se difunden y se institucionalizan en la organización.

En este caso, se emplea la comunicación como un instrumento que permitirá generar los intercambios de información o influencia necesarios y que apoyará otras formas de motivación. Asimismo, se considera que los asesoramientos y terapias individuales, las influencias de grupo y la conformación de grupos *T (training)* basados en el liderazgo serán indispensables para conformar transformaciones en los actores y por lo tanto, se supone, en el sistema total (Katz y Kahn, 1977).

De esta forma, tendrían gran importancia los procesos de innovación y creatividad dado que sería ineludible vencer la inercia del sistema prevaeciente, el cual se constituye como un inhibidor de formas contrarias a las originalmente estructuradas y un condicionante de la perspectiva de los participantes. Tenemos, entonces, un punto de ruptura, a través del cual se desechan determinados aspectos del sistema y se origina un proceso de aprendizaje colectivo, caracterizado por la labor de un conjunto de actores que inventan y fijan nuevos modelos de juego con sus componentes afectivas, cognoscitivas y relacionales (Crozier y Friedberg, 1990).

Todo aprendizaje requiere de una ruptura y todo cambio significa una crisis. Pero, frecuentemente, todo proceso de reforma es revestido con una imagen de neutralidad en el que se justifica, a partir del discurso que subraya, la mejor funcionalidad y eficiencia de la organización. Dado que las partes de la organización están interconectadas, no es raro que los cambios en un sector de la organización irán seguidos de tensiones que necesitan cambios adaptativos en otros sectores, si ha de conservar su viabilidad.

Es por ello que en la literatura sobre el cambio cobra relevancia el enfoque del individuo en tanto unidad fundamental de la organización, la cual, logrará su transformación a través del cambio en la conducta de las personas que participan en ellas.

Con base en esto se busca no concentrarse únicamente en los variados eventos que conforman un proceso de cambio organizacional, sino en esclarecer las

lógicas en que se apoyan éstos o bien que le dotan los agentes dándoles sentido y significado. Esto exige la obtención y análisis de una gran cantidad de datos, su entendimiento en el contexto y tiempo adecuado y su representación clara sin llegar a esquemas rígidos o lineales.

El cambio se presenta entonces como un proceso de crisis basado en la erosión gradual de las estructuras existentes hasta el punto en que una drástica reestructuración es inevitable. Sin embargo, la organización no se puede permitir desbordar los límites funcionales del sistema, por lo que debe mantener suficiente estabilidad para desempeñarse bajo ciertos parámetros de operación que le permitan reproducir, indefinidamente, el ciclo de acontecimientos que le dan contenido.

Esta visión analítica lleva a considerar los microprocesos como la esencia de los fenómenos organizacionales observables. Lo macro está integrado por agregaciones y repeticiones de una diversidad de microeventos semejantes que provocan efectos coincidentes o contrarios. Los individuos son los que actúan y generan las dinámicas dentro del sistema, por lo que el examen debe enfocarse a la comprensión de esas individualidades.

Los grupos de poder en la organización

La libertad de los individuos dentro de las organizaciones es un elemento sustancial para la emergencia de cualquier proceso de transformación. La cuestión del cambio se encuentra muy ligada con el problema de la libertad de acción del actor que conlleva las capacidades suficientes para convertirse en agente y por tanto, de instrumentar acciones coherentes en vistas a transformar su entorno independientemente de las determinaciones y limitaciones a que pueda estar sometido.

La dualidad de las estructuras sociales, en este caso las organizaciones, es expresada por el hecho de que éstas son a la vez, escena de la acción social y su objeto. Esta idea, de una relación en ambas direcciones entre la estructura y la acción social—en la que si bien existe cierto grado de determinación en las personas éstas conservan y defienden también cierto grado de discrecionalidad—, lleva a las siguientes conclusiones:

- Los actores están sujetos a constreñimientos estructurales que toman la forma de reglas y recursos, mismos que pueden condicionar la experimentación del conflicto.
- Los individuos y grupos producen el mundo organizacional que termina erigiéndose sobre ellos y restringiendo sus actos.

- Las estructuras son el resultado de decisiones y acciones en el pasado. El diseño estructural puede representar cabalmente los deseos de quienes las diseñaron pero también pueden no tener conexión con tales pretensiones.
- Al interior del sistema organizacional, los actores instrumentan acciones conscientes en función de los constreñimientos estructurales para vencer la oposición de sus semejantes y obtener con ello la posibilidad de imponer sus propios intereses o bien adjudicarse una mayor cantidad de recursos.

Con estas ideas se coloca el énfasis en el poder de grupos e individuos, pero no desde una perspectiva de objetos de la acción de la jerarquía organizacional, objetiva y técnicamente especificada, sino estableciendo la importancia del papel de los seres humanos como creadores de la realidad social. De esta forma, es posible examinar las dinámicas entre y dentro de grupos y aceptar el conflicto como un elemento natural en las relaciones humanas, enfocando el análisis en factores tales como poder, influencia, negociación, intereses y construcción de coaliciones.

El cambio adquiere una dinámica en la que el sujeto es el constructor de los fenómenos persiguiendo conscientemente objetivos y eligiendo medios más o menos efectivos para la realización de fines que tendrán que ver más con sus capacidades de negociación e interpretación de la realidad, que con dictámenes administrativos.

Se supone que las personas y grupos van conformando los patrones organizacionales de manera gradual a la vez que se relacionan en la escena organizacional a través de un modelo aceptado de reglas creado e institucionalizado con base en su propia interacción, lo cual les permite competir por las metas conforme a los límites y medios especificados que esas mismas reglas establezcan. Eventualmente, los esfuerzos de las personas para sobrepasar sus limitaciones actuales los llevan a establecer relaciones conflictivas con las estructuras ya establecidas, llevando al cambio dichos patrones.

Sallenave (1985) hace notar que la acción organizacional está íntimamente ligada al uso del poder por aquellos que lo tienen. En un proceso que frecuentemente toma la forma de juegos entre actores o grupos. Dichos juegos se caracterizan por intentar limitar los comportamientos de los grupos antagónicos y/o mantener el margen de maniobra e influencia propios (Crozier y Friedberg, 1990).

Es posible definir el sistema por el juego de fuerzas conflictivas en una relación de subordinación/dominación, fuerzas heterogéneas cuya combinación constituye su equilibrio y su desequilibrio (Balandier, 1999). El juego es, entonces, un término que refiere un sistema complejo de interacciones el cual combina negociación, conflicto y cooperación en el marco de un sistema de reglas compartidas por los actores participantes.

En ese sentido, el poder representa la facultad que poseen los distintos individuos, con heterogeneidad de metas, de intencionalidades y modelos interpretativos, de iniciar o participar en el proceso de cambio tratando de imponer su proyecto particular en el resto del sistema cooperativo o defendiendo posiciones y áreas de influencia ante un inminente cambio en el conjunto de relaciones establecido.

En un proceso de transformación organizacional, en donde las reglas constriñen la acción al interior de las organizaciones excluyendo ciertos comportamientos como inapropiados, prohibidos o imposibles, y por lo tanto, sesgan las estrategias establecidas para afectar el estado de cosas existente ya que establecen las formas en que los actores se comprometen en la significación organizacional, y especifican las capacidades y los medios de la acción del participante. Si el cambio se profundiza o se radicaliza es factible pensar también en la sustitución del conjunto de reglas que en un principio le dio origen o posibilitó su presencia.

La elaboración de las estrategias de cambio en las organizaciones es esencialmente un proceso político dentro de una coalición dominante, que en el transcurso de la transformación interactúa superando los factores que impiden el éxito en su proyecto considerando lo siguiente (Sallenave, 1985):

- Que las coaliciones en el poder son pequeños grupos que negocian entre sí los diferendos que surgen al distribuir los recursos discrecionales y los favores que es necesario otorgar para inducir un cambio organizacional.
- Que las coaliciones en el poder toman las decisiones de asignación de recursos para favorecer la implementación del cambio o bien inhibir el surgimiento de líneas de acción contrarias a la suya. La estrategia acepta que es imposible obtener la unanimidad de los públicos (los involucrados) y que por lo tanto habrá competencia y exacerbación de algunos juegos.
- Las decisiones de asignación de recursos reflejan un acuerdo sobre las hipótesis de trabajo, las aspiraciones de cambio y los valores de los coalicionistas por lo que se constituyen en una de las fuentes más importantes de variación en el diseño organizacional.
- El acuerdo de los coalicionistas no necesita ser total para dar lugar a una estrategia de cambio. Sin embargo, debe ser suficiente para evitar los diferendos mayores y provocar un determinado curso de acción que afecte las estructuras actuales.

A lo largo de esta perspectiva de grupos, la base del cambio se encuentra entonces, en la posibilidad de recomponer los juegos o innovar relaciones estructuradas entre los actores competitivos e interdependientes, por lo que la altera-

ción de la pauta tendría su origen en la acción de cálculos individuales, en intereses de grupo o en otros elementos con referencias simbólicas o interpretativas.

En este proceso, pueden existir infinidad de ajustes mutuos entre los grupos e individuos sin que esto signifique un cambio real o un rompimiento tangible en el sistema de reglas. Sin embargo, es posible que éstos conlleven, eventualmente, una transformación profunda del complejo sistema de cooperación-negociación-conflicto.

La innovación estratégica no sólo cambiará las posibilidades relativas de los competidores, sino que podrá destruir todo el sistema si se le permite avanzar sin control. El límite del cambio en los juegos debe ser no su sustitución por uno nuevo, sino la supervivencia del sistema de competencia en su conjunto.

Los individuos tratan de favorecer sus intereses o bien los de los grupos o coaliciones a las que pertenecen, y al hacerlo tratan de encontrar nuevas estrategias de competencia y de conflictos, de crear nuevos procedimientos, nuevas distribuciones de poder, influencia, prestigio y riqueza.

De acuerdo con Pichault (1995) un cambio en el sistema de poder requerirá una redefinición radical en la naturaleza de las tareas y los mecanismos de coordinación de empleados. De esta forma, se tiende a señalar que la posibilidad de instaurar un cambio se basa en gran medida en la redistribución de poder presente en el entramado organizacional, lo que ocasiona que en aquellas organizaciones en donde el poder está muy concentrado los cambios se visualizan como una amenaza y se tiende a favorecer la perpetuación. En cambio, en los sistemas que muestren una distribución más difusa del poder los cambios se perciben como una herramienta para extender el *expertise* profesional y estimular la innovación.

El cambio adquiere una perspectiva diferente ya que no es solamente el resultado de constreñimientos estructurales orientados desde las jerarquías organizacionales, sino que además implica el juego consciente de diversos agentes, que deciden, interpelan y actúan ajenos y aún en contra de esos constreñimientos. El cambio se vuelve más complejo por la presencia de factores incontrolables ya no únicamente externos sino también internos al sistema que pueden sesgar su derrotero.

Los elementos culturales

Existe otro elemento fundamental en las interpretaciones que actualmente dominan el ámbito del análisis organizacional en el que se afirma la existencia de un sistema que conjunta los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un conjunto colectivo de significados simbólicos llamado cultura.

Para entender estas expresiones, es necesario destacar las capacidades interpretativas que poseen los individuos para darle sentido a las acciones propias y

de otros con base en un conjunto de significados aceptados e incluso creados por ellos mismos. La cultura sirve para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, así como para solicitar o racionalizar su compromiso para con la organización. Asimismo, permite a los individuos y grupos predecir mutuamente sus comportamientos y funcionar como un sistema integrado a pesar de las motivaciones y metas divergentes de las personas (Allaire y Firsirotu, 1992).

Las categorías en que llegan a conjugarse estas observaciones simplifican el medio en donde los actores laboran proporcionándoles un universo de información adecuado para la toma de decisiones. Cada esquema provee las bases para compartir sistemas de significados que comprenden los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres, metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes, cuentos, leyendas, folclor organizacional, emblemas y arquitectura) así como las categorías de pensamiento, de reglas y postulados que se expresan día con día en las actividades rutinarias y, que al paso del tiempo, se vuelven acuerdos formales del sistema colectivo.

En este sentido, el cambio en la organización tendrá que manifestarse por el surgimiento de marcos específicos de referencia diferentes o complementarios al actual, mismos que se expresarán en el lenguaje y otras construcciones simbólicas que se desarrollarán a través de la interacción entre grupos, coaliciones y personas. Dichas construcciones cumplen la función de sustituir la articulación de la visión dominante que sustentaba las relaciones de causa-efecto de los participantes en el sistema, las normas de práctica y conducta, y en general los procedimientos para interrogar al mundo (Allaire y Firsirotu, 1992).

Las estructuras colectivas provienen de un ciclo repetido de comportamientos vinculados, en donde los individuos se comprometen a participar en la elaboración de éstas a través de la aceptación de los valores más difundidos o tal vez, mejor concensuados. En consecuencia, cualquier individuo que desee participar como miembro de un grupo, coalición u organización que posea ya una visión, tendría como primera opción la de hacer suyo los supuestos implícitos o explícitos de esa perspectiva como el medio indispensable para su adaptación al medio interno de la organización.

El agente buscará encuadrar y legitimar su comportamiento a través de comprender y/o aceptar tácitamente el conjunto de valores y representaciones del mundo. Este procedimiento, a fin de cuentas, se constituye como un obstáculo para el cambio o para el descubrimiento de nuevas formas de interpretación.

El objeto del cambio en una estrategia que busque impactar la cultura de la organización tendrá que modificar el conjunto de creencias sobre las que se basa toda conducta o acción humana, es decir, es necesario reformar los modos en los cuales los miembros del sistema de acción piensan. Un cambio de esta

especie es sobre todo, una transformación del sistema de valores básicos que permite reemplazar las creencias, las hipótesis que explican la realidad organizacional desde fuera o desde dentro de la misma, los valores y los símbolos, por una cultura propicia para la realización de nuevas metas y modos de dirigir.

Por ejemplo, Hinnings y Greenwood (1988) consideran la existencia, al interior del constructo organizacional, de arquetipos constituidos por sistemas de creencias, de ideas y valores, las cuales forman las concepciones prevalecientes de lo que las organizaciones deben ser y hacer y cómo deben ser interpretadas sus acciones combinando, para ello, estructuras y procesos a fin de implementar y reforzar aquellas ideas.

Un cambio radical implicaría la transformación de esos arquetipos ya sea que proporcione una mayor eficacia en el desempeño de la organización o bien que determinado grupo lo imponga para legitimar y, eventualmente, llevar a cabo un nuevo proyecto que brinde mayores márgenes de maniobra para ellos.

El cuerpo de creencias y símbolos constituido puede entrar después en un proceso de institucionalización y reaccionar defensivamente ante cualquier modelo contrario. En consecuencia, para poder elaborar y mantener un nuevo modelo organizacional, es preciso romper con el conjunto de determinantes anteriores, pero, más contundentemente, con el conjunto organizacionalmente construido de valores básicos y con el sistema de significados del sistema.

Otra interpretación similar la hace Pfeffer (1992) al visualizar el proceso de cambio de las organizaciones en términos de la idea de paradigma como se emplea en las llamadas revoluciones científicas (Kuhn, 1986). En tal sentido, los conjuntos socialmente construidos de significados que surgen en el ámbito organizacional adquieren un estatus de visión general aceptada y dominante en el sistema.

De esta manera, la única forma de cambiar a la organización, es disponer de un sistema alternativo con alta coherencia interna que permita sustituir al paradigma actualmente vigente por otro de características similares, en un proceso normalmente traumático para los involucrados. Bajo las imágenes de las revoluciones paradigmáticas planteadas por Kuhn (1986), es muy difícil cambiar algunas dimensiones fundamentales sin afectar la totalidad de esa visión general.

El proceso de cambio normalmente requiere la aceptación y el entendimiento de que la cultura prevaleciente es inapropiada con relación al equilibrio de diversas fuerzas internas o externas al sistema con las cuales se podría esperar una concordancia entre los contenidos y necesidades de actuación de los individuos participantes en la organización. El contexto, la estructura, los proyectos de grupos antagónicos, la tecnología, entre otros factores condicionan las construcciones culturales que son viables de mantener.

La inducción del cambio en las organizaciones

El enfoque evolucionista refleja la idea de que el cambio es producto de un ajuste menor tras otro, al que sirve de combustible el tiempo y sutiles fuerzas ambientales, en gran medida, ajenas al control administrativo (Greiner, 1987). Sin embargo, consideramos que existen transformaciones que no necesariamente constituyen un hecho tenue e inesperado que sorprende a las organizaciones. Son, en muchos casos, producto de la activa participación de determinadas personas o estructuras, internas o externas al sistema, que actúan conscientemente para hacer que ciertas cosas sucedan.

Enfrentar este tipo de procesos implica situaciones organizacionales complejas en los ámbitos de la acción y la decisión, sobre todo para los dirigentes o aquellas personas a quienes se les encarga la labor de iniciarlos, propagarlos y conducirlos hacia las metas fijadas. La dificultad para anticiparse a las fuerzas del cambio o bien sesgarlas conscientemente antes de que adquieran una naturaleza desafiante o incontrolable es patente debido a que los pasos y las habilidades necesarias para iniciar y mantener cambios dentro de una organización, son relativamente desconocidos (Mann, 1987).

Al implementar un proceso de cambio, las élites administrativas comúnmente intentan imponer, sobre todo el cuerpo organizacional, una visión homogénea de la realidad proponiendo estructuras de acción controladas y racionalmente constituidas para conseguir objetivos supuestamente consensuados.

Sin embargo, también con cierta normalidad, las decisiones que surgen de este marco valorativo-conceptual son afectadas o alteradas por distintos factores humanos e incluso técnicos. Es decir, al buscar llegar a la parte de la realidad que intenta afectar, el proyecto es permeado a través de diversas lógicas que suelen desvirtuar su contenido y alcances, mezclándose en una variedad de procesos cuya principal característica es que aparecen poco claros y difusos para los involucrados.

No obstante esta aparente complejidad, los estudios de estos procesos han sido conducidos en otro sentido. En efecto, durante muchos años ha estado muy difundida, en el ámbito organizacional, el modelo de la acción racional (Strategor, 1995) en el que se ha supuesto una sociedad ordenada y estable en la que los pasos y las habilidades necesarias para iniciar y mantener cambios en el medio organizacional, pueden ser relativamente conocidos y accesibles a los individuos bajo las siguientes condiciones:

- Que es posible realizar un trayecto de investigación compleja que permita encontrar una solución óptima para crear un nuevo modelo de actuación ante las distintas situaciones a las que debe enfrentarse la organización.

- Que una organización es un actor racional único, personificado en la instancia rectora del sistema, la cual debe identificar las necesidades de cambio, tiene la legitimidad para elegir las características de la futura organización y cuenta la suficiente autoridad y otros recursos para conseguir su puesta en práctica.
- Los participantes se comportan racionalmente con respecto a los objetivos declarados en el proyecto, adecuando sus comportamientos para lograr los fines organizacionales. Los miembros de la organización, en su gran mayoría no tienen nada que decir, son altamente cooperativos y deben confiar y aceptar los cambios que les son propuestos por el bien de la organización.
- Los decisores tienen una visión clara del futuro y la capacidad de separar, durante el proceso de formación de la estrategia, las fases de la formulación e implantación y asimismo, siempre conocen que influencia el curso del proyecto.

Las organizaciones necesitarán suficiente estabilidad para facilitar el logro de los objetivos corrientes, suficiente continuidad para asegurar el cambio sin destrucción, suficiente adaptabilidad para reaccionar adecuadamente a las condiciones cambiantes y suficiente sentido de innovación para permitir que la organización sea proactiva (Kast y Rosenzweig, 1988).

En este sentido, el cambio se considera como el paso de un estado de equilibrio a otro y de un modelo obsoleto a uno adaptado. Se busca que detrás de cada evento de cambio se encuentre una estrategia global de intervención consistente en el establecimiento de un sistema de objetivos coherentes, fijación de prioridades, determinación de los medios idóneos, control de la decisión y la determinación de la oportunidad.

Se da prioridad al objetivo a conseguir y se considera que los elementos que interactúan para procrear el cambio tienen entre ellos un principio de unidad que los hace participar, al mismo tiempo, de un conjunto único y bien definido de intenciones las cuales provocan que se acoplen los eventos individuales, enlazados a un impulso coherente y dirigido. Este modelo se caracteriza por operar a través de la búsqueda de situaciones optimalistas o efficientistas con base en procedimientos técnicamente establecidos para constituirse en un pliego de condiciones concreto y normativo, cuyo respeto es el principal criterio de éxito del cambio.

Las decisiones individuales resultan un tanto obvias o predecibles para el sistema, quien se supone capaz de imponer poderosos determinantes a las voluntades e intenciones de los sujetos para no dar oportunidad a la expresión de estrategias subjetivas. Los cambios se pueden explicar entonces como expresiones estructurales y formalizadoras del comportamiento tales como el rol, la reglamentación de procedimientos, la centralización, la comunicación, etcétera.

En esta concepción de la realidad organizacional, se ha asignado al diagnóstico, la función de seleccionar y coleccionar los datos pertinentes y ordenarlos de tal forma que permitan desarrollar un panorama general del problema cuyo fin último es el de conformar un plan de acción. Dicho plan, generalmente, incluye periodos de exploración de lo que es más deseable para definir variables o palancas estratégicas que puedan conducir a cambios en la organización (Lawrence y Lorsch, 1973).

Por tanto, la dificultad de inducir un cambio en el sistema consiste en identificar el problema o disfunción a través de un diagnóstico que oriente la acción con base en un criterio técnico y por último, adoptar ciertas medidas correctivas para manipular las condiciones existentes y obtener, por tanto, el resultado deseado.

El esfuerzo teórico tendría que centrarse en el estudio de los marcos normativos con énfasis en las estructuras formales de autoridad y de la división de tareas, en los mecanismos de comunicación y del tipo de información manejada a través de todo el circuito. El desenvolvimiento de estos procesos se basaría en el mejoramiento de la gestión en las estructuras burocráticas y en la creación de métodos precisos y adecuados a los fines que se persigan.

Sin embargo, como dato empírico observamos que alcanzar el éxito en procesos de cambio es más bien la excepción y no la regla en la realidad organizacional. La reforma de estructuras y comportamientos requiere la reflexión desde la complejidad de procesos no lineales y con alto nivel de certidumbre en donde los aparatos son meros instrumentos de las jerarquías organizacionales.

La implementación de procesos de cambio debe, comúnmente, ser acompañada de una estrategia que considere la acción independiente de actores y prevea la necesidad de negociación y acuerdo. Tratando de prever cómo se generarán, en el sistema de acción, los espacios, la legitimidad, los objetivos y cómo los actores involucrados utilizan las estructuras, manipulan la información y apoyan o contrarían ciertas posiciones.

Es difícil asegurar que el cambio organizacional depende de que se domine un plan diseñado y ejecutado de una sola vez por uno o varios funcionarios. Incluso, el diagnóstico, por más sofisticado que pretenda ser, siempre contendrá problemas de interpretación en el que los distintos participantes asuman de manera distinta los resultados obtenidos con éste.

De esta suerte, tenemos que los objetivos lejos de ser claros y transparentes o presentar, como mayor problema, el de la comunicación, resultan comúnmente indefinidos, contradictorios y a veces ambiguos y que en ocasiones, incluso, el diseño es dotado *a posteriori* de la racionalidad que se supone contenía desde su concepción reconstruyendo el proceso de manera que evite las contradicciones.

Las reformas organizacionales que ocurren en unidades administrativas específicas, en empresas comerciales, o en estructuras y procedimientos burocráticos pretender estar revestidas de un alto nivel de formalidad y control, sin embargo, no son raros los casos en los que estas dinámicas resultan confusas y ambiguas para los participantes.

En este sentido, el papel que desempeña el conocimiento del sistema se vuelve fundamental a la hora en que se pretende realizar una intervención exitosa. Aunado, sin embargo, a este conocimiento, debe existir una apuesta sobre la realidad del comportamiento humano, sobre el estado de sus capacidades individuales y colectivas.

En efecto, un proyecto de cambio organizacional establece juegos entre diversos actores, y la compleja relación que se establece entre el individuo y la organización condiciona las posibilidades de obtener cambios exitosos. Comprender cada relación requiere indagar sobre las orientaciones y recursos de poder de los actores, así como conocer las reglas que gobiernan los patrones secuenciales de cada caso particular.

El control de la organización sobre su devenir no pasa por la limitación de los grados de libertad que los individuos se otorgan, sino por una mejor capacidad para explotar la dinámica que resulta de ello (Strategor, 1995). En este sentido, las personas involucradas en la implementación de un proceso de cambio difícilmente podrán dirigirlo o controlarlo integralmente, dado que se encuentra frente a un arreglo complejo que se construyó antes y fuera de ellos y cuyos procesos dependen de múltiples relaciones y fenómenos inciertos (Crozier y Friedberg, 1990).

El diseño de estrategias de cambio en organizaciones complejas no puede ser entonces, sino un proceso parcial de inducción de estructuras, normas, reglas, comportamientos y valores, más que una técnica aislada o integral de cambio radical (Arellano, 2000) ya que, a pesar de la complejidad con que se planteen los procesos de transformación y las formas de controlarlos, sus trayectorias, una vez iniciado el proceso, suelen comportarse como inciertas y probabilísticas (Pettigrew, 1996) en razón de la fuerte dependencia de factores, contextuales u organizacionales, que no pueden ser controladas en el ámbito de dichas estrategias (De Man, 1988).

El cambio como un proceso planeado que busca consolidarse en la realidad no podrá mantenerse inalterable ante el ineludible desarrollo de ajustes, resistencias y adaptación que diversos actores organizacionales desplegarán como respuesta (Arellano, 2000), es por eso que la dificultad de la puesta en marcha de estos procesos se percibe frecuentemente como un problema de resistencia al cambio.

El desconocimiento de las características fundamentales de la dinámica organizacional que se pretende influir trae consigo, comúnmente, reacciones de defensa

a través de las cuales el orden original se adapta manteniendo su identidad mediante el establecimiento de una serie de ajustes compensatorios que transforman de una manera casi total el sentido de la reforma (Crozier y Friedberg, 1990).

Normalmente, los individuos que se enfrentan a un proceso de transformación, suelen ver en éste, un motivo de riesgo y amenaza. La búsqueda natural de seguridad por parte de las personas las lleva a privilegiar la rutinización, la estructuración de decisiones y el apego al sistema de reglas compartidas ya conocidas sobre cualquier dinámica que implique un reordenamiento de los patrones de poder, o cambio en las formas de asociación, en las jerarquías, las habilidades o los valores.

Podemos sugerir que al implementar una situación de cambio en un sistema organizacional, los individuos y grupos que lo conforman están sujetos a enfrentar resultados y consecuencias con diferentes grados de incertidumbre en el corto o largo plazo y por ende a sufrir traumas significativos que perdurarán en la memoria colectiva. Los individuos evitarían la transformación del paradigma con que captan la realidad organizacional y que contiene la influencia de sus propias actitudes, experiencias y opiniones, las cuales se constituyen en área de su dominio personal.

Sin embargo, cabe la posibilidad de que los individuos afectados no sean opositores o reacios al cambio sino se entreguen a éste de manera participativa. Lo anterior, en virtud de que pudieran encontrar interés en las nuevas alternativas de relación, con recursos y personas, que se les propone en la reforma, aceptando los riesgos que esto implica para sus intereses (Crozier y Friedberg, 1990).

Se ha destacado que un factor clave en la ejecución efectiva de una estrategia de cambio organizacional es el grado de compromiso que sientan ciertos participantes clave. En este sentido no sería raro contemplar como papel decisivo la presencia y participación de determinados dirigentes, pensadores, innovadores, líderes, etcétera, que de acuerdo con su gran capacidad de influencia orientan, impulsan o inician procesos de transformación al interior del sistema.

Asimismo, no puede sostenerse realmente que exista una clara y neta separación entre formuladores de una política, órganos y sujetos que han de ponerla en práctica y personas o grupos representativos de los intereses sociales afectados, ya que normalmente existe interacción, cambio y juego político entre ellos.

Se piensa que el análisis sobre el fenómeno del cambio organizacional debe, a la par, de describir y explicar los patrones de relación que caracterizan a las organizaciones y determinar cuáles son las dificultades más comunes con las que tropieza cualquier proceso de cambio inducido, proporcionar claves para identificar las variables fundamentales que permitan realizar alteraciones significativas en el sistema bajo un nivel mínimo de actuación coherente de las unidades participantes.

Bibliografía

- ALLAIRE, Yvan y Michaela Firsirotu (1992), *Cultura organizacional*, Bogotá, Legis.
- ARELLANO, David (coord.) (2000), *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- BALANDIER, George (1999), *El desorden*, Gedisa. Barcelona.
- BLAU, Peter (1970), "A formal theory of differentiation in organizations", en *American Sociological Review*, núm. 35, pp. 201-218.
- BURNS, T. y G.M. Stalker (1961), *The management of Innovation*, Londres, Tavistock.
- CHILD, John (1972), "Organizational Structure. Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", en *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22.
- CORONILLA, Raúl (1993), *Diversos enfoques del cambio organizacional*, CIDE, México, Documento de trabajo núm. 14.
- CROZIER, M. y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema*, Alianza Editorial, México.
- DE MAN, Huibert (1988), *Organizational change in its context*, Eburon Delft, Holanda.
- EMERY, F.E. y E.L. Trist (1965), "The causal texture of organizational environment", en *Human Relations*, vol. 18, pp. 21-32.
- FERNÁNDEZ, Francisco (1999), "Cambios estructurales: una perspectiva diacrónica", en *Gestión y política pública*, vol. VIII, núm. 1, enero-junio, CIDE, pp. 51-85.
- GACUTHROP, Lovis C. (1987), en Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser (comps.), *Cambio de la conducta organizacional*, Trillas, México.
- GREINER, Larry E. (1987), en Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser (comps.), *Cambio de la conducta organizacional*, Trillas, México.
- HINNINGS, C.R. y Greenwood Royston (1988), "Organizational design types, track and the dynamics of strategic changes", en *Organization studies*, vol. 9, núm. 3, pp. 293-316.
- KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig (1988), *Administración de las organizaciones*, México, McGraw-Hill.
- KATS, Daniel y Robert L. Kahn (1977), *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas.
- KUHN, Thomas S. (1986), *La estructura de las revoluciones científicas*, México, FCE.
- LAWRENCE P.R. y J.W. Lorsch (1967), *Organization and environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School.
- MANN, Floyd C. (1987), en Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser (comps.), *Cambio de la conducta organizacional*, Trillas, México.
- MARCH, James G. y Johan P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones*, México, Editorial Fondo de Cultura Económica.
- MCKINLAY, Alan y Ken Starkey (1988), "Competitive strategies and organizational change", en *Organization Studies*, vol. 9, núm. 4, pp. 555-571.
- PALMER, Ian y Richard Dunford (1996), "Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational change", en *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 3, pp. 631-717.
- PERROW, C. (1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*, Londres, Tavistock.

- PETTIGREW, Andrew M. (1996), "Investigación longitudinal de campo sobre el cambio: teoría y práctica", en *Gestión y Política Pública*, vol. v, núm. 1, enero-junio, CIDE, pp. 79-123.
- PFEFFER, Jeffrey (1992), *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, FCE.
- PICHAULT, François (1995), "The management of politics in technically related organizational change", en *Organization Studies*, vol. 16, núm. 3, pp. 449-476.
- PUGH *et al.* (1968), "Dimensions of organization structure", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 441-470.
- RACIONERO, Luis (1987), *Filosofías del underground*, México, Anagrama.
- SALLENAVE, Jean Paul (1985), *Gerencia y planeación estratégica*, México, Norma.
- SAYLES, Leonard R. (1987), en Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser (comps.), *Cambio de la conducta organizacional*, Trillas, México.
- SILVERMAN, David (1971), *The Theory of Organizations*, Nueva York, Basic Books.
- STACEY, Ralph D. (1993), *The chaos frontier: creative strategic control for business*, Londres, Butterborth-Heinemannes.
- STRATEGOR (grupo HEC) (1995), *Estrategia, estructura, decisión e identidad*, Barcelona, Masson.
- WOODWARD, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.
- _____ (1970), *Industrial Organization: Behavior and Control*, Londres, Oxford University Press.

Racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones

MARCO ANTONIO RODRÍGUEZ PEÑUELAS

Introducción

EN LOS últimos años, el mundo de los negocios ha tenido cambios sorprendentes que en muchas ocasiones rebasan nuestra capacidad de asimilación para determinar los efectos que éstos tienen. La creciente rivalidad internacional, la aceleración de la innovación tecnológica, el proceso de la Unión Económica Europea, el incremento de las importaciones procedentes del sudoeste asiático, la integración creciente de los distintos mercados financieros internacionales, la aprobación del Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, son algunos de los fenómenos que marcan la presencia de un fenómeno llamado globalización.

Ante esta situación de cambios constantes en la que los retos de la globalización nos obliga a ser más competitivos, el ejecutivo de la empresa moderna está obligado a ser mejor cada día, capacitándose para poder diseñar de manera efectiva las estrategias necesarias que lo conduzcan a tomar decisiones más acertadas y contribuir a lograr el éxito de su organización.

El objetivo del presente trabajo, es el de hacer una reflexión acerca de la racionalidad en la toma de decisiones en las organizaciones empresariales, que nos permita conocer los diferentes aspectos y conceptos teóricos utilizados o aportados en los estudios organizacionales.

El contenido de este trabajo está dividido en seis partes: la primera, presenta un breve análisis de la problemática que enfrentan las organizaciones empresariales en México en el contexto de la globalización. En la segunda, se presentan algunos enfoques, conceptos y teorías que le dan sustento a la toma de decisiones en las organizaciones. En el tercer apartado, se desarrolla un estudio de la racionalidad, tipo de decisiones y tomadores de decisiones, haciendo referencia al hombre económico y al hombre administrativo. En la cuarta, se destaca la importancia de la toma de decisiones para la buena marcha de la empresa, el papel que juegan los sistemas de información en esta actividad, la incidencia de valores y creencias en la toma de decisiones y la toma de decisiones en grupo. En la quinta parte, se pre-

senta el proceso decisorio y algunas herramientas que son cotidianamente utilizadas para la toma de decisiones en las organizaciones. Por último, se presentan las conclusiones a las que se llegaron en este artículo.

La organización y la toma de decisiones en el contexto de la globalización

Sin duda alguna uno de los temas que más ha llamado la atención y que ha sido estudiado y punto de discusión por parte de reconocidos autores en el campo de las organizaciones, es la globalización.

El fenómeno de la globalización en el ámbito económico se presenta en tres categorías principales:

- a) la globalización de las finanzas y el capital, expresada como la desregulación de los mercados financieros, la movilidad de capitales y el incremento de fusiones y adquisiciones;
- b) la globalización de mercados; y
- c) la de la tecnología, en la cual se destacan la informática y las telecomunicaciones.

En el ámbito político se perfila la globalización de competencias en materia de reglamentación y un cierto debilitamiento de los gobiernos nacionales a favor de organismos internacionales. Finalmente, en el ámbito sociocultural se producen la globalización de los modos de vida y de consumo, de los "productos culturales" y de una cierta percepción y conciencia planetarias (Barba, Montaña y Solís, 1999).

La globalización plantea ciertos retos a las empresas, las cuales deben de enfrentar de la mejor manera posible. Uno de estos retos, es la presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de la exportación como por la inversión directa; esto significa una rivalidad mayor, más competencia en precios y presión adicional para mejorar constantemente la calidad de los productos. Dicha rivalidad ha supuesto no sólo una caída de los precios y beneficios, sino un exceso de capacidad productiva considerable en muchos sectores. Este exceso, ha reducido el estrechamiento de los márgenes de utilidad empresariales, la caída de la inversión y el aumento del desempleo.

Para Canals (1994), el problema de la globalización se presenta como un fenómeno antiguo en algunos aspectos, pero novedoso en cuanto a su extensión e intensidad. El problema más inmediato que plantea la globalización para el sector empresarial es la creciente rivalidad internacional y la capacidad competitiva de las empresas de un país. Desde un punto de vista superficial, la internacionalización de la economía supone la presencia de un número mayor de empresas extranjeras que producen o distribuyen desde estos países, así como

el incremento de las importaciones de bienes y servicios procedentes de otros países. Estos fenómenos implican un crecimiento de la competencia en los distintos sectores de la economía, ya que las empresas recién instaladas presentan ventajas en costos, en calidad y servicio o simplemente tienen una mayor dimensión que les permite hacer ciertas inversiones en plantas de fabricación, investigación y desarrollo o redes comerciales.

En México, las empresas han sido severamente impactadas, por ese fenómeno, trayendo todo esto como consecuencia serios problemas para poder permanecer en los mercados y en el peor de los casos, el cierre masivo de negocios que no lograron resistir toda la serie de cambios y movimientos que se han dado en el entorno que las rodea. El escenario descrito, es muy conocido por los empresarios mexicanos, quienes lo han podido constatar en su cruda realidad a partir de la crisis de 1994.

Los procesos de globalización cobraron fuerza en la segunda mitad de los ochenta, induciendo a que México realizara importantes modificaciones en la estructura de su planta productiva y paralelamente, se viera precisado a llevar a cabo una reforma legislativa extensa para poder adherirse a las tendencias internacionales. En ese sentido, la orientación del modelo de desarrollo mexicano hacia el exterior ha sido una prioridad en la política económica, en el que el fomento al comercio exterior representa un instrumento fundamental en el establecimiento de las bases para el avance a largo plazo; en el corto, la apertura hacia el exterior ha provocado vulnerabilidad de las empresas, sobre todo en las pequeñas y medianas, al no establecerse un programa nacional de industrialización; de aquí que se registren numerosos cierres de compañías y aumento de los niveles de desocupación. Por otra parte, los esfuerzos por incrementar la productividad tendrán que ser integrales, lo que significará encadenar las transformaciones no sólo en los aspectos técnicos, sino también en los gerenciales y los de comercialización. Asimismo, se tendrá que superar la insuficiencia crónica de recursos humanos y financieros y vencer la resistencia que existe al cambio en diferentes sectores de la población (Opalín, 1998).

Por otra parte, diversos estudios nos permiten percibir una falta de preparación administrativa y financiera en los administradores y productores que dirigen la empresa mexicana. Presentan entre otras cosas serios problemas por una toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos, sin previo análisis de las variables que deben ser estudiadas. La falta de aplicación de estrategias administrativas y financieras, hacen que actividades tan determinantes en el éxito de los negocios, como la planeación, el control y la toma de decisiones, sean hechas a

criterio de los empresarios jefes de familia, sin fundamento, teniendo como sustento la intuición y la buena voluntad. Este tipo de administración, ha dificultado en gran medida la buena marcha de las empresas y no les ha permitido estabilidad y crecimiento.

El conocimiento de las organizaciones del factor humano, así como el administrativo y financiero por parte de las personas que dirigen las empresas, se considera de gran importancia para el desarrollo de las actividades de toma de decisiones, pues permitirían a través de la utilización de modelos, disminuir el ambiente de incertidumbre que se vive al interior de estas organizaciones, mejorando la calidad de los planes elaborados y una toma de decisiones más racional sustentada en el análisis de las variables internas y externas que inciden en los rendimientos y las utilidades de dichas empresas.

Enfoques y teorías de la decisión

A continuación se presentan una serie de enfoques teóricos y definiciones conceptuales que son utilizados con frecuencia en el cuerpo del texto y que sirven como sustento teórico para facilitar la lectura y comprensión del mismo.

Aspectos teóricos

La teoría de las organizaciones es el sustento teórico y metodológico de la administración. Es decir que, a partir de la interpretación que se construye en torno a la problemática organizacional, se elaboran una serie de estrategias para resolverla, las cuales son enmarcadas en una teoría (Barba y Solís, 1997: vii).

Perry Nick, citado en Reed y Huges (1993: 84-101), señala que las teorías de la organización, son producto de diferentes configuraciones de intereses y de recursos simbólicos a través de los cuales un juicio común es reconocido y construido.

En relación con la toma de decisiones, los procesos decisivos administrativos se utilizan y son importantes para entender lo que pasa en las organizaciones, porque existe una ambigüedad en muchas situaciones en que se enfrentan muchas opiniones diferentes. Hay cuatro tipos de ambigüedades: *la ambigüedad de la intención*, o sea organizaciones que se caracterizan por preferencias incongruentes o mal definidas; *la ambigüedad de la comprensión*, que se refiere al hecho de que las tecnologías pueden resultar inciertas y la retroalimentación del medio ambiente puede interpretarse de manera equivocada; *la ambigüedad de la historia*, se refiere al hecho de que puede ser difícil de entender lo que sucedió y por qué sucedió; y *la ambigüedad de la organización*, que se refiere a los grados variables de involucramiento y participación de diversos actores organizacionales en situaciones en que enfrentan diferentes opciones (March y Olsen, 1976).

La presencia de la ambigüedad en las organizaciones, es sinónimo de falta de claridad y definición, por lo que se considera, que es una de las causas de los problemas que inciden en la estabilidad y la buena marcha de la empresa mexicana.

Por otra parte, estos autores sostienen que los individuos se encuentran en un mundo más complejo, menos estable y menos entendido que el descrito por las teorías típicas de la elección racional organizacional. La intención no controla la conducta con precisión. La participación no es una consecuencia estable de las propiedades de la situación en la que se enfrentan diferentes opciones o de las preferencias individuales. Los resultados no son una consecuencia directa del proceso. La respuesta ambiental siempre es atribuible a la acción organizacional. La creencia no siempre es un resultado de la experiencia.

Modelos del proceso decisorio

De acuerdo a Pfeffer (1992), el estudio de los modelos del proceso decisorio es muy amplio y no es de ninguna manera una tarea fácil. Un enfoque ha sido con el uso de computadoras, recurrir a simulaciones de reglas de operación y procedimientos de la empresa. Cyert y March, mostraron cómo el uso de una serie de procedimientos estandarizados de operación orientados hacia la satisfacción de submetas con respecto a la fijación de precios y a los niveles de producción generaban ciertos resultados conjuntos. Por otra parte, Gerwin y Crecine, examinaron el proceso de la presupuestación de distritos escolares y de municipios. Clarkson estudió el procesamiento de la información para repetir la conducta de directivos fiduciarios. Cohen, March y Olsen, utilizaron una serie de rutinas en el proceso de decisión para representar la toma de decisiones en anarquías organizadas con el modelo del bote de basura de la elección organizacional. Además, Cohen *et al.*, conceptualizaron los procesos decisorios como contextos (o botes de basura) en los que se lanzan problemas, soluciones, participantes y oportunidades de elección.

Según este autor (Pfeffer, 1992), se han estudiado otros modelos del proceso de decisión a partir de otras metodologías como *el estudio de casos*, en el cual se han hecho esfuerzos por investigar el grado en que diversos procesos o programas de desempeño parecen estar operando cuando se observa a la organización en acción.

Otro modelo utilizado en el estudio del proceso de elección es el del *incrementalismo*. Este modelo economiza el procesamiento de la información y el tiempo de la decisión tomando el patrón de asignación del último año como base e introduciendo ajustes marginales a partir de esa base. Se utiliza con mucha frecuencia este modelo en actividades presupuestarias de organizaciones gubernamentales y universidades (Pfeffer, 1992: 259). *El modelo político* de toma de decisión tiene su

base en el *incrementalismo*, y exige del decisor un reconocimiento de la compleja realidad que lo rodea, por lo cual debe partir de la siguiente premisa, "tengo un problema, hagamos pequeños cambios en la situación y veamos si mejora o empeora". Trasladando este modelo al contexto de la organización, los decisores asumen decisiones parcializadas e involucran al conjunto de decisores en un proceso de negociación, posibilitando el surgimiento de opiniones, elementos de retroalimentación y control, que generan información que potencia y permite el dominio de la situación. Para Lindblom (1970), este modelo es adaptativo, sustentado en sistemas flexibles basados en la información obtenida de los errores procurando evitar el máximo de fracasos.

Aktouf (1989), señala que cuando se tiene por objeto el tratar sobre la decisión, la elección es bastante difícil.

Podrían escribirse cientos de páginas sobre el tema. Podría verse cómo desde los tiempos más antiguos, siempre se han tomado decisiones y cómo la naturaleza y el proceso de éstas han evolucionado según las épocas, las ideologías, los sistemas sociales (Sfez, 1976 y 1984, Boisvert, y Déry, 1980). También podría elaborarse un amplio repertorio de las formas en que se considera podrían tomarse las decisiones (Taylor, 1947; Fayol, 1979; Simon, 1967), o de las formas en que se interpretan los diferentes modos de decisión en el aspecto conductual (Simon, 1973 y March, 1958). Sería también posible elaborar un cuadro de los modelos descriptivos que dicen cómo tomar las decisiones, cómo se han tomado las decisiones en tal o cual circunstancia y qué modelizaciones teóricas podemos obtener de esto (Allison, 1971; Jaquemin, 1967; Cyert y March, 1970; Mintzberg *et al.*, 1976). Finalmente, podrían catalogarse los modos decisionales según las diferentes facetas que reviste el proceso de decisión: la política, la administrativa, la racional, la intuitiva, la sociológica, etcétera (Crozier y Friedberg, 1977; Crozier, 1983; Sfez, 1976; Lindblom, 1959 y 1979; Axelrod, 1976).

Bajo este contexto, se puede observar que todos los modelos económicos utilizados en el proceso de elección pretenden hacer destacar la racionalidad prospectiva e intencional, sin embargo otra teoría opcional destaca la naturaleza de la racionalidad retrospectiva del comportamiento. El modelo de racionalidad retrospectiva, indica que los individuos y las organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores. Hay dos variantes fundamentales del proceso de racionalidad retrospectiva: uno que destaca un proceso cognoscitivo "más frío" de autopercepción y el que implica procesos psicológicos sociales más "calientes", como el compromiso y la autojustificación (Pfeffer, 2000: 87).

Otro modelo importante en la elección racional individual u organizacional que plantea Pfeffer, es el modelo moral de comportamiento, que se basa en los supuestos siguientes:

- Un modelo moral postula que los individuos buscan no sólo el placer, sino también moralidad. En consecuencia plantea el autor, los individuos se encuentran, simultáneamente, bajo la influencia de dos grupos principales de factores: su placer y su deber moral.
- Los individuos eligen los medios y no sólo los fines, y los medios se seleccionan con base en sus valores y emociones.
- La suposición neoclásica de la supremacía del individuo se modifica para explicar que las colectividades sociales, incluidas las organizaciones, pero también las comunidades vecinales y étnicas, son unidades importantes de toma de decisión (Pfeffer, 2000: 98).

El conjunto de conceptos utilizados en el estudio de la racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones es numeroso y diverso, sin embargo presentamos algunos de los más relevantes.

Un concepto que es central en este trabajo es el de *toma de decisiones* del cual, Omar Aktouf, afirma que el término decidir proviene del latín *decidere* que quiere decir contrastar. Muchos matices se asocian a este vocablo: distinguir, escoger, determinar, resolver, arbitrar, juzgar, optar, pronunciarse. En cuanto a la palabra *decisor*, se cree que se deriva del inglés *decider*, que designa a una persona que física o moralmente tiene el poder de decisión. Señala el autor que la decisión está irremisiblemente asociada a la noción de poder (Aktouf, 1989).

En la organización la figura del decisor es muy importante, ya que es el responsable de la calidad de la elección, así como del efecto que ésta tendrá, y en la medida que sea asertivo en sus decisiones y de solución al mayor número de problemas, logrará el pleno reconocimiento de sus compañeros y jefes en la firma.

Sin duda alguna otro concepto central en el estudio de la toma de decisiones, es el de *racionalidad*, al cual el autor Herbert A. Simon, define que éste se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas (Simon, 1979: 73). Se trata de que el decisor, de un conjunto de alternativas, debe seleccionar la que considere como mejor opción, con la cual pretenda dar solución a un problema concreto tomando en cuenta las posibles consecuencias que la decisión pueda ocasionar.

Racionalidad y toma de decisiones

La toma de una decisión administrativa es correcta siempre y cuando se elijan los medios apropiados para alcanzar los fines que se han señalado. Para acercarse a la perfección en la toma de decisiones, es preciso estudiar la noción de la racionalidad para comprender y seleccionar los medios más eficaces que permitan el logro de los objetivos planteados.

Racionalidad

Desde el punto de vista de Herbert A. Simon, “lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa, es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano”. La teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la *racionalidad* intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que se dan por satisfechos porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo (Simon, 1979: XIII). Asimismo, este autor plantea que la *racionalidad* se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.

Uno de los principales impulsores de la racionalidad sin duda alguna es Frederick W. Taylor, quien con el estudio del tiempo, trabajo a destajo y el obrero destacado, revolucionó el mundo de los negocios, en el cual buscaba *the one best way* para realizar la tarea del obrero, incrementándose su productividad y desde su punto de vista, lograr una mayor satisfacción e integración del trabajador debido a sus altos ingresos producto del trabajo realizado (Taylor, 1975). Además, la *administración científica* propuesta por Taylor, tenía por objeto buscar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para los empleados, pero, para poder lograr ese objetivo, el desempeño requerido de cada trabajador o directivo, suponía la máxima eficiencia y por lo tanto una mayor racionalidad (Taylor y Fayol, 1998).

El modelo que puede representar el ideal de la racionalidad planteado por Simon, es el de la racionalidad objetiva, la cual implicaría que el sujeto actuante amoldase todo su comportamiento a un modelo integrado por:

- la visión de las alternativas de comportamiento, previa a la decisión, de una manera panorámica;
- la consideración del complejo total de consecuencias que seguirá a cada elección;
- la elección, como el sistema de valores como criterio, de una entre toda la serie de alternativas (Simon, 1979: 77).

En cuanto a los *límites de la racionalidad*, Simon advierte que es imposible que el comportamiento de un individuo solo y aislado alcance un alto grado de racio-

lidad. Es tan grande el número de alternativas que necesita considerar y tan vasta la información que tendría que valorar, que resulta difícil concebir siquiera una aproximación a la racionalidad objetiva.

Además, señala que los límites de la *racionalidad* se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única todos los aspectos de valor, de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia. Puntualiza además que, la racionalidad humana opera dentro de los límites de un medio ambiente psicológico. Este medio ambiente impone al individuo, como supuestos, una selección de factores sobre los que debe basar sus decisiones. Sin embargo, los mismos estímulos de la decisión pueden ser controlados de modo que sirvan a finalidades más amplias y una sucesión de decisiones individuales puede ser integrada en un plan bien concebido (Simon, 1979: 104).

Los señalamientos de Simon nos hacen reflexionar en relación con lo encontrado en estudios exploratorios de la práctica de *la toma de decisiones en la empresa agrícola mexicana*, en donde los límites de la racionalidad manifestados se derivan por una parte, de la falta de conocimiento de las teorías y conceptos administrativos y de su importancia en la aplicación en las funciones de toma de decisiones, por otra parte el no considerar los factores del medio ambiente externo e interno para la elección de su decisión, propician situaciones no deseadas para la empresa.

La racionalidad no determina, pues, el comportamiento; éste es perfectamente flexible dentro del área de racionalidad y adaptable a las capacidades, finalidades y conocimiento. En cambio, el comportamiento se encuentra determinado por los elementos irracionales y no racionales que limitan el área de la racionalidad. La tarea de la racionalidad es la de la adaptación a estos elementos no racionales. Dos personas, a las que se dan las mismas alternativas posibles, los mismos valores, el mismo conocimiento, sólo pueden llegar racionalmente a la misma decisión.

Por otra parte Pugh *et al.*, señalan que la principal tarea de la teoría de la organización contemporánea es el desarrollo de más herramientas conceptuales y metodológicas, particularmente para tratar sistemáticamente con variaciones entre organizaciones (Pugh, Hickson, Hinnings y Turner, 1969). Este señalamiento nos reafirma el hecho de que el contar con más recursos conceptuales y metodológicos, facilitará enormemente las tareas de administrativas y nos llevará a una toma de decisiones más racional, todo esto en beneficio de la propia organización.

En todas las discusiones anteriores sobre la racionalidad y sobre toma de decisiones se advierte el esfuerzo que hacen las organizaciones para tomar sus decisiones con la mayor racionalidad posible. Se advierte claramente también, que una de las tareas importantes de la organización es reducir las limitaciones que pesan sobre ella,

para actuar más eficientemente. Sí bien no se logra la racionalidad total, es posible asumir que su intención es moverse hacia ella y no lo contrario.

Tipos de decisión

Dentro de las organizaciones hay diferentes tipos de decisiones, pero la propuesta de Mintzberg (citado en Aktouf, 1989: 148), es la que nos llama la atención por considerarla la más destacada por su aporte. Según el autor, los tipos de decisión que se presentan en las organizaciones son los siguientes:

La decisión estratégica, trata de decisiones tomadas en el nivel de la cumbre estratégica de la organización y conciernen a acciones globales de gran alcance, que comprometen las políticas y las orientaciones generales de la empresa, poniendo en juego varias estructuras y funciones a la vez y orientándose a las metas de conjunto (por ejemplo, producto que se lanzará, elección de mercados, determinación de márgenes de ganancia).

La decisión administrativa. Esta decisión es más del orden del mediano plazo, de la acción de una estructura o de una función a la vez. Está orientada, sobre todo, a asegurar la disponibilidad de los medios y su combinación para el logro de cada una de las metas parciales que conducirán a la realización de las metas globales de la empresa (por ejemplo, reclutamiento, promociones, compras, ubicación de los lugares de producción). Es la clase de decisiones que toma la jerarquía intermedia.

La decisión corriente. Esta decisión concierne sólo a la acción muy local, cotidiana o de alcance temporal muy limitado. Está orientada sólo al corto plazo y al logro de metas operativas; involucra sólo a funciones opuestas individuales y no a las estructuras (modificar la composición de un equipo de obreros, cambiar el orden de visita a los clientes, reparar o reemplazar una pieza de maquinaria). Esta clase de decisión se deja a la iniciativa de la jerarquía de planta, la más cercana a la ejecución del trabajo.

La decisión programada. Según la terminología de Simon (1980 y 1983), ésta es la clase de decisiones que se puede encontrar en todos los niveles de la organización, y que consistiría en aplicar procedimientos conocidos, repetitivos y rutinarios. Por ejemplo, cada mañana se deben tomar ciertos números de decisiones para poner en marcha la producción o responder a la demanda de un cliente. En tanto estas decisiones implican actos y procedimientos habituales, conocidos, previstos, se trata de decisiones *programadas* los elementos, las etapas y los componentes están establecidos y codificados por anticipado y sin riesgo de cambios significativos. Este tipo de decisión se puede confiar fácilmente a un computador, por tratarse de respuestas previstas a situaciones previstas y previsibles.

La decisión no programada. Al contrario de la anterior, *la decisión no programada* implica lo imprevisto, lo no codificado, lo inesperado, lo nuevo. Un cliente que demanda un arreglo nunca realizado al producto que compra, un empleado que pide un tipo de licencia que no figura en el reglamento, o la proporción de conflictos que súbitamente excede el límite admitido, son sendas, situaciones que apelan a algo distinto del simple juego habitual de los procedimientos establecidos. A mayor altura en la escala jerárquica, más numerosas, si no exclusivas, pueden ser las decisiones no programadas, en el marco de la administración no tradicional (Aktouf, 1989: 148).

Reflexionando acerca de los tipos de decisiones descritas, nos viene a la mente uno de los grandes problemas de los directivos de la mayoría de las empresas mexicanas, que se caracteriza por tomar decisiones sobre la base de la intuición y el “buen juicio”, sin análisis previo de las variables internas ni externas y que inciden en la buena marcha de la organización, originando situaciones de ambigüedad y de acoplamiento flojo, manifestándose en buena medida como una anarquía organizada, reflejándose en la baja de competitividad, disminución de rendimientos, falta de liquidez, angustia y desesperación.

En relación con lo comentado en el párrafo anterior Cohen, March y Olsen citados por Aktouf (1989), presentan el “modelo del bote de basura” como proceso de toma de decisión. Por su parte Karl E. Weick citado por Aktouf (1989), también hace un análisis de la anarquía organizada y cómo ésta contribuye a dar paso a la presencia de la ambigüedad trayendo consigo confusión y el acoplamiento flojo dentro de las organizaciones. Este análisis nos permite entender situaciones que se presentan y que tienen relación con la toma de decisiones y la buena marcha de las organizaciones.

Tipos de tomadores de decisiones

Sin duda alguna la presencia del tomador de decisiones es fundamental para la buena marcha de la organización por lo que Gary Dessler, advierte la existencia de *dos tipos de organizaciones, las mecánicas y las orgánicas*, y coincide con Herbert A. Simon en la existencia de *dos tipos de tomadores de decisiones* en la empresa. *El hombre económico y el hombre administrativo*, para lo cual discuten acerca de las características de cada uno de ellos (Dessler, 1976).

El hombre económico

Según Dessler, las teorías sobre toma de decisiones relacionadas con *el hombre económico*, suponen que el encargado de tomarlas opera en un ambiente de rutina, previsible, en el cual se conocen con toda certeza todas las alternativas posibles lo

mismo que el resultado de cada una. Dessler afirma que Adam Smith hacía hincapié en la racionalidad utilitaria y el interés propio del hombre. El modelo de las alternativas económicas que se le ofrecían y siempre elegía la que le producía la mayor ganancia neta o utilidad (Dessler, 1976: 305).

En su análisis Simon, rechaza una parte de la teoría del hombre económico, considera que es insuficientemente descriptiva de lo que en realidad hacen los tomadores de decisiones. Destaca que es imposible que el comportamiento de un solo individuo alcance un alto grado de racionalidad. El número de alternativas que debe explorar es tan grande, la información que necesitaría para evaluarlas es tan vasta, que no es concebible ni siquiera una aproximación a la racionalidad objetiva (Simon, 1979: 76).

Se observa en este debate, la idea de Simon, de advertir que el tomador de decisiones como ser humano está sujeto a errores, pero sin embargo, nuestra opinión es en el sentido de buscar que el tomador de decisiones aumente sus conocimientos de los diversos conceptos, teorías administrativas, procesos de decisión, formas de tomar decisiones, técnicas y métodos, para que éste las incorpore al desarrollo de sus actividades buscando con ello acercarse más a la racionalidad.

El hombre administrativo

Según Simon y Dessler, el hombre administrativo busca las alternativas hasta que encuentra una que llene sus normas mínimas subjetivas de satisfacción. Se detiene cuando encuentra la primera solución satisfactoria, en lugar de proceder a maximizar su utilidad.

Sin embargo Simon, afirma que mientras que el hombre económico elige la mejor alternativa de entre todas las que tiene a su alcance, el hombre administrativo, busca un camino que sea satisfactorio o lo bastante bueno. Por otra parte señala, que el hombre económico trata con el mundo real en toda su complejidad, mientras que el hombre administrativo reconoce que el mundo que percibe es un modelo drásticamente simplificado de la creciente y ruidosa confusión que constituye el mundo real (Simon, 1976: 104). El hombre administrativo busca sólo la manera satisfactoria y no la mejor manera –*the one best way*– de hacer un trabajo. El comportamiento administrativo es satisfactorio y no optimizante, pues toma decisiones sin poder considerar todas las alternativas posibles; no busca el máximo lucro, sino el lucro adecuado; no el precio óptimo, sino el precio razonable.

El hombre administrativo no toma en cuenta aspectos de la realidad que carecen sustancialmente de importancia en un momento dado, lo que significa no tener en cuenta la mayoría de ellos y realice sus elecciones sirviéndose de un sencillo cuadro de la situación, en el que se consideran sólo unos pocos factores que, a su juicio, son los más importantes. Por otra parte puede elegir sin examinar

previamente todas las alternativas posibles de conducta ni cerciorarse de que éstas son, en realidad, todas las alternativas.

La toma de decisiones en las organizaciones

Sin duda alguna, de los elementos del proceso administrativo, el de *toma de decisiones* es uno de los más importantes, ya que indudablemente plantea el mayor número de problemas de definición, comprensión y aplicación. Sin embargo, muchos autores coinciden en que es la base del trabajo de un administrador. Así, la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica toda una serie de actos parciales o secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

Según Omar Aktouf, la toma de decisiones es importante para las organizaciones pues reviste ese carácter de prestigio y de poder conferido a la persona que manda, pero también porque es el acto administrativo a través del cual uno se compromete, se manifiesta, o transforma su voluntad en acción visible y concreta, implicando consecuencias igualmente visibles y concretas (Aktouf, 1989: 142).

Los aspectos señalados en el párrafo anterior nos dan la pauta de las actividades que debe conocer y desarrollar el tomador de decisiones y que deberían ser recuperados por los administradores para incorporarlos al desarrollo de sus actividades cotidianas.

La información en la toma de decisiones

La información es la materia prima para la toma de decisiones, ya que la racionalidad incluye un conocimiento completo del problema que se esté tratando, condición que es prácticamente imposible. Es decir, ante la dificultad de tener el conocimiento completo, este punto de vista muestra la importancia de la información para la toma de decisiones. La información puede ser evaluada en términos de su pertinencia con respecto a la toma de decisión. Los hechos, números y datos son procesados para ofrecer una información sustancial (Kast y Rosenzweig, 1988).

La información puede ser obtenida de manera formal e informal. Los informes periódicos con un formato estándar ofrecen información formal. Por otra parte, el rumor es la manera típica que ilustra las relaciones informales, interper-

sonales que ofrecen información informal. La información de cualquier manera es un ingrediente básico para la toma de decisiones.

En el proceso de toma de decisiones la información es un aspecto fundamental ya que buscamos información dependiendo de nuestro conocimiento de la situación. Entre más información se tenga, aumentarán nuestros conocimientos y en un momento dado esto podría llevar a un cambio en creencias, valores y actitudes; además se podría reducir la incertidumbre y hacer que la decisión correcta fuera más clara.

Valores y creencias en la decisión

En todo tipo de elección se consideran dos clases de juicios: evaluaciones y predicciones, es decir, juicios de preferencia y creencias. Ambos aspectos afectan la toma de decisiones administrativas (Kast y Rosenzweig, 1988: 483). Los *juicios de valor* se definen como los puntos de vista personales sobre lo que un individuo considera que es correcto o no (Bernard, 1982: 46), y entran en juego de muchas maneras en la toma de decisiones.

La identificación de alternativas apropiadas y relevantes podrían depender del sistema de valores del individuo en determinadas circunstancias, de tal manera, que una alternativa propuesta por un individuo podría ser totalmente rechazada por otro. Por otra parte, las expectativas individuales tienen un efecto importante en la evaluación de las posibilidades de resultados relacionados con diversas alternativas. Los valores en este caso, entran en juego también al determinar la importancia de diversos resultados.

Otro de los aspectos a considerar en la toma de decisiones son las *creencias*, que se definen como juicios predecibles. Estos juicios reflejan el punto de vista del individuo sobre la interrelación de acontecimientos ya sean pasados, presentes o futuros. Son convicciones de que algunas cosas son verdaderas o reales (Kast y Rosenzweig, 1988: 483).

Interpretando a estos autores, podríamos señalar que las creencias y los valores son conceptos que están íntimamente relacionados en el proceso decisorio, pero existe una diferencia importante entre ambos, debido a que tienen una cierta base en hechos que son generalmente asumidos más que probados, las creencias pueden ser confirmadas o rechazadas. Es pertinente aclarar que el sistema de creencias de un individuo se va formando de acuerdo con las experiencias que haya logrado acumular a lo largo del tiempo.

Reflexionando sobre estos conceptos, nos percatamos de que dentro de la empresa mexicana los aspectos más considerados en la toma de decisiones son los valores, las creencias, la intuición y la buena voluntad, debido entre otros factores a la falta de conocimiento del entorno, la falta de conocimientos administrati-

vos y financieros, el temor al cambio, la comodidad, resistencia a la capacitación y actualización sistemática del personal, resistencia a la innovación tecnológica y a la utilización de nuevas formas organizacionales que les permita tomar las decisiones más favorables –racionales– para la buena marcha de su organización. El panorama descrito, nos muestra una realidad en donde deja mucho que desear la calidad de la toma de la elección, pues se aleja mucho de los criterios de la racionalidad, reflejándose en la situación problemática que enfrenta la empresa mexicana.

Sistemas de información en la toma de decisiones

La implementación de los aspectos relacionados con la modernización de la empresa presenta una nueva división del trabajo que obedece a la creación deliberada de especialidades y ventajas dinámicas que benefician a los países dedicados a desarrollar nichos exportadores, apuntalados en la mejor tecnología.

La capacidad de innovación y el crecimiento, así como la participación de las empresas en los mercados internacionales, son apenas algunos elementos que justifican el uso de la tecnología de la información que se asocia con el fenómeno de la creatividad de los agentes productivos, como única fuente de ventaja competitiva.

Los individuos toman decisiones de diferente manera y posiblemente usen también diferentes métodos. Sin embargo la aplicación de los sistemas de información administrativos significan un cambio en la manera que se toman las decisiones, se transmiten las comunicaciones, se ejerce el control y se distribuye el poder, por lo que es natural asumir que se desarrollarán problemas de comportamiento relacionados con dichos cambios. De ahí la importancia de su implementación en las actividades administrativas de las firmas.

Ahora bien, la explosión de la información en un mundo altamente competitivo que exige velocidad de respuesta, produce una saturación de datos, reportes, índices y gráficas acerca de los eventos cotidianos que nos sumergen en un bombardeo que requiere de un proceso de selección y análisis cuidadoso, por lo que es necesario discriminar entre la información útil y la superflua.

“Un sistema de información es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan interrelacionadas con la finalidad de apoyar las actividades de la empresa.” El sistema de información es por supuesto, la parte central del modelo. Es decir, el sistema no es solamente el *software* y el *hardware* sino que incluye, datos, individuos y procedimientos. Por otra parte, al implementar un sistema éste debe ser compatible con el contexto de la organización, con su estrategia, con los procesos. Las organizaciones con deseos de implementar nuevos sistemas deben hacer un diagnóstico cuidadoso de los usuarios y de sus necesidades de capacitación, antes del desarrollo del sistema, para pro-

ducir un sistema que sea compatible suficientemente para promover efectos positivos y el éxito del sistema (Seen, 1990).

Es importante reconocer que desde que las computadoras fueron usadas primeramente en situaciones comerciales, las corporaciones han tratado de mejorar las operaciones de sus procesos a través de la aplicación de las tecnologías de información en las formas definidas como “automatización”. Sin embargo y a pesar de que la automatización ha permitido a las empresas modernizar sus estructuras e implementar nuevas formas organizacionales, expertos en administración y en tecnologías de información reconocen limitaciones a este concepto. Estas limitaciones se relacionan con el hecho de que en las empresas existe poca optimización de sus procesos, es decir, no se han identificado elementos que aminoren tiempos en las transferencias de información de un lugar a otro, lo cual se traduce en pérdidas que pueden ser cuantiosas para la empresa.

La automatización al interior de la organización, se traduce en el uso de los sistemas de información como herramienta de apoyo en el control y gestión de actividades.

Toma de decisiones en grupo

Una de las actividades del proceso de modernización implementada por las empresas, es la toma de decisiones en grupo, donde la participación de los trabajadores es importante para la elección, ya que se busca mediante esta medida una elección más racional, mayor integración de los trabajadores e incrementar la satisfacción de pertenecer a la empresa, entre otras cosas.

Debido a que las organizaciones modernas son demasiado complejas como para ser administradas por una persona aislada, es necesaria la participación de un mayor número de personas para el desarrollo eficiente de las actividades administrativas de la empresa. Sin embargo derivado de la interacción de varias propensiones personales a pensar y actuar, el contexto de la toma de decisiones en grupo es más complejo que el de un individuo. Por otra parte, al considerar varias dimensiones de la toma de decisiones en grupo se requiere tener en mente tres preocupaciones básicas del bienestar organizacional:

- Efectividad;
- Eficiencia; y
- Satisfacción del participante (Kast y Rosenweig, 1988: 489).

Señalan estos autores (Kast y Rosenweig, 1988) que el motivo principal de utilizar grupos para resolver problemas y tomar decisiones, es lograr mejores soluciones o decisiones. Este es el punto de la *efectividad*. El término “mejor”, en

ese sentido, se relaciona con el logro de las metas globales del grupo u organización. Este punto de vista de calidad está relacionado con el concepto de racionalidad. Por otra parte afirman también, que la calidad de la solución aumenta con el grado de interacción de los miembros del grupo. Se buscan los diferentes puntos de vista, se les escucha y se les alienta. El desacuerdo es considerado funcional debido a que hace intervenir en el problema una variedad de experiencia e información. Por último señalan que lograr el consenso facilita la identificación y utilización de recursos disponibles en el grupo.

Un segundo elemento es la *eficiencia*, la cual tiene que ver con la relación costo-beneficio. De acuerdo con los autores, un individuo podría pasar más tiempo en analizar un problema debido a la necesidad de reunir diversos elementos de información. Desde este punto de vista, la atención concentrada de un grupo ante el problema podría ser más eficiente. La eficiencia de la especialización puede ser utilizada también en un enfoque de grupo. Una discusión directa es generalmente la forma más expedita de resolver los conflictos grupales.

La satisfacción del participante es el tercer elemento de la participación en la toma de decisiones en grupo. Afirman que toda la gente está interesada en tener cierta influencia en la planeación de su propio destino. En una organización se puede hacer eso al participar en la toma de decisiones que afectan a esa gente. Señalan también que la investigación y la experiencia indican que la participación en los procesos de solución de problemas aumenta la probabilidad de que las soluciones sean aceptadas y aplicadas. Por otra parte, puntualizan que la gente se siente bien consigo misma y sus organizaciones cuando sus opiniones son buscadas y utilizadas. Finalmente la toma de decisiones grupal efectiva aumenta la probabilidad de que haya satisfacción del participante tanto con el resultado como con el proceso.

Proceso de toma de decisiones

La decisión es un proceso continuo, un ciclo en el que se debería volver constantemente a las opciones tomadas, mediante la devolución de la información y los controles subsiguientes. Se trata, a fin de cuentas, de un proceso que consiste en confrontarse permanentemente con opciones, como nos lo demuestra Mintzberg (1984), citado por Aktouf (1989: 145), en su descripción de las actividades variadas y fragmentadas de los administradores.

Proceso para la toma de decisiones

Desde el punto de vista de Mintzberg, citado por Omar Aktouf, el proceso de toma de decisiones consta de nueve etapas y se describen a continuación (Aktouf, 1989: 145).

Etapa 1. Toma de *conciencia* de la existencia de un problema, de la necesidad de efectuar una elección, de arbitrar, corregir, reorientar, cambiar las cosas; localización e identificación del problema, la dificultad o la nueva necesidad.

Etapa 2. Precisión del estado de cosas mediante una mayor definición del problema, a través de la elaboración de un *diagnóstico*. En esta etapa debe reunirse un máximo de informaciones sobre las características de la situación, su génesis, los principales factores que condujeron a ella, tanto dentro como fuera de la empresa.

Etapa 3. Recordar, precisar o determinar los *objetivos* generales que se persiguen y los objetivos parciales que se quieren lograr para corregir o mejorar la situación. Como en el caso de la planificación, estos objetivos deben ser tan precisos como sea posible, así como “mensurables”. Si las condiciones se prestan, los objetivos también deben ser jerarquizados, distinguidos por orden de prioridad, desde lo más inmediato, lo más parcial, hasta lo más global.

Etapa 4. Determinación de los *criterios* que servirán para comparar opciones y posibilidades, para dar “medidas” más objetivas, y para hacer las metas perseguidas más específicas, más fácilmente cuantificables.

Etapa 5. Investigación e identificación, inventario de los *recursos* disponibles y de su condición. Estudio de la capacidad de estos recursos para llevar a cabo la realización de los objetivos considerados. Estudio de las posibilidades de procurarse recursos suplementarios si fuere necesario, etcétera.

Etapa 6. Investigación e identificación de las limitaciones eludibles e ineludibles, internas y externas, financieras y humanas, materiales y legales.

Etapa 7. Búsqueda de *posibilidades*, soluciones, opciones capaces en el marco de los objetivos, los recursos y las limitaciones inventariadas de conducir lo más cercanamente al estado futuro deseado. Aquí es importante enumerar un máximo de soluciones y opciones, de no quedarse en la primera posibilidad que parezca viable, pues reflexionando en mayor profundidad siempre se encontrará algo mejor.

Etapa 8. *Comparación y evaluación* de todas las soluciones consideradas viables en relación con los objetivos, los recursos y las limitaciones.

Etapa 9. Finalmente, *selección* de la solución (o combinación de soluciones) más aptas para llegar al resultado deseado en la forma más directa y al menor costo.

Desde nuestro punto de vista, el proceso decisorio propuesto por Mintzberg en sus nueve etapas, trata de comprender el mayor número de actividades relacionadas con la elección, reflejando claramente su preocupación y la intención de búsqueda al máximo de la racionalidad.

Herramientas más utilizadas en las decisiones de las organizaciones

En este apartado, se incluyen un conjunto de herramientas económicas y financieras, las cuales son consideradas como las más utilizadas por los tomadores de decisiones dentro de las organizaciones en las actividades de operación y producción.

El punto de equilibrio. Es una herramienta de la contabilidad administrativa, que se utiliza en las funciones de planeación y toma de decisiones como una referencia para planear los costos, el volumen y la utilidad, en un proceso productivo de corto plazo (generalmente se considera un año). El punto de equilibrio se define como el punto donde los ingresos totales son iguales a sus costos totales ($IT = CT$). Esta herramienta permite mediante la simulación, conocer el número de unidades que la empresa debe de producir y vender para encontrarse en un lugar donde no hay utilidad ni pérdida. Se puede también planear las utilidades antes y después de impuestos, estimando el volumen que debe ser producido y vendido considerando la obligación de cubrir los impuestos resultantes. Se representa algebraicamente de la manera siguiente:

$$X = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde: X = Número de unidades vendidas

CF = Costos fijos totales en un tramo definido

P = Precio por unidad

CV = Costo variable por unidad

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener perfectamente determinado el comportamiento de los costos (Ramírez, 1994).

Composición óptima de líneas. Esta herramienta es utilizada en la solución de problemas relacionados con la necesidad de unir esfuerzos entre ventas y producción, para llevar a cabo una estrategia óptima respecto a los insumos que se utilizan en la empresa, con el objeto de maximizar las utilidades (Ramírez, 1994: 207). Se trata específicamente mediante la simulación, de hacer una mezcla que optimice la capacidad instalada de la corporación, cuando se tienen restricciones ya sea de materiales, mano de obra o capacidad instalada, que no permiten satisfacer la demanda, tomando en consideración como referencia y en orden jerárquico las líneas que arrojen mayor margen de contribución en el análisis.

Eliminación de un producto. Una de las técnicas más adecuadas para llevar a cabo un crecimiento sano y que a la vez maximice el valor de la empresa es la conocida con el nombre desinversión. Esta herramienta mediante un análisis marginal

orienta hacia la decisión de eliminar o no, una línea de productos que aparentemente no están originando los rendimientos esperados por la empresa. Según el autor, el criterio es que la línea investigada debe arrojar un margen de contribución, de no ser así debe eliminarse. Sin embargo, es necesario analizar si la eliminación de ese producto no afecta a las demás líneas o si no puede traer otros problemas subsecuentes (Ramírez, 1994: 210).

Aceptación de pedidos especiales. Una de las estrategias más comunes de exportación es aceptar pedidos especiales. Consiste en producir más del mismo producto a un precio inferior al del mercado o elaborar otra línea de productos a cierto precio que genere determinado margen de contribución, para disminuir los costos fijos (Ramírez, 1994: 212).

Herramientas en la evaluación de proyectos de inversión. Es innegable que un problema que agobia a la sociedad es la escasez de recursos, ante una multiplicidad de necesidades que exigen satisfacción. La solución surgirá en la medida que haya expertos que efectúen una apropiada evaluación de proyectos de inversión que permita la canalización de los recursos escasos hacia las actividades que realmente lo necesitan (Ramírez, 1994: 249). Las herramientas más utilizadas para tal efecto son las siguientes:

$$\text{Periodo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo de efectivo anual}}$$

$$\text{Tasa de rendimiento contable } TRC = \frac{\text{Utilidades promedio}}{\text{Inversión}}$$

Valor presente neto. Consiste en traer todos los flujos positivos de efectivo (o negativos, según sea el caso) a valor presente, a una tasa de interés dada (la mínima tasa de la que se descuenten dichos flujos debe ser la del costo de capital) y compararlos con el monto de la inversión. Si el resultado es positivo la inversión es provechosa; si es negativo, no conviene llevar a cabo el proyecto (Van, 1993).

Tasa interna de rendimiento. Esta herramienta consiste en encontrar la tasa a que se descuenten los flujos positivos de efectivo, de tal manera que su valor actual sea igual a la inversión. La tasa obtenida significa el rendimiento de la inversión, tomando en consideración que el dinero tiene un costo a través del tiempo. Este rendimiento se debe comparar contra el costo de capital de la empresa (Van, 1993: 24).

Principales herramientas utilizadas en el análisis financiero. La información de la situación financiera de una empresa, es un elemento fundamental para la toma de decisiones (Gitman, 1986: 196-206). Las herramientas utilizadas con mayor cotidianeidad son las siguientes:

Prueba de ácido. Es considerada como la prueba más “dura” para medir la liquidez –capacidad de pago a corto plazo– de una empresa.

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Endeudamiento. Esta herramienta trata de analizar el endeudamiento o estabilidad de la empresa y estudia la relación entre el dinero que tienen los socios invertido y lo que debe el negocio y en dónde está invertido el dinero.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

Rentabilidad. Trata de determinar si la inversión que se tiene en la empresa está generando las utilidades esperadas.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Las herramientas de la administración del capital de trabajo. El capital de trabajo se define como la diferencia que existe entre el activo circulante y el pasivo a corto plazo y se utiliza para enfrentar los problemas financieros de corto plazo –regularmente de un año. Estas herramientas son utilizadas cotidianamente para resolver los problemas que se presentan en esta actividad.

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo a corto plazo}$$

Administración de efectivo. La caja y los valores negociables son los activos más líquidos de la empresa, suministran los medios de pagar las facturas a medida que vencen. Estos activos líquidos ponen a disposición un colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir en esta forma el riesgo de una crisis de liquidez. Las herramientas que se utilizan para esta actividad son el cálculo del ciclo de caja, la rotación de caja y el saldo mínimo de caja.

Administración de inventarios. La eficiencia con que se manejen los inventarios es una actividad clave para la buena marcha de la empresa ya que los problemas derivados de inventarios relacionados con cantidades en existencia muy grandes o pequeñas, pueden a menudo ser la causa del fracaso de los negocios. La herramienta más utilizada para la administración de los inventarios es la cantidad económi-

ca de pedido y se utiliza para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario.

$$CEP = \sqrt{\frac{2US}{CM}}$$

Donde:

U = Cantidad en unidades requeridas por periodo

S = Costo de pedido por pedido

C = Valor del costo de una unidad

M = Costo de mantenimiento en inventario

CEP = Cantidad económica de pedido

Conclusiones

De los elementos del proceso administrativo el de *toma de decisiones* es uno de los más importantes, ya que indudablemente plantea el mayor número de problemas de definición, comprensión y aplicación.

El conocimiento de las organizaciones, del factor humano, así como el administrativo y financiero por parte de las personas que dirigen las empresas, se considera de gran importancia para el desarrollo de las actividades de toma de decisiones, pues permitirían a través de la utilización de modelos, disminuir el ambiente de incertidumbre que se vive al interior de estas organizaciones, mejorando la calidad de los planes elaborados y una toma de decisiones más racional, sustentada en el análisis de las variables internas y externas que inciden en los rendimientos y las utilidades de dichas empresas.

En el contexto internacional en los últimos años, derivado de los retos que plantea la globalización, se ha venido implementando un proceso de modernización en las empresas, pretendiendo lograr una mayor racionalidad en sus prácticas administrativas, cuyas características son la innovación tecnológica en el campo de la información, administración y actividades de producción, mayor participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, y mediante la utilización de nuevas formas organizacionales buscar mejorar los rendimientos esperados y su participación competitiva en los mercados, tomando como referencia las actividades desarrolladas por el modelo de la empresa japonesa. Sin embargo, a pesar del éxito obtenido por estas organizaciones, en México es muy bajo el número de empresas que han puesto en práctica este proceso de modernización.

En todas las discusiones sobre toma de decisiones, se advierte el esfuerzo que hacen las organizaciones para tomar sus decisiones con la mayor racionalidad po-

sible. Se advierte claramente también, que una de las tareas importantes de la organización es reducir las limitaciones que pesan sobre ella, para actuar más racionalmente. Sí bien no se logra la racionalidad total, es posible asumir que su intención sea moverse hacia ella y no lo contrario.

Bibliografía

- AKTOUF, Omar (1989), *La administración entre la tradición y la renovación*, ed. Gaëtan Morin. Québec, Canadá.
- BARBA, A. Antonio, Luis Montañó Hirose y Pedro Solís Pérez (1999), "Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales", *Memoria, III Foro nacional de investigación en las disciplinas financiero-administrativas*, División de investigación de la FCA-UNAM. México, pp. 75-87.
- BARBA, A. Antonio y Pedro Solís (1997), *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. Vertiente Editorial, Estado de México.
- BERNARD, Phillips (1982), *Sociología. Del concepto a la práctica*, Edit. McGraw-Hill de México, Estado de México.
- CANALS, Jordi (1994), *La internacionalización de la empresa*, Ed. McGraw-Hill, España.
- CLEGG, Stewart, R., Cynthia Hardy and Walter Nord, R. (1996), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña, pp. 31-56.
- CORIAT, Benjamin (1985), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México.
- CROZIER, Michel y Friedberg, Erhard (1990), *El actor y el sistema*, Edit. Patria, Alianza Editorial Mexicana, México.
- DESSLER, Gary (1976), *Organización y administración. Enfoque situacional*, Ed. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- GITMAN, Lawrence J. (1986), *Fundamentos de administración financiera*, 3a. ed., Edit. Harla, México.
- KAST, Fremont E. y James Rosenzweig (1988), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, Edit. McGraw-Hill/Interamericana de México, Estado de México.
- LINDBLOM, Ch. (1970), *A Strategy of Decision*, 3a. ed., New York Free Press, Estados Unidos, p. 97.
- MARCH, James G. y Johan P. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organization*, Universitetsforlaget, Bergen, Noruega.
- OPALÍN, M. León. *Globalización y cambio estructural*, IMEF, México, 1998.
- PFEFFER, Jeffrey (2000), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, Editorial Oxford University Press, México, D.F.
- (1992) *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 254-260.
- PUGH, D.J. Hickson y C.R. Hinings y C. Turner (1969), "Dimensions of organization structure", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 14, pp. 441-470.

- RAMÍREZ, Padilla, David N. (1994), *Contabilidad administrativa*, 4a. ed., Edit. McGraw-Hill, México.
- REED, Michael y Michael Hughes (eds.) (1993), *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*, SAGE Publications, Londres, pp. 84-101.
- SEEN, James (1990), *Sistemas de información para la administración*, 3a. ed., Edit. Grupo Editorial Iberoamericana, México.
- SIMON, A. Herbert (1979), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, 4a. ed., Ed. Aguilar, Buenos Aires, Argentina.
- TAYLOR, Frederick (1975), "Qué es la administración científica" y "Principios de administración científica", en Harwood, Merril, *Clásicos en administración*, Ed. Limusa, México, pp. 77-107.
- _____ y Henry Fayol (1998), *Administración*, Ed. Joman, México, D.F.
- VAN, Horne, James C. (1993), *Administración financiera*, 9a. ed., Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, Estado de México.
- WEICK, Karl (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.

Análisis de la acción organizada en la administración pública

JOSÉ SANTOS ZAVALA

Introducción

EL OBJETIVO de este artículo es definir los conceptos básicos y los niveles de análisis que permitan, desde una perspectiva organizacional, el estudio de la administración pública, cuyo funcionamiento se explica a partir del supuesto de que es resultado de las acciones de los actores de diversas agencias de los distintos niveles de gobierno.

La gestión de la administración pública es compleja, dado que su función es resolver asuntos públicos de diversa naturaleza, por lo que su análisis no puede ser abordado a partir de una sola agencia gubernamental, sino de la reconstrucción de las acciones de los actores implantadas para resolver un problema público. El concepto de acción organizada representa la principal variable explicativa en la cual las acciones que la componen funcionan como elementos integradores de las diversas agencias involucradas.

El conjunto de acciones de las agencias gubernamentales que intervienen en la gestión de un asunto público representa un sistema de acción organizada, que funciona con múltiples mecanismos de regulación; provenientes de la estructura formal de las organizaciones y la estructura de poder de los actores. Con base en esto, se plantea el tránsito conceptual de una administración pública cimentada en la racionalidad-acción al de la complejidad-subjetividad-acción, la cual es más útil para entender la interacción de las acciones implantadas por las diversas agencias gubernamentales involucradas en los asuntos públicos.

Para lograr transitar del análisis de la organización al de la acción organizada, este capítulo se ha dividido en dos apartados; en el primero se establece la relación entre los estudios organizacionales (EO) y el análisis de la acción organizada; en el segundo se define la estrategia como principal variable explicativa del funcionamiento del sistema de acción organizada.

Los estudios organizacionales y el análisis de agencias gubernamentales en interacción

Considerar a los EO como marco conceptual para el estudio de un conjunto de agencias en interacción implica adoptar un enfoque que abandone la idea de que la administración pública funciona por medio de organizaciones aisladas, monolíticas, racionales y homogéneas (Arellano, Cabrero, Del Castillo, 2000); por el contrario, significa considerar que es un fenómeno social complejo en constante interacción y transformación.

En el análisis de la administración pública, desde una perspectiva organizacional, se reconoce que en la resolución de los problemas públicos participan diversas organizaciones que interactúan en acciones específicas. Esto significa que es producto de las acciones de un conjunto de agencias en interacción, que cuentan con estructuras funcionales específicas que responden a diversas lógicas de acción, por lo que sus acciones no son absolutamente racionales ni lineales.

Al conceptualizar la gestión de la administración pública como resultado de las acciones de un conjunto de agencias se genera la idea de una compleja red de interacción de decisiones y acciones que generalmente son producto de dos lógicas de acción dominantes en la gestión pública: la política y la administrativa.

La lógica política se refiere a las percepciones e intereses de los individuos y los grupos; representa la parte subjetiva de las acciones de los actores de las agencias gubernamentales. La lógica administrativa considera que el actor actúa en función del campo de su competencia, por lo que sus acciones responden, en parte, a las normas formales de la agencia a la que pertenecen.

Planteado el funcionamiento de la administración pública como resultado de una doble lógica de acción, cada organización involucrada en la gestión de los asuntos públicos tiene un comportamiento complejo que, por un lado, debe responder a una lógica global externa; aspecto de gran importancia para las organizaciones públicas, ya que representa su referente existencial. Pero, a la vez, debe considerar su dimensión interna, es decir, la estructura funcional, las normas y políticas, los grupos y situaciones coyunturales de funcionamiento gubernamental.

Para el estudio de los asuntos públicos a partir de la acción organizada es necesario considerar a los actores que las diseñan y ejecutan, quienes, para ello, requieren atribuciones de decisión y acción, por lo que no son vistos como individuos, sino como parte de la estructura funcional de la agencia en la que ocupan una posición, la cual los capacita para establecer cierta dirección a las acciones.

El enfoque de la acción organizada enfatiza el análisis de las interacciones de los actores, por lo que el conflicto y el poder son su principal fuente de explicación (Friedberg, 1993); las interacciones de los diversos actores se suscitan en diversas situaciones, por lo cual su entendimiento se basa en la parcialidad que represen-

tan sus acciones, en la naturaleza de las interconexiones y en la orientación que se les da a las mismas.

Este enfoque pone en el centro al actor y sus acciones, lo cual requiere, desde una perspectiva organizacional, una reflexión conceptual del tránsito del estudio de la organización formal al de un conjunto organizacional; identificar y caracterizar los niveles de análisis de la acción organizada; pasar del reconocimiento de actor racional al de actor complejo; reconocer que la organización no funciona con base en la adaptación de la organización, sino que es producto de una relación de interdependencia, y que las acciones son construcciones sociales altamente contingentes.

Del análisis de la organización formal al de la acción organizada

La mayor parte de los enfoques de los EO, para diferenciarse, justificarse y presentarse como alternativa teórica de análisis de la realidad social, han utilizado un concepto muy formalizado de organización, a la cual han definido como una agrupación humana con carácter intencional, explícito y codificado de sus estructuras, funciones, procedimientos y objetivos (Crozier y Friedberg, 1977).

Un concepto racional de la organización,¹ para el análisis de un conjunto de agencias gubernamentales en interacción, poco devela su real funcionamiento, ya que éste va mucho más allá de los documentos que estipulan sus niveles jerárquicos, las atribuciones y responsabilidades; en su funcionamiento cotidiano, las organizaciones incorporan la dinámica y naturaleza de las acciones de sus participantes, quienes finalmente otorgan un estilo particular a cada organización.

Uno de los primeros enfoques de los EO que buscó superar las limitaciones de la corriente formal de la organización fue el de March y Simon,² quienes pretendieron establecer una visión integradora de todas aquellas aportaciones teóricas, que con excepción de la escuela de las relaciones humanas, se habían desarrollado de manera aislada (March y Simon, 1958). Su principal contribución fue su propuesta conceptual sobre la naturaleza del hombre, el cual, al interior de la organización, no es tan racional como normalmente consideran los enfoques racionales de la organización.

¹ El carácter racional del concepto organización quedó manifiesto en los estudios de los años sesenta y setenta que destacaron esta dimensión; muestra de ello son los análisis que enfatizaron el carácter formal de las organizaciones (Blau y Scott, 1963), las funciones y consecuencias de la formalización (Luhman, 1964) y los sistemas de interacción predeterminados de la formalización (Boudon, 1979). Estos estudios son una manifestación clara de las aportaciones y utilidad del concepto racional de organización para la descripción y comprensión de las organizaciones de esa época.

² El objetivo fundamental de March y Simon fue dar cuenta de los comportamientos racionales e irracionales de la acción humana al interior de las organizaciones; para ello consideraron que la conducta dentro de las organizaciones formales no es completamente emotiva, sino que es primordialmente intencional, ya que los hombres se organizan para alcanzar determinados objetivos, lo que los obliga a coordinar sus actividades de manera consciente.

Para analizar la administración pública como un conjunto organizacional es necesario considerarlo como sistema de toma de decisiones; por lo que hay que prestar atención a los centros decisorios y a las interconexiones establecidas por los canales de comunicación, los cuales se convierten en la base de control y desarrollo de sus acciones. Así, las distintas agencias gubernamentales involucradas en la red pueden ser consideradas como redes de comunicación, o bien como una jerarquía de redes de comunicación.

Para el avance de los EO, en general, y para el uso particular en el análisis de un conjunto de agencias gubernamentales, las aportaciones de March y Simon³ son útiles, principalmente las referentes a la recuperación del efecto de la estructura formal en el comportamiento de los actores. Otra aportación relevante es su visión integradora del análisis de las organizaciones, que buscó dar cuenta de los aspectos racionales e irracionales del comportamiento organizacional.

Retomar el concepto formal de organización que ha dominado en la mayor parte de los estudios de la administración pública puede ser útil en un contexto social estable capaz de explicar el progreso y la multiplicación de las acciones públicas, y referente al dominio y sujeción de los actores, a la capitalización del saber, la transparencia y previsibilidad, la estructuración y la inexistencia de la competencia. Sin embargo, para una realidad social dinámica, compleja, de racionalidad limitada y en una transición democrática, como en el caso mexicano, la descripción de su estructura y sus reglas es sólo una aproximación a su verdadero funcionamiento, dado que no se toma en cuenta la complejidad de los actores, sus valores, el poder y el conflicto como constructores de la realidad organizada; por ello es necesario reconocer la administración pública no como un ente monolítico, regido únicamente por códigos formales, que se adapta al contexto y que funciona mediante procedimientos establecidos de manera racional,⁴ sino como producto de las acciones de sus actores, las cuales, además, están determinadas por reglas formales e informales y las aspiraciones, necesidades y experiencias personales de los participantes, en interacción constante con el entorno (Friedberg, 1993).

Esta manera de definir la administración pública recupera la dimensión compleja y dinámica de la interacción de las agencias participantes en una red, porque se aleja de la visión racional sostenida por la mayoría de los estudios de los asuntos públicos, los cuales se plantean como constructos sociales, producto de la planeación y el cálculo, y se ubican únicamente en el plano meramente formal y legal.

³Los límites de su propuesta se evidencian cuando se pasa del ámbito individual al organizacional, ya que su postura reduce la teoría de la organización a la mera psicología social de la toma de decisiones; visión que deja de lado conceptos importantes para un estudio de un sistema de acción organizada, como valores, los conflictos de grupo y los márgenes de libertad de los actores de la organización, los cuales pueden ser de gran utilidad para analizar la administración pública.

⁴Este es un concepto más orgánico de la organización que se aleja de las características establecidas por los modelos racionales del análisis organizacional; es más aplicable a un conjunto organizacional, ya que su funcionamiento no es racional, estable y continuo, sino todo lo contrario: contingente, indeterminado y con racionalidad limitada; con lo cual se puede hacer un acercamiento más real al funcionamiento de la administración pública.

Aplicando el concepto de acción organizada se reconoce que el funcionamiento de la administración pública es un proceso de soluciones a los problemas que se le presentan, los cuales requieren de la implantación de acciones que contribuyen al logro de objetivos formales; los conceptos centrales del análisis son el actor y sus acciones en las que se reconoce la existencia de la formalización y codificación de la regulación; la conciencia de la misma por los miembros de las organizaciones, y por la existencia de un fin específico de la regulación (Friedberg, 1993).

En esta perspectiva se reconoce que en todo conjunto organizacional predomina un actor organizacional, pero los demás no desaparecen por completo; este planteamiento es muy útil para explicar la gestión pública en México caracterizada por la centralización de las decisiones en las agencias federales y estatales y en la preeminencia de la racionalidad política.

La gestión de la administración pública es vista como un proceso que reconoce que su funcionamiento obedece parcialmente a sus características formales, y que los campos de acción están más estructurados de lo que aparentan; que son varios campos de acción los que se interrelacionan. Con esta postura se aleja de los análisis que sólo describen las jerarquías, la coordinación, las reglas y los procedimientos, y ocultan la competencia, la negociación y el conflicto.

La consecuencia de adoptar un enfoque de esta naturaleza para el análisis de la administración pública consiste en que ésta se concibe como un constructo social que tiene objetivos cambiantes, en función del problema que se busca resolver; en su funcionamiento no existe una manera única de resolver los problemas públicos; se construyen redes gubernamentales con una constante entrada y salida de actores; hay una interrelación mutua con el entorno, es decir que la administración pública es influida e influye en él; sin embargo, cada agencia gubernamental logra mantener una identidad, especificidad y libertad propia (Weick, 1969; De León, 1996). En esta propuesta se reconoce que las decisiones se toman con base en información imperfecta; es decir, los decisores no pueden conocer a la perfección todas las posibilidades de solución de un problema; que en la definición y resolución de una problemática específica participan no uno sino varios actores de diversas agencias.

Niveles de análisis de la acción organizada en la administración pública

Al explicar el funcionamiento de un conjunto organizacional como un constructo social complejo (Del Castillo, 1996), cuyo funcionamiento es producto de las interacciones de sus actores, se pone en el centro al actor y sus acciones que en conjunto representan la estrategia de la red organizativa, entendida como las percepciones,

acciones y orientación implantada para alcanzar un objetivo común, lo cual es producto de:

1. Un proceso múltiple, es decir, que en la definición del problema participan diversas organizaciones y actores de distinta naturaleza.
2. Un proceso ambiguo, porque cada actor define de manera subjetiva el problema y sus soluciones, lo cual responde a su propia lógica de acción, pero que legitima tomando como referente su ubicación en la estructura funcional de la agencia de la que forma parte.
3. Un proceso continuo; lo que significa que la implantación de una acción no soluciona los problemas públicos, sino que genera la necesidad de implantar nuevas acciones de distinta naturaleza, por lo que dos de sus características son la inestabilidad y el constante cambio de las mismas.
4. Un proceso social, porque la subjetividad de los actores, ubicados en su entorno social específico, influye en su perspectiva de la problemática de las organizaciones, o al menos, está presente en el discurso que justifica sus acciones.
5. Un proceso político, porque la construcción de las acciones es realizada sobre la base de relaciones de poder entre los actores, en la cual uno de ellos logra imponer y negociar su propia lógica de acción.

El análisis de la acción organizada debe hacerse bajo un esquema conceptual que considere cuatro elementos básicos: 1. el contexto; 2. las agencias y sus actores; 3. las acciones, y 4. sus resultados. Para lo cual, el estudio se centra en las interrelaciones de los actores a partir de la identificación de un problema público específico.

El marco conceptual del sistema de acción organizada aplicable a la administración pública parte de tres supuestos básicos del funcionamiento de las agencias gubernamentales. Primero, la existencia en el interior de las agencias de actores con una racionalidad limitada; segundo, las soluciones a los problemas públicos son contingentes, y tercero, el poder como capacidad de decisión de los actores. Estos supuestos generan una visión del funcionamiento de la administración pública como un constructo, producto de un intercambio social, económico y político; es decir, es el resultado de la cooperación de sus participantes, lograda por acuerdos o imposiciones fundamentadas en relaciones de poder. En virtud del carácter cultural de la gestión pública en México es importante considerar el autoritarismo y centralismo de sus actores, sin lo cual no se podría explicar el funcionamiento de las organizaciones públicas.

Con fundamento en los supuestos mencionados, las acciones de la administración pública son resultado de intenciones, reflexiones, anticipaciones, cálculos y, en el caso mexicano, de la imposición o inducción en la definición del problema y de sus alternativas de solución; por ello es necesario concebirlas como construc-

tos sociales donde las normas y reglas establecidas, la historia personal y los procesos de aprendizaje de las normas y valores sociales desempeñan un papel fundamental en su proceso de elaboración. Por esto, la racionalidad de los actores se halla en la orientación de sus acciones, en función de la naturaleza de las representaciones que los actores tienen de los problemas y sus soluciones en un momento histórico determinado.

Para el análisis de la gestión de la administración pública en México es necesario tomar en cuenta la racionalidad limitada, postulada por March y Simon, en la toma de decisiones. En consecuencia, las soluciones a los problemas públicos son contingentes; es decir, están determinadas por eventos, dispositivos y, en buena parte, por la percepción de ellos en circunstancias específicas que se transforman en el tiempo, esto es, son dinámicas, jamás estáticas (March y Simon, 1958). Sin embargo, estas soluciones contingentes promueven sus propias reglas creadas por los actores, quienes incorporan en su comportamiento aspectos formales e informales de la agencia de la que forman parte (Friedberg, 1993).

El análisis de la administración pública, al considerar la racionalidad limitada de los actores, no puede darse a partir de un modelo de construcción *a priori*, sino que es necesario reconstruir las relaciones, negociaciones y comportamientos de los actores; aspectos que pueden ser identificados en sus acciones. Estas interacciones son esencialmente de poder,⁵ y pueden ser percibidas y caracterizadas a partir de los argumentos que justifican sus acciones.

El concepto de sistema de acción organizada implica el análisis de interdependencia e intercambio negociado de acciones de los actores, producto de una regulación múltiple, es decir, de los mecanismos de regulación formales e informales. Esto conduce al reconocimiento de la complejidad en el interior de la gestión pública, lo que implica el reconocimiento de tres supuestos acerca del funcionamiento de las interacciones de los actores; primero, sobre la racionalidad, que reconoce la existencia de información y conocimientos limitados; segundo, la interdependencia dinámica entre los actores, y tercero, uno que se refiere a la coexistencia de normas y valores particulares y universales (Crozier y Friedberg, 1977).

Por otro lado, el concepto de acción organizada recupera la existencia de un orden local, por medio del cual los actores establecen, al menos provisionalmente, sus negociaciones e interacciones. Su estructuración implica la interdependencia y el intercambio negociado, donde el poder es su esencia, pero no es un atributo, sino una capacidad de intercambio negociado de posibilidades de acción o, lo que es lo mismo, la capacidad de un actor de estructurar procesos de acción de intercam-

⁵El poder es definido como la capacidad de un actor para influir sobre los demás (Dahl, 1957), por lo que las relaciones de poder son producto de un proceso de intercambio desigual y cooperación conflictiva que pone a los actores en situación de interdependencia desequilibrada, por lo que es necesario identificarlo a partir de los mecanismos aceptados en los procesos de interrelación entre los actores, que incluyen reglas escritas y no escritas, explícitas e implícitas.

bio más o menos durables. En este contexto, los recursos de poder son dos, las posibilidades de acción y el manejo de zonas de incertidumbre; ambos se refieren a las posibilidades de los actores para actuar con libertad. Por otra parte, la dinámica en las relaciones de poder está dada por una gran variedad de recursos, barreras, condiciones de intercambio y la facilidad de trasladar los costos a otros actores (Friedberg, 1993).

La regulación múltiple de la acción organizada es producto de normas formales e informales provenientes, por un lado, de los objetivos, la estructura y las funciones formales de las agencias gubernamentales y, por el otro, de los intereses particulares, de las prácticas, interacciones y relaciones no previstas de los actores; es por ello que la acción puede ser vista como producto de la negociación, imposición e inducción de los protagonistas en la búsqueda de soluciones, aunque sea de manera provisional, a la problemática de los asuntos públicos, donde la regulación formal jamás es total, sino que sólo desempeña el papel de definir los espacios de negociación y de acción de los actores.

En síntesis, el concepto de acción organizada es más útil para explicar la vida organizativa de la administración pública; lo que implica reflexionar sobre el concepto orgánico de la organización; sobre la complejidad del comportamiento de los actores; sobre el papel del contexto y el dinamismo en las estrategias de acción de las agencias gubernamentales; aspectos que se abordarán en los siguientes apartados.

Del actor racional al actor complejo

El estudio del comportamiento organizacional es un campo muy amplio, por lo que es posible elaborar una propuesta teórica heterogénea y compleja, tal como lo muestra la obra *El individuo y la organización* (Chanlat, 1990), en la cual se aborda la dimensión cognitiva y lingüística, la espacio-temporal, la psíquica y afectiva, la simbólica, la de la diferenciación con el otro y la psicopatológica. Las dimensiones del individuo, consideradas en conjunto, permiten interpretar el comportamiento de los miembros de la organización no de manera racional e impulsado sólo por factores económicos, sino por la influencia de múltiples factores de orden económico, político, social y psicológico.

Esta postura de la complejidad del comportamiento de los miembros de la organización deja de lado la conceptualización instrumental, de adaptación y de manipulación del ser humano, y propone rescatar su dimensión cualitativa, que ha sido olvidada y menospreciada en el análisis organizacional. Esto significa alejarse de un mundo organizativo dominado por las categorías racionales, donde el hombre es considerado un objeto y recurso de las organizaciones; donde las relaciones entre los hombres se subordinan a los aspectos materiales, predominan las

formas de pensamiento de corto plazo y no hay preocupación por el trabajo como medio de vida.

El comportamiento complejo del actor privilegia los aspectos interpretativos que los miembros tienen de la problemática de los asuntos públicos; la dimensión egoísta del comportamiento político; las exigencias de la solidaridad y los imperativos éticos, ya que ello influye en el comportamiento de los individuos en el interior de las agencias gubernamentales. Esta manera de conceptualizar el comportamiento de los individuos implica no encerrarlos en un mundo demasiado estrecho, ya que de hacerlo se reflejaría una imagen fragmentada de los asuntos públicos.

La perspectiva del comportamiento complejo requiere sustituir el concepto de la gestión pública, como sistema cerrado y autosuficiente, por uno abierto, que revele las relaciones de las agencias con su entorno, pues éstas recorren y atraviesan la vida organizativa de un lado a otro.

Cada actor es un ser humano complejo, según Chanlat (1994) es un ser genérico y singular, activo y reflexivo, de palabra, de deseo y pulsión, simbólico y responde a un espacio y a un momento histórico específico. Un análisis del comportamiento de los miembros de la organización desde la perspectiva de la complejidad requiere poner en el centro del estudio el discurso de los actores, en el cual influyen factores formales e informales, y se sintetiza la postura adoptada en los acontecimientos cotidianos de la gestión pública.

Esta es una visión subjetiva e interactiva que representa el retorno del actor a la escena del análisis de la gestión pública, desde donde se podrá comprender el sentido otorgado a sus acciones, y para lo cual el método etnográfico, la entrevista a profundidad, las historias de vida, el análisis del discurso y las decodificaciones simbólicas son las principales técnicas de estudio del comportamiento de los actores en el funcionamiento cotidiano de la administración pública.

El rescate, en el análisis organizacional de la administración pública, de la dimensión compleja del comportamiento organizacional permite combinar, en el estudio, los aspectos formales e informales de su funcionamiento organizativo. La organización formal es el conjunto de límites, cadenas jerárquicas y procedimientos de coordinación; por su parte, la organización informal no es más que la existencia de factores que engloban y sobrepasan el marco formal restrictivo.

Introducir la dimensión de la complejidad del comportamiento de los actores implica percibir la acción organizada como un problema, en el cual las soluciones y acciones de los actores son producto de su margen de libertad, de la forma de definir el problema, del análisis de las dificultades en la aplicación de las soluciones encontradas, del uso de las normas de la organización y de una imposición negociada de una visión de la realidad social organizada.

Desde esta perspectiva, los aspectos racionales y subjetivos de la gestión pública representan el fundamento de las acciones de los actores, ya que son la base del

conjunto de relaciones establecidas donde se materializa la complejidad del comportamiento de los actores organizacionales. Dichas acciones se construyen por relaciones de poder,⁶ que representan la posibilidad individual de actuar sobre los otros actores, materializada en la capacidad de decisión de los actores, por lo que es una relación y no un atributo de los actores.

Desde esta visión compleja del comportamiento de los actores, las acciones son resultado del enfrentamiento entre racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de actores relativamente libres que utilizan la fuente de poder de que disponen; donde cada actor otorga un nivel jerárquico diferente a los fines y reglas de la organización, por lo que su existencia está condicionada por la acción de sus miembros, como constructo contingente y no como una consecuencia lógica de leyes formales. Es por ello que las relaciones de poder entre los actores son el principal instrumento de construcción de las acciones; mecanismo que permite la integración de la estructura, la función y los actores, además es un instrumento que permite reglamentar la cooperación y que está ligado a los modelos culturales de la sociedad y a la capacidad de los actores para reconocer la existencia de perdedores y ganadores.

Otro aspecto importante por considerar, desde la perspectiva de la complejidad del comportamiento de los actores, es que éstos rara vez tienen objetivos claros y proyectos coherentes, y sus comportamientos son activos, restringidos y limitados. Por lo que el concepto de acción organizada obliga a buscar en el contexto de las agencias la racionalidad de los actores; en el análisis de su funcionamiento es importante reconstruir las relaciones de poder de los actores a partir del discurso observado, lo cual obliga a demostrar la naturaleza y la envergadura de las restricciones y las modalidades a través de las cuales éstas pueden volverse impositivas.

De la adaptación de las agencias gubernamentales al entorno a una relación de interdependencia mutua

Las agencias gubernamentales, como constructos sociales no existen en abstracto; sino en un entorno⁷ referido a todas las agencias y/o a factores que de manera

⁶ En términos de interacción, el poder no sólo se genera en las capacidades individuales de los actores, sino también en la estructura formal de la organización, por lo que éste proviene de las normas de funcionamiento, de la especialización de las funciones, de las relaciones con el ambiente, de la forma que adopta la información y los flujos de información (Crozier y Friedberg, 1977).

⁷ El estudio del entorno organizacional surgió con los enfoques teóricos que se interesaron en el análisis de la adaptación de la organización al sistema tecnológico (Woodward, 1958), la dimensión organizativa (Hall, 1963; 1967), el grado de adaptación de las estructuras organizativas (Burns y Stalker, 1961), el factor magnitud (Hickson, 1969), las interrelaciones causales organización-contexto (Emery Trist, 1965), la organización como sistema abierto (Lawrence y Lorch, 1967), la dinámica y redes interorganizacionales (Benson, 1975; Crozier y Friedberg, 1977), la diferenciación de las formas organizacionales y su evolución (Aldrich, 1979), los problemas del intercambio de poder (Pfeffer, 1981), la organización como proceso político (March y Olsen, 1989).

directa o indirecta influyen en su funcionamiento. El entorno puede ser clasificado en dos dimensiones; uno general, constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las agencias, como los factores demográficos, ecológicos y culturales; otro particular o inmediato, del cual cada agencia extrae sus principales insumos y hacia el que orienta sus acciones, tal es el caso de los usuarios, proveedores, marco normativo del Estado, tecnología, los acontecimientos políticos y económicos.

Reconocer la intervención de diversos actores en la estructuración y funcionamiento de las acciones de una agencia gubernamental concreta implica establecer que las acciones son producto de acuerdos e imposiciones basadas en las relaciones de poder resultantes de reglas formales e informales, que se desarrollan en un sistema más amplio y complejo de actores y determinantes. Lo cual significa que el contexto limita pero no elimina la libertad del actor para diseñar sus propias acciones. En este sentido, las acciones se ubican en un contexto particular que no es sólo un dato objetivo, sino un conjunto de variables que los actores deben reinterpretar para darles un peso y sentido particular en cada situación de decisión, por lo que los actores también contribuyen a las transformaciones del entorno de las organizaciones.

Las relaciones interdependientes entre los actores de las agencias y su entorno no son equilibradas, sino inclinadas en favor de algunos de ellos, quienes buscan vender o imponer sus comportamientos de la manera más ventajosa y comprar al menor precio, es decir, buscan beneficios. Por esta razón, las acciones de los actores son sistemas que cumplen también una función social; es decir, atienden una o varias demandas de la sociedad, por lo que su efecto va más allá del sistema interno de la organización, más aún si se trata de organizaciones públicas.

Las interferencias del entorno en las agencias gubernamentales son numerosas y constantes, por lo que éstas buscarán controlar su contexto por medio de negociaciones, acuerdos o imposiciones con actores de otras agencias. Estos escenarios de interacción son establecidos mediante relaciones de poder (Friedberg, 1993); situación en la que los actores cumplen una doble función: representan a la agencia en el entorno y, a la vez, son representantes del contexto en la agencia. En esta perspectiva el entorno se reconoce heterogéneo, no unificado, sino diversificado, fraccionado y segmentado, por lo cual debe desarrollarse una estrategia con diversas acciones específicas, cada una de las cuales debe responder a una situación concreta, por lo que tendrá orientaciones particulares y estructuras específicas; con esto se reconoce que la agencia efectúa no una, sino un conjunto de acciones, que representan un sistema de acción organizada.

Reconocer que en el diseño e implantación de toda acción organizada participan diversas agencias gubernamentales, cada una de las cuales desarrolla su propia lógica de acción y, por lo tanto, de interacción, implica la existencia de una influen-

cia recíproca entre las agencias y su entorno;⁸ por lo que el conjunto organizacional es atravesado por su entorno social, el cual estructura de manera más o menos directa y visible el funcionamiento de la administración pública. Por ello, cada uno de los actores se sitúa en un contexto particular que consciente o inconscientemente, utiliza para diseñar sus propias acciones.

En virtud de que los actores de las agencias gubernamentales tienen un cierto margen de libertad y de que los factores del entorno son incorporados en función de su capacidad de acción y de negociación, la relación organización-entorno no es un proceso de adaptación, sino de interacción, por lo que su análisis está condicionado por cómo y dentro de qué límites la lógica de las relaciones de los actores incorpora las influencias del contexto.

Esta postura teórica reconoce que en toda acción organizada, para cumplir con sus fines, los actores deben negociar con los principales actores de su entorno, por lo que se debe caracterizar el tipo de relación existente entre ellos y el momento histórico en el que se establecen las interacciones que responden a una problemática identificada en el espacio y en el tiempo, de manera que éstas se transforman en el tiempo en función de la situación social y los actores involucrados, por lo que surge el concepto de cambio como una variable más para explicar la estructura y funcionamiento de la administración pública.

*Contingencia de la acción organizada:
el funcionamiento cíclico de la administración pública*

El concepto de cambio en el funcionamiento de las organizaciones ha sido definido de diversas maneras en las distintas corrientes teóricas de los EO; por ejemplo, las teorías de la acción racional del individuo, entre las que se encuentra la teoría de la burocracia, la organización científica del trabajo y la escuela de las relaciones humanas plantean que la acción organizada es un acto consciente, premeditado y guiado por una intención o un propósito, por lo que las acciones del actor están generalmente medidas por su conocimiento de la realidad social hacia la que están orientadas. En este enfoque, la organización es vista como un conjunto de diversos agentes que persiguen fines coherentes, que emplean los medios más apropiados para alcanzar las metas; por lo que para operar una transformación en el seno de la organización, el comportamiento de sus miembros será el instrumento de cambio que se manifestará en los reajustes de situaciones y el movimiento de individuos al interior de la organización (Coronilla y Del Castillo, 2000).

⁸Esta es una perspectiva sociopolítica de la relación entre las organizaciones y su entorno que plantea el carácter fluctuante, ambiguo y contradictorio de las influencias del contexto sobre el funcionamiento organizacional, donde la elasticidad de la organización radica en su capacidad de movilizar sus medios para controlar el entorno y, por lo tanto, enfrentar la incertidumbre que éste genera en sus procesos internos de funcionamiento.

Por su parte, la corriente teórica de la conducta racional adaptativa, planteada por el enfoque de la contingencia, percibe la organización como una totalidad racional que actúa de manera previsor y prospectiva para alcanzar determinados objetivos, los cuales generalmente responden a las transformaciones del entorno. Desde esta perspectiva, en las organizaciones los procesos de funcionamiento son ordenados por objetivos y acciones definidas en el tiempo y en el espacio, establecidos en estructuras funcionales, dotados de fines e instrumentos de previsión y control. En esta corriente, las posibilidades de cambio son múltiples, las cuales van desde la conservación, la adaptación, la reelaboración y la transformación de la estructura organizacional; surgidos para dar respuesta a las transformaciones del entorno. Otras veces, los cambios se suscitan como reacción a futuras presiones del entorno, por lo que el reto organizacional consiste en alcanzar formas de organización que permitan rapidez y flexibilidad en la solución a la problemática que presenta el contexto, por ello la organización debe tener capacidad para transformar sus modos de operación, estructurados mediante procesos internos de planeación y control. Por lo tanto, en esta corriente teórica el elemento central de cambio es la estructura funcional (Coronilla y Del Castillo, 2000).

Por su parte, desde la perspectiva de la acción organizada se contempla la existencia heterogénea y múltiple de actores organizacionales y de una diversidad de objetivos por lograr, en un entorno de varias organizaciones en interacción, las cuales persiguen diferentes fines, por lo que sus actores no necesariamente tienen objetivos claros y proyectos coherentes, sino que los mismos podrían cambiar a la mitad del camino transformando sus percepciones o sus metas y maneras de actuar.⁹ Es por ello que el cambio parte de la premisa de que las acciones son producto de la interacción de un conjunto organizacional y una respuesta a un problema en un momento histórico determinado, por ello su principal característica es el dinamismo. Esto significa que el cambio está siempre presente, y se materializa en la entrada y salida de actores de las organizaciones que integran la red y en el uso de acciones que en un momento determinado fueron rechazadas por ser consideradas inviables, o bien en la adopción de otras que incluyen elementos nuevos que las organizaciones no habían considerado (Crozier y Friedberg, 1977).

El cambio, por consiguiente, tiene dos facetas: en una actividad, en una función, en un modo de operación, o bien en una técnica, y el cambio de las características y los modos de regulación de un sistema e incluso, de una transformación de los juegos de poder. El cambio se manifiesta mediante un proceso de aprendizaje que implica el descubrimiento, la creación y la adquisición, por los actores involu-

⁹El cambio, por lo tanto, es consecuencia de la insatisfacción de las necesidades de los actores o de la búsqueda de nuevos objetivos o juegos de poder necesarios para responder a la problemática organizacional, en virtud de lo cual, las bases del cambio se hallan en la posibilidad de transformar el conjunto de interacciones de un conjunto organizacional estructurado en torno a las relaciones de poder en los que participan los diversos actores.

crados, de nuevas formas de relación, nuevos modos de razonamiento, es decir, de nuevas capacidades de negociación (Crozier y Friedberg, 1977).

Si bien es cierto que en una agencia pública las acciones surgen como respuesta a una situación social, éstas son producto contingente de las interacciones de diversos actores, por lo que su lógica no es la optimización ni la maximización de los recursos, sino encontrar la solución satisfactoria para los actores involucrados, cuya racionalidad y legitimidad se encuentra en su contexto. Por ello, la naturaleza más profunda de la acción organizada es su alta dinamicidad, lo que implica su transformación constante; de tal manera que tiene un funcionamiento cíclico. Esto significa que la administración pública desarrolla diversas técnicas, tareas y lógicas de acción en ciertos periodos y espacios de las agencias gubernamentales, por lo que el cambio no necesariamente abarca todo el aparato administrativo del Estado, sino que es parcial a un espacio específico de las agencias involucradas en el conjunto.

En esta propuesta, el funcionamiento cíclico de la acción organizada no significa ni una etapa lógica del desarrollo de la administración pública ni la imposición de un nuevo modelo organizacional ni la transformación de un sistema total de acción; sino que es contingente a las acciones al reconocer que los actores no están atados a sus tareas y percepciones de manera pasiva y limitada, sino que están dispuestos a cambiar si encuentran interés en nuevos objetivos y relaciones de interacción.

En el análisis de la acción organizada, el cambio es la fuente explicativa más relevante para comprender el funcionamiento de la administración pública, ya que en él repercuten las acciones implantadas, que son respuestas provisionales a la problemática planteada por los objetivos en un momento histórico específico de los asuntos públicos. Para explicar el cambio de la gestión pública el concepto de estrategia representa el instrumento más adecuado para acercarse al funcionamiento cotidiano de las agencias gubernamentales y a partir de este nivel explicativo reconstruir su vida organizativa.

La estrategia como constructora del sistema de acción organizada

Para analizar el sistema de acción organizada desde una perspectiva de la estrategia se requiere reflexionar en dos aspectos básicos: primero, es necesario entender la naturaleza y las manifestaciones de las acciones y, segundo, comprender la manera como éstas se construyen; por ello, en los siguientes apartados la estrategia se abordará como constructora de sistemas de acción organizada, y se conceptuará la construcción de la estrategia mediante procesos de comunicación, ya que son éstos

los que establecen los acuerdos e imponen las acciones entre los actores involucrados en la búsqueda de la solución a los problemas públicos.

Concepto y naturaleza de estrategia

El análisis del sistema de acción organizada para definir la estrategia parte de cuatro supuestos básicos sobre la naturaleza de la relación entre estrategia y funcionamiento de las organizaciones (Crozier y Friedberg, 1977):

1. La estrategia no es la predicción del futuro de la organización, sino el establecimiento de la direccionalidad de sus acciones respecto a un entorno social específico y un momento histórico determinado.
2. La estrategia no concibe las acciones como globales, racionales y lineales, sino como móviles y cambiantes, en donde el poder y conflicto son sus principales determinantes, aunque no los únicos.
3. Los actores organizacionales participantes en el diseño e implantación de una estrategia no controlan del todo a los demás actores, pero sí pueden dirigirlos hacia la cooperación mediante la negociación o imposición en una relación de poder.
4. La estrategia es un marco conceptual y metodológico para entender y explicar la estructura y funcionamiento de las organizaciones, lo que éstas hacen a partir de una percepción compleja de los elementos que las conforman.

La estrategia entendida como el conjunto de percepciones, acciones y orientaciones establecidas en una organización para alcanzar un conjunto de objetivos ayuda a explicar la administración pública como un conjunto de diversas lógicas de acción. Por ello, las estrategias son producto de un proceso múltiple, ambiguo, continuo, social y político;¹⁰ por lo que los actores, al desempeñarse en esa complejidad de relaciones, encuentran sus márgenes de libertad. Por esta razón, desde la perspectiva de la acción organizada, lo sustantivo de la gestión pública no es controlable por un solo actor, sino por varios, de diversas agencias gubernamentales.

La dimensión múltiple de la estrategia se refiere a que en la definición del problema y en la búsqueda de alternativas de solución participan diversos actores de diversas agencias gubernamentales, aunque en el caso mexicano uno de ellos cuenta con las atribuciones para tomar la decisión final. Como resultado de un proceso ambiguo, significa que la información sobre las que se toman las decisio-

¹⁰ Al identificar la estrategia de los actores como resultado de un proceso múltiple, ambiguo, continuo, social y político se deja de lado la perspectiva racional de la organización para adoptar un enfoque de la complejidad, por lo que el fenómeno organizacional es un ente altamente dinámico, cuya racionalidad es la de sus actores y no la de su estructura formal.

nes y se define la problemática siempre es insuficiente para llegar a una solución óptima, por lo que se busca sólo la más satisfactoria para los actores involucrados y para el momento histórico en la que se encuentra el asunto público en cuestión. Es un proceso continuo porque una estrategia es inestable; es decir, no es para siempre, sino que su implantación es de carácter temporal; además, las acciones implantadas son generadoras de una nueva realidad social que requiere nuevas acciones. Es social porque la estrategia responde a un contexto social específico hacia el cual están orientadas las acciones, por lo que se ve influida por la subjetividad de los actores del entorno. Lo político se encuentra en la construcción de la estrategia, ya que es producto de relaciones de poder; es decir, responde a la lógica de acción de actores que cuentan con mayores atribuciones de decisión.

Definida la estrategia como resultado de un proceso múltiple, ambiguo, continuo, social y político, la gestión pública puede verse como un proceso permanente de acuerdos y desacuerdos entre los diversos actores que la integran; los cuales son resueltos mediante la negociación e imposición de cierta percepción de la realidad social por uno o varios actores con poder de decisión; cuando se llega a compartir, aunque sea de manera temporal, la definición del problema y las acciones para hacerle frente, y se han establecido mecanismos de interacción entre los actores, es cuando surge el sistema de acción organizada.

En el análisis de la acción organizada lo esencial es encontrar la direccionalidad de las acciones caracterizando la naturaleza de los acuerdos, desacuerdos e imposiciones. En este sentido, la acción organizada es la forma de combinar percepciones, acciones y lógica de orientación de cada uno de los actores participantes, los cuales para ser considerados actores necesitan formar parte de una organización y tener atribuciones de decisión y acción, por lo cual pueden participar en la búsqueda de soluciones a los problemas públicos.

Para el estudio de la acción organizada se requiere analizar al actor y sus acciones. Por lo que adquiere su materialidad como decisión y acción, entendidos como elementos constructores de un mundo organizacional deseado al interior de las organizaciones. Por esta razón, la organización no es la codificación y estructuración del comportamiento de los actores, sino la delimitación de los espacios de acción para tomar decisiones y llevar a cabo las acciones; por lo tanto, la organización es generadora de pautas y valores de comportamiento a partir de los cuales se construye la lógica de las acciones. La decisión y la acción de los actores representan su postura frente a los asuntos públicos, con lo cual se construye la direccionalidad del sistema.

Las acciones de los actores del sistema de acción organizada se impone a los demás actores mediante las relaciones de poder, las cuales encuentran en el discurso uno de sus principales componentes de interacción, motivo por el cual es necesario reflexionar sobre la relación entre organización, poder y discurso.

El conjunto organizacional como espacio de interacción discursiva

Para que se cumplan los supuestos de que la estrategia es constructora del sistema de acción organizada, de que la estrategia es producto de relaciones de poder que se establecen entre diversos actores, que la estrategia requiere de la interacción de los actores de diversas organizaciones, se requiere caracterizar como discursivas las interacciones entre los actores.

El punto de partida y llegada del análisis de la interacción entre los actores de un sistema de acción organizada a partir del discurso lo constituyen los aspectos formales de la administración pública —estructura, normas, funciones, procesos de trabajo—, lo cual es necesario para comprender el tipo de interacción establecida entre los actores, ya que es en esta parte de la organización donde los actores legitiman la mayoría de los argumentos que justifican sus acciones; es decir, los actores argumentan en la organización formal sus posturas para ocultar la parte subjetiva.

Los actores expresan su postura ante los asuntos públicos a partir de tres aspectos centrales; primero, el para qué, es decir, hacia dónde se deben orientar las decisiones y acciones; segundo, el qué, que consiste en la descripción específica de las acciones y, tercero, cómo se llevan a cabo las acciones (Majone, 1989).

Al establecer la relación entre estrategia, relaciones de poder y discurso se requiere conceptualarlo como un proceso que va más allá de la simple transmisión e intercambio de mensajes,¹¹ y considerarla como un proceso de interacción entre actores que contribuye al establecimiento de un orden y sentido de las acciones, por lo que se pueden identificar tres dimensiones del discurso: primero, como una práctica social de interacción entre los actores por medio de la cual se establecen las relaciones de poder; segundo, como un proceso generador de acuerdos y desacuerdos, por medio de los cuales se establecen estrategias; tercero, un proceso generador de interpretaciones distintas en cada actor involucrado (Tylor, 1988).

Una perspectiva de esta naturaleza del discurso en las organizaciones, conduce a identificar la dinámica organizacional como un asunto de la palabra (Chanlat, 1990); es decir, que los actores en la mayor parte de su tiempo intercambian información e interpretaciones, por lo que los argumentos de los actores se convierten en el instrumento metodológico para la reconstrucción del sistema de acción organizada.

¹¹El estudio de la comunicación en las organizaciones ha sido incorporado de diferentes perspectivas teóricas; por ejemplo, hay estudios que enfatizan la comunicación escrita y su relación con la autoridad; otros que rescatan el flujo de los mensajes y su efecto en los trabajadores; el papel que desempeñan los flujos horizontales de la información, la comunicación informal, la retroalimentación y el comportamiento; las premisas de decisión y la comunicación; los procesos de información (Putnam, Phillips y Chapman, 1996); la información y el medio ambiente, el discurso organizacional, el clima de la comunicación, redes de comunicación y la tecnología en la comunicación (Jablin *et al.*, 1987).

El análisis del discurso en el campo de las ciencias sociales es una técnica compleja (Reygadas, 1999) que utiliza un modelo analítico que comprende tres aspectos fundamentales: el tipo de discurso; las condiciones de producción, recepción, circulación del discurso, y el funcionamiento del discurso del poder y la ideología (Haidar, 1998).

Según Reygadas los criterios de clasificación para identificar el tipo de discurso son: el objeto discursivo (Foucault, 1989), las funciones discursivas (Jakobson, 1980), el sujeto del discurso (Pêcheux, 1969), el aparato ideológico en el que se genera el discurso (Gramsci, 1975; Althusser, 1985), la macrooperación discursiva, la formalidad *versus* informalidad, oralidad *versus* escritura (Ong, 1987).

Las condiciones de producción, recepción y circulación del discurso giran en torno a las condiciones de posibilidad del discurso (Foucault, 1980), la articulación entre la formación social, la formación ideológica y la formación discursiva del sujeto generador del discurso (Pêcheux, 1971; Althusser, 1985), las formaciones imaginarias (Pêcheux, 1969), la relación discurso-coyuntura (Robin, 1976), la gramática de producción y recepción (Veron, 1973), la aceptabilidad y la topología del discurso (Faye, 1976), los procesos de interdiscursividad, la situación comunicativa (Hymes, 1964).

Por su parte, el discurso del poder y la ideología se desarrolla en función del objeto discursivo prohibido (Foucault, 1989), el objeto discursivo impuesto (Foucault, 1989), la interdiscursividad (Platin, 1996), las formaciones imaginarias (Pêcheux, 1969), la situación personal, espacial y temporal (Benveniste, 1976), los actos del discurso (Ducrot, 1980), los argumentos (Platin, 1996), las estrategias de persuasión (Perelman, 1989), las esquematizaciones del objeto discursivo (Grize, 1996), los lugares comunes, prototipos, estereotipos y clichés (Thompson, 1993), los procesos de repetición, de énfasis y redundancia, las relaciones entre lo implícito y lo explícito (Perelman, 1989) y los tropos (Lakoff, 1986).

En síntesis, el análisis del sistema de acción organizada como producto de la interacción comunicativa de los actores involucrados supone que cada actor genera tres tipos de discurso, uno general que comparten todos los actores del sistema; uno organizacional, que es reflejo de cada agencia, y uno particular, que justifica la sobrevivencia de los actores en las agencias.

El discurso se construye en función de los aspectos formales de las agencias, de la formación social de los actores y las condiciones sociales de producción y reproducción del discurso; elementos a partir de los cuales hay que construir el modelo operativo de análisis del discurso de los actores organizacionales, sobre cuya base se pueda hacer la reconstrucción del sistema de acción organizada.

A manera de conclusión

Para el estudio de la administración pública como un sistema de acción organizada es necesario recuperar el concepto de complejidad de la organización, lo que significa dejar de conceptualarla como un ente monolítico, homogéneo y aislado; esto implica considerarla como un conjunto de agencias en constante interacción con otras agencias para diseñar sus estrategias de acción, cada una en su propia estructura y lógica de funcionamiento; esto requiere tomar la estrategia como principal fuente explicativa, la cual es resultado de un proceso múltiple, ambiguo, continuo, social y político. La estrategia es construida por relaciones de poder, posibles de reconstruir a partir de las formas discursivas de los actores.

Una postura conceptual que recupera el sistema de acción organizada como variable explicativa del funcionamiento de la administración pública implica transitar: 1. del estudio de la agencia al de un conjunto de agencias en interacción; 2. de considerar objeto de estudio la parte formal y codificada de las agencias, al de los actores y sus estrategias de acción; 3. del reconocimiento de actor racional al de un actor complejo; 4. de la identificación de que la administración pública funciona con base en la adaptación al entorno, al de una relación de interdependencia; 5. de las estrategias consideradas estables a la conceptualización de éstas como altamente contingentes; 6. que la estrategia de acción es constructora del sistema de acción organizada, y 7. que las estrategias se construyen por relaciones de poder mediante una interacción discursiva de diferente naturaleza.

Bibliografía

- ALDRICH H. (1979), *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- ARELLANO, D., E. Cabrero, A. del Castillo (2000), *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, Miguel Ángel Porrúa-CIDE, México.
- ALTHUSSER, Louis (1985), *La filosofía como arma de la revolución*, Pasado y Presente, México.
- AMBLARD, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herrerros, Yves-Frédéric Livian (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil. París.
- BENSON, J.K. (1975), "The interorganizational network as a political economy", *Administrative Science Quarterly*, vol. xx, pp. 229-249.
- BENVENISTE, Emile (1976), *Problemas de lingüística general*, Siglo XXI, vol. 2, México.
- BLAU, P.M. y Scott W.R. (1963), *Formal organization: a comparative approach*, Routledge & Kegan Paul, Londres.
- BOUDON, R. (1979), *La logique du social: introducción à l'analyse sociologique*, PUF, París.
- BURNS T.Y. G.M. Stalker (1961), *The management of innivation*, Tavistock, Londres.
- CHANLAT, J.F. (1990), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Éditions Eska, Canadá.

- _____ (1994), "Hacia una antropología de la organización", en *Gestión y política pública*, vol. III, núm. 2, CIDE, México, pp. 317-364.
- CORONILLA, Raúl y Arturo del Castillo (2000), "El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias", en D. Arellano, E. Cabrero y A. del Castillo (2000), *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, Miguel Ángel Porrúa-CIDE, México, pp. 77-136.
- CROZIER, M. y E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, París.
- DAHL, R.A. (1957), "The concept of power", *Behavioral Sciences*, vol. II, pp. 201-215.
- DEL CASTILLO, Arturo (1996), *Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*, División de administración pública, documento de trabajo, núm. 36, CIDE, México.
- DELEÓN, Linda (1996), "La comunidad y la anarquía en los sistemas administrativos modernos", en *Gestión y Política Pública*, vol. V, núm. 2, México, segundo semestre de 1996, pp. 351-370.
- DUCROT, Oswald (1980), *Les mots du discours*, Minuit, París.
- EMERY, F.E., y E.L. Trist (1965), "The causal texture of organizational goals and environments," en *Human Relations*, núm. 18, febrero, pp. 21-31.
- FAYE, Jean Pierre (1976), *La crítica del lenguaje y su economía*, Alberto Corazón, Madrid.
- FOUCAULT, Michel (1980), *El orden del discurso*, Tusquets, Barcelona.
- _____ (1989), *Las palabras y las cosas*, Siglo XXI, México.
- FRIEDBERG, E. (1993), *Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, París.
- GRAMSCI, Antonio (1975), *Los intelectuales y la organización de la cultura*, Juan Pablos, México.
- GRIZE, Jean Blaise (1996), *Logique naturelle et communications*, PUF, París.
- HAIDAR, Julieta (1998), "Análisis de discurso", en Jesús Galindo Cáceres (comp.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Conaculta/Addison Wesley Longman, México.
- HALL, D.T. (1963), "The concept of Bureaucracy: an empirical assessment", *American Journal of Sociology*, núm. 49, pp. 32-40.
- HALL, Richard H. (1967), *Organizaciones: estructura, procesos y resultados*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- HICKSON, D.J. (1969), "Operation technology and organization structure: an empirical reappraisal", *Administrative Science Quarterly*, vol. XVI, pp. 378-397.
- HYMES, Dell H. (1964), *Language in culture and society: a reader in linguistics and anthropology*, Harper & Row, Nueva York.
- JABLON, F., L. Putnam, K. Roberts y L. Porter (1987), *Handbook of organizational communication*, Sage Publication, Londres.
- JAKOBSON, Román (1980), *El marco del lenguaje*, FCE, México.
- LAKOFF, George y Mark Jonson (1986), *Metáforas de la vida cotidiana*, Cátedra, Madrid.
- LAWRENCE, P.R. y J.W. Lorsch (1967), *Adapting the structures of the enterprise*, Ed. D'organisation, París, 1974.
- LUHMANN, N. (1964), *Function and formal organization*, Duncker & Humblot, Berlín.

- MAJONE, Giandomenico (1989), *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- MARCH, J.G. y J.P. Olsen (1989), *Rediscovering institutions: the organizations basis of politics*, The Free Press, Nueva York.
- MARCH, J.G. y H.A. Simon (1958), *Teoría de la organización*, Ariel, España, 1987.
- MOUZELIS, N.P. (1967), *Organización y burocracia*, Ediciones Península, España, 1991.
- ONG, Walter J. (1987), *Oralidad y escritura-tecnologías de la palabra*, FCE, México.
- PECHEUX, Michel (1969), *Hacia el análisis automático del discurso*, Gredos, Madrid.
- _____ (1971), "La sémantique et la coupure saussurienne: langue, langage, discours", en *Langages*, núm. 6, Didier Larousse, París.
- PERELMAN y Olbrechts Tyteca (1989), *Tratado de la argumentación*, Gredos, Madrid, 1958.
- PFEFFER, J. (1981), *Power in organizations*, Boston, Pittman.
- PLATIN, Christian (1996), *L'argumentation*, Seuil, París.
- PUTNAM L., N. Phillips y P. Chapman (1996), "Metaphors of communication and organization", en S. Clegg, C. Hardy y W. Nord, *Handbook of organization Studies*, Sage Publication, London, pp. 375-408.
- REYGADAS, Pedro (1998), *Argumentation: de la guerre a la paix Chiapas 1994*, tesis del diplomado en estudios a profundidad en ciencias del lenguaje, Lyon.
- ROBIN, Régine (1976), "Discours politique et conjoncture", en *L'analyse du discours*, Centre Educatif et Culturel, Montreal.
- THOMPSON, J.B. (1993), *Ideología y cultura moderna -teoría crítica social en la era de la comunicación de masas-*, UAM-Xochimilco, México.
- TYLOR, J. (1988), *Une organisation n'est qu'un tissu de communication*, Université de Montréal, Montreal, Canadá.
- VERON, Eliseo (1973), "Ideología y comunicación de masas. La semantización de la violencia y política", en *Lenguaje y comunicación social*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- WEICK, K. (1969), "Educational organizations as loosely coupled systems", en *Administrative Science Quarterly*, vol. XXI, núm. 1, pp. 1-19.
- WOODWARD, J. (1958), *Management and technology*, HMSO, Londres.

Redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable. Apuntes metodológicos para una comprensión organizacional del fenómeno

GIOVANNA MAZZOTTI PABELLO

Antecedentes

LA PROLIFERACIÓN de literatura y círculos de reflexión que tienen como punto central de su análisis a las organizaciones civiles, nos han hecho creer que existe una gran cantidad de información al respecto. Esto es cierto solamente en un sentido, efectivamente, hay una gran efervescencia en torno a estas organizaciones como actor emergente en la esfera pública cuya visibilidad e importancia, tanto a nivel nacional como mundial, ha aumentado considerablemente desde hace más de una década y parece representar desde entonces, una alternativa organizada a la crisis del desarrollo, a las tendencias mundiales de globalización del capital y a la pérdida gradual de identidades colectivas.

Sin embargo, este tipo de organizaciones emergentes son ambiguas, volátiles, particulares y representan el paradigma de *la transición hacia ningún lado*, en su mayoría se encuentran aisladas, difuminadas y limitadas en sus propios contextos, pero no se trata de reuniones esporádicas y circunstanciales de ciudadanos en función de algún evento en particular, sino por el contrario, “son agrupamientos estables, organizados, con una estructura de relaciones, con reglas de funcionamiento, con objetivos relativamente estables, que tienden a profesionalizar las acciones que realizan y que en la mayoría de los casos cuentan con personalidad jurídica” (Canto, 1998: 45) que al mismo tiempo que vehiculan propósitos y orientaciones destinados a la transformación de las pautas organizativas –verticales, centralistas y burocráticas– del modelo de desarrollo dominante, portan información y reproducen en sus prácticas algunas de las limitaciones impuestas por ese modelo.

Esta contrariedad, incongruencia y contradicción aparente, además de ser uno de los argumentos más comunes para ocultar políticamente su existencia y deslegitimar prácticamente sus acciones, constituye la principal razón por la cual hay muy pocos elementos de análisis que permitan evaluar la efectividad real de sus acciones y su dimensión organizacional específica.

Si bien es cierto que algunos elementos apuntan hacia la creación de un nuevo campo temático (Mintzberg y Westley, 2000: 71-93) sobre todo en lo que respecta a la constitución de redes sociales afianzadas en las tecnologías de información, se desconoce el modo en que las miles de organizaciones civiles intervienen en sus contextos locales y operan a la sombra del espectáculo que construyen como “verdad” el monopolio del código de la “opinión pública” y los medios masivos de información, se desconoce su grado de efectividad y eficiencia, el tipo de objetivos y metas organizacionales que corporeizan su estrategia, la relación existente entre sus orientaciones y los principios que dirigen la práctica organizacional cotidiana, y con ello se excluyen los procesos mediante los cuales las nuevas organizaciones civiles están participando en la constitución de un nuevo escenario mundial que enmarca la emergencia de nuevos actores sociales que están disputando espacios importantes en la decisión sobre las políticas globales.

En este artículo presentamos las aproximaciones teóricas y metodológicas que consideramos necesarias para aprehender su especificidad organizacional y dar cuenta del surgimiento de un nuevo tipo de organización que, dada su proliferación y creciente importancia mundial, constituye un fenómeno socio histórico que está transformando las coordenadas políticas en los escenarios nacionales e internacionales.

Presentación

Las Redes de Organizaciones Civiles de Desarrollo Sustentable (OCDS) se distinguen de las empresas y de las instituciones públicas debido a que su existencia tiene fundamentos en un principio de legitimidad distinto a los que hasta hoy han sido considerados como específicamente modernos, no responde ni a las razones ni a la lógica de reproducción del capital, ni a la del control político de la modernidad tradicional –expansión, dominación, ganancia; actúan y sus acciones son realizadas por actores que no son definidos como tales en función a los referentes clásicos de la modernidad industrial –producción– sino que responden a necesidades colectivas y sociales que emergen desde la esfera privada, el mundo de vida y la conciencia de los riesgos globales; se reproducen, y su proliferación y despliegue no responden a las leyes de crecimiento de la economía, sino a la lógica del contagio, mediante la difusión de información novedosa y la puesta en marcha de una serie de acciones estratégicas cuya importancia, radica menos en la efectividad práctica que en su capacidad simbólica para poner en entredicho la legitimidad de las decisiones políticas y económicas del sistema actual.

Al nombrarse como OCDS se afirman como un universo organizacional distinto, debido a que por ser no gubernamentales y no lucrativas, representan una

distancia tanto de la lógica que rige los dominios del Estado –esfera gubernamental: instituciones públicas y partidos políticos– como de los principios del mercado –capital privado: empresas y fábricas– y se definen con base en el reconocimiento de su pertenencia como sociedad civil, entendida como: “la capacidad de la vida asociativa en general, y en los hábitos de asociación en particular, para fomentar modelos de civilidad en las acciones de los ciudadanos en una organización política democrática” (Foley y Edwards, 1997: 5-17); y al hacer de la sociedad civil su horizonte de acción, se afirman como actor mundial, traspasando las fronteras nacionales y adoptando un punto de vista global; al definir su misión con el desarrollo sustentable, se afirma que en su seno portan el compromiso y la posibilidad de realizar un nuevo modelo de desarrollo cualitativamente distinto al que ha regido a la modernidad tradicional –lineal, expansivo, ilimitado, puramente instrumental– y se busca el equilibrio para el desarrollo, la equidad social y la sobrevivencia de la totalidad de los seres que habitan el planeta.

Las cualidades que definen y enmarcan a las redes de ODCS hacen de ellas una suerte de objeto organizacional híbrido, que pone frente a nuestros ojos los límites de los paradigmas existentes dado que,

las teorías clásicas no podían dar cuenta de esta red de relaciones informales y el tamiz metodológico caracterizado por la metáfora mecanicista dejaba pasar todo lo que no era formalizable dentro de los estrechos marcos de la matemática linealizable y sólo era capaz de retener las estructuras formales (Dabas y Najmaninovich, 1995: 47),

y vuelve urgente la búsqueda de un paradigma cuya racionalidad está por definirse, que permita integrar las relaciones horizontales de reciprocidad y complicidad, con la realidad de las verticalidades jerárquicas; comprender el enjuego entre las acciones espontáneas y voluntarias con la obediencia a las normas y a las reglas; un paradigma tal que nos permita ver el diálogo constructivo entre pragmatismo funcional y la utopía.

Un paradigma tal que nos permita evaluar el sentido de las acciones, su pertinencia y efectos en términos no exclusivamente cuantitativos, sino inclusivamente cualitativos, con el que podamos observar los procesos de lo mutuamente determinado, las relaciones y los vínculos entre lo humano y lo no humano (Latour, en Doménech y Tirado, 1998) y la forma en que ambos se constituyen y denominan.

Si bien esta exigencia excede las posibilidades de este capítulo, avanzamos en esta dirección con un esfuerzo por hacer observables los procesos mediante los cuales las nuevas organizaciones en red se constituyen como nicho de legitimidad en los proyectos de sustentabilidad en la modernidad reflexiva (Beck, 1998) y

participan activamente en la emergencia de nuevos actores sociales inscritos en la lógica del mundo global mediante su identificación con los principios que estructuran a la sociedad civil mundial (Grupo de Lisboa, 1996: 48).

En esta dirección, nos planteamos como objetivo último presentar una metodología que nos permita ver en el campo concreto de las organizaciones civiles, las especificidades que las definen, observando los siguientes considerandos: son organizaciones que por su origen y naturaleza manifiestan el carácter reflexivo de la modernidad en distintos niveles y sentidos:

- a) Por las áreas en las que se inscriben y objetivos hacia los cuales se orientan: la sustentabilidad, la democracia y la equidad social.
- b) Por los actores que la constituyen y los “saberes” que portan consigo: sociedad civil y proyectos de desarrollo alternativos.

Tomando en cuenta que la capacidad de las OCDS para integrarse en redes mundiales proviene de sus características organizacionales de contar con estructuras descentralizadas, horizontales, informales, flexibles y adaptables, podemos afirmar en términos generales que dichas organizaciones han asimilado isomórficamente y semantizado de acuerdo a sus objetivos, capacidades y condiciones, los modelos organizacionales de la empresa –forma red– y que ésta resulta, dadas las cualidades de las OCDS, la forma más coherente con sus objetivos.

Sin embargo tal caracterización, aunque acertada, no es suficiente, puesto que las coordenadas que delimitan a las OCDS en cuanto a sus objetivos:

- a) de sustentabilidad, caracterizada como crecimiento armónico con la naturaleza que garantice los derechos de la cuarta generación; y
- b) de empoderamiento del sujeto, comprendido como resultado de la equidad social y la democracia;

y en cuanto a la construcción de un nuevo campo de acción: no gubernamental orientado hacia lo público, y sin fines lucrativos pero con la necesidad de insertarse en el mercado con el fin de asegurar su sobrevivencia, sellan su especificidad.

La disputa sobre el modo en que ha sido concebido y organizado el desarrollo es una cuestión más que económica, política y estas nuevas organizaciones se inscriben en ella, procurando trascender el ámbito de los discursos y acceder directamente a los modos en que la realidad se constituye mediante la realización de una serie de acciones que promuevan la viabilidad de un desarrollo sustentable.

Por lo tanto, el problema no se reduce a la definición de su postura política sino que se caracteriza por imaginar y hacer que existan nuevos esquemas de politización. “Si politizar significa conducir a posturas y organizaciones ya hechas, entonces el esfuerzo no merece la pena. A las grandes técnicas de poder, que corresponden a economías multinacionales o a Estados burocráticos, deben oponerse una politización que tendrá nuevas formas” (Foucault, 1987: 135).

Cuando hablamos de organizaciones civiles de desarrollo sustentable, cuyos objetivos como organización resultan de la necesidad de modificar el modelo de desarrollo dominante, para promover el cambio social en el sentido de la superación de la pobreza y la satisfacción de las necesidades objetivas, subjetivas, emocionales y estéticas de la población y garantizar el acceso a un ambiente sano y productivo, e influir en los procesos políticos coadyuvando a la democratización, mediante el empoderamiento de los actores, la equidad social y la plena asimilación de los derechos humanos, esperamos encontrar en su estructura organizacional estrategias para la resolución de conflictos, modos de regulación, procesos de toma de decisiones, división del trabajo, esquemas de interrelación entre los actores y formas de inserción con la población, compatibles con la misión que se proponen realizar, así como las actividades que realizan deberán ser coherentes con los objetivos de la organización.

Tomando en cuenta que:

el modo en que se organiza tanto el aspecto técnico –la distribución de las tareas y los movimientos, la división del trabajo, etcétera– como las relaciones sociales que él genera –relaciones de autoridad, toma de decisiones y jerarquía, etcétera– y también es una forma que permite mantener y justificar un sistema de autoridad, todo modelo organizacional contiene implícitamente una ideología. Ambos aspectos, el técnico y el social se refuerzan uno al otro (Guillén, 1994: 74-133).

Consideramos entonces, que las características organizativas mencionadas deberán traducirse en nuevas estrategias organizacionales que permitirán a la vez modificar las relaciones de fuerzas existentes y coordinarlas de forma tal que ésta modificación sea posible y se inscriba en la realidad.

En esta dirección, como investigadores, debemos ser capaces de ver y crear nuevos elementos de análisis, mediante los cuales el binomio clásico de *eficacia-eficiencia* y la relación weberiana de racionalidad medios –fines, que han servido para evaluar las acciones de las organizaciones tradicionales, cedan su sitio a criterios de sustentabilidad basados en la coherencia que supondría la identificación entre los medios y los fines, la visión global y de largo plazo.

Para advertir lo anterior, se utiliza un modelo de análisis de redes para estudiar las dimensiones organizacionales de las OGDs en términos de sus fronteras organizacionales, su nivel de internacionalización, su habilidad para comunicar, su capacidad de manejar información y conocimiento, sus estrategias de adaptación a condiciones locales y los mecanismos para integrarse desde la localidad con la globalidad mediante la forma red, en la ramificación, densidad y estabilidad de sus recíprocas redes de relaciones regionales y globales, empíricamente comprobables. Tomando en cuenta los elementos que las constituyen, las hemos ordenado en dos niveles que nos permiten distinguir las dimensiones y las interrelaciones que la definen:

1. El primer nivel que constituyen a lo que denominamos *la red en sí* en el cual se definen y caracterizan las interacciones y los mecanismos de regulación, la configuración relacional y la cultura que define sus cualidades organizacionales, los liderazgos, sus proyectos y los actores que en ella participan, así como las interacciones, los mecanismos de regulación y los actores de la red que entran en contacto con ciertos actores externos –que son definidos como su entorno organizacional con base a las interacciones establecidas.
2. En el segundo nivel abordamos las interacciones y los mecanismos de regulación, el grado de integración y los actores que participan en el establecimiento de vínculos entre las organizaciones civiles que participan en la red y la constitución de las organizaciones, sus cualidades organizacionales, los liderazgos, sus proyectos y los actores que en ella participan resaltando la relación que ellas mismas mantienen con otros actores, tanto externos como con el beneficiario o cliente –lo que en este campo se denomina como el modelo de promoción social y que es la base de la clasificación de dichas organizaciones en *generaciones* (Ortega, 1994: 63).

Y las líneas generales de nuestro cuerpo teórico se desplazan a través de cinco incisos que señalan nuestro recorrido: 1. la definición amplia de la organización en red (Van Alstyne, 1997) y la compatibilidad con la acepción que refiere a las redes sociales y al índice de globalidad inherente en la sociedad de riesgo (Beck, 1998); 2. el vínculo de esta forma organizacional con los modelos de las organizaciones de la era de la información y la sociedad del conocimiento; 3. resaltando los lazos organizacionales entre éstas y los nuevos paradigmas organizacionales (Clarke y Clegg 1998) lo que nos permite abordar la cuestión del desarrollo sustentable; 4. en cuanto al ordenamiento organizacional dinámico, analizaremos las variables que definen la empresa comunitaria: la cultura, la identificación de los miembros y la configuración relacional dominante entre los actores, las formas de regulación o

mecanismos de regulación (Friedberg, 1997) específicos que darán lugar, por último, a la conformación de actores emergentes (Sainsaulieau, 1990) y nos aproximan a la definición del actor-red (Lee y Hassard, 1999: 391-405) y con ello, a las definiciones de la sociedad civil, lo que hace nuestro quinto inciso.

SUSTENTABILIDAD Y EMPODERAMIENTO EN LAS REDES DE OCDS

Sustentabilidad				
	<i>Red</i> Global, nodos interconectados	<i>Organización</i> Estrategias de financiamiento, inserción en el mercado. Vínculos con organizaciones Internac.	<i>Misión</i> Sustentable derechos de 4a. generación, orientación a largo plazo equidad, democracia.	<i>Proyectos</i> Perdurabilidad, tecnologías de largo plazo, relación con el riesgo. Empoderamiento, y cualidades autogestivas.
Sociedad civil	<i>Organización</i> Horizontal, fluida, autonomía individual, densidad en los intercambios.	Toma de decisiones descentralizada, democrática, consenso, flujo libre de información, control articulado, diseño colectivo, coespecialización, conocimiento implícito.	<i>Propósito Común</i> Sentido de identidad.	Innovación en todas las direcciones, visión del trabajo en equipo e individual, tareas múltiples, trabajo integrado, división por las cualidades de experto.
	<i>Actores</i> (config.relacional) Actor-Red Interdependencias estratégicas. Con el cliente Modelo de promoción	Experto, formas de regulación, compromiso cooperación, intercomunicación. Esquemas de relación incluyente, integrada, coparticipativa.	<i>Empoderamiento, equidad</i> Propósito común. Confianza. Comunicación, alianzas.	Aciento en las capacidades cualitativas, tareas y conocimientos multidisciplinares. Modelo de promoción social.

1. Entendemos que la globalidad significa:

...la totalidad de relaciones sociales que no están integradas al estado nacional ni están determinadas ni son determinables a través de ésta...la globalización significa los procesos mediante los cuales los estados soberanos se imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones y entramados varios... la singularidad del proceso de globalización radica actualmente y radicará en el futuro en la ramificación, densidad y estabilidad de las recíprocas redes de relaciones regionales-globales empíricamente comprobables y de la definición de los medios de comunicación, así como de los espacios sociales (Beck, 1998: 65),

Esto implica que hablar de organizaciones globalizadas requiere comprender la capacidad para crear y sostenerse por medio de relaciones con un alto grado de densidad y que inscriban su acción y aseguren su presencia en el horizonte mundial independientemente de los estados nacionales;

La sociedad civil va adquiriendo carta de naturalización y las OC empiezan a ser tomadas en cuenta para: la revisión de las políticas de ajustes estructurales; el establecimiento de mecanismos que permitan que las OC puedan colaborar con las Naciones Unidas en esferas de beneficio mutuo; la evaluación por órganos creados en virtud de tratados de la supervisión de la marcha de programas y proyectos que repercuten en el desarrollo social; la realización de auditorías sociales para calibrar las repercusiones en el sur de la Organización del Comercio Mundial y otras nuevas políticas en materia de comercio; la aplicación de un código de conducta para las corporaciones transnacionales; la creación de marcos jurídicos y regulatorios para desalentar la corrupción y propiciar la participación en democracia de la sociedad civil, etcétera (García, 2000: 1-10).

Y que tales relaciones estén mediatizadas por formas de comunicación –uso intenso de las nuevas tecnologías– lo que en términos organizacionales se traduce en la forma red.

Las ONG modernas introdujeron un aspecto organizativo novedoso a las formas anteriores de resistencia, otorgándoles capacidad para movilizar información sobre sus causas en volúmenes no anticipados. Esta capacidad es lo que legitima públicamente a las ONG, especialmente en México donde los canales de información han sido fuentes controladas o mermadas por la postura gubernamental. Aun así, la capacidad de las ONG para movilizar y representar a la ciudadanía es limitada, es decir, en comparación con su habilidad para captar y diseminar información sobre ella (Camarena, 1999: 5-67).

La forma red, que permite la adecuada coordinación de los recursos y es considerada como el resultado histórico de una suerte de adaptación evolutiva de las formas organizacionales que fueron eficientes para ciertos ambientes pero que las nuevas condiciones las convierten en vulnerables, dado que el contexto de las redes está definido por la competencia internacional y el acelerado cambio tecnológico.

Existen diversas circunstancias que al combinarse hacen posible el surgimiento de las redes civiles. Estas circunstancias se pueden distinguir en dos planos. El primer plano corresponde a los componentes que definen el entorno institu-

cional: a) el financiamiento, b) la relación entre la institución y la gente a la que le sirve y, c) la relación entre las mismas organizaciones. El segundo plano corresponde a los factores externos que ayudan a la creación de redes. Hay una serie de circunstancias que facilitarían el proceso de asociación de un sector que se encontraba dividido, segmentado, disperso y socialmente invisible. Sobresalen en este plano: a) la relación con el gobierno, b) los factores políticos, y c) los factores internacionales (García, 2000: 1-10).

No obstante, nosotros retomaremos la noción de redes con cierta distancia de los criterios que las identifican como redes de negocios y resultados adaptativos al ambiente, para hacer el énfasis en el tipo de relaciones que se establecen, los grados de integración que alcanzan, el modo en que se resuelven los conflictos, identificando su capacidad para adaptar, transformar o intervenir sobre las condiciones existentes, lo cual nos permitirá evaluar su efectividad no sólo en términos intra e interorganizacionales, sino en cuanto a su capacidad para movilizar información y el grado de influencia que alcanzan para incidir en la configuración de nuevas condiciones sociales, políticas y culturales.

Ahora negociar con fundaciones alemanas, holandesas, inglesas presupone algo más que una presentación de buena voluntad, de queja contra el neoliberalismo o victimización de la pobreza; presupone definir proyectos con rentabilidad económica y social. En cuanto a las temáticas y prioridades de apoyo se toman como referencia las recomendaciones emanadas de las cumbres y conferencias mundiales de la ONU, así como las establecidas por el Banco Mundial (García, 2000: 1-10).

De este modo, la red se define como la solución organizacional para integrar los conocimientos y las necesidades enmarcadas en los mercados locales por lo que implica la inauguración de nuevas relaciones con el entorno —que traen consigo una profunda reestructuración de la proporción y criterios para la definición de decisiones programables y no programables; porta formas más democráticas y participativas que validan los conocimientos particulares y específicos, fomentan la descentralización del proceso de toma de decisiones. La definición de redes está fundada en la fragmentación de los procesos y la incorporación de la autonomía relativa de cada uno de ellos, aunada a la toma de decisiones de forma comparativamente colectiva; todo ello determina una mayor flexibilidad y una transformación de los criterios para la división del trabajo.

Una red presupone un propósito unificado y requiere de un sentido de identidad necesario para delimitar y ordenar los recursos, las agencias y las acciones

necesarias para concluir las estrategias y las metas. Sin la existencia de ese propósito común, sería imposible evaluar la eficacia y la deseabilidad de la asociación o saber cuando las acciones logran verdaderas ganancias de esa cooperación. Son esos tres elementos del diseño –recursos de coespecialización, control articulado y propósito colectivo– lo que distingue la organización en redes de las organizaciones centralizadas, de las jerarquías inflexibles, de las asociaciones casuales y de las azarosas sociedades (Van Alstyne, 1997: 1-47).

Lo que coincidiría con la referencia a las redes sociales que:

...se conforman de manera democrática con estructuras simples y con procesos dinámicos de intercomunicación. Cuenta mucho la incorporación de instituciones y personalidades reconocidas de distintos ámbitos y libres de compromisos políticos. Se reconocen cada vez más como organismos con un compromiso ético y con una vocación de servicio social y civil. (Foro de Apoyo Mutuo, 1997: 231).

Y han sido definidas como:

Nodos dispersos e interconectados, con una estructura horizontal, con una forma de gobierno no centralizado, con jerarquías tendientes a cero, mucha iniciativa interna y local, que actúa siguiendo una idea central realizada a través de tácticas descentralizadas y que depende de una comunicación densa sobre intercambio de información funcional (Informe RAND, 1998, citado en Camarena, 1999: 5-67).

Consideramos significativo el hecho de que la forma organizacional en red, las organizaciones de la era de la información y el nuevo *management* para el conocimiento, tengan como cualidades relevantes aquellas que caracterizan idealmente a la sociedad civil y se planteen la necesidad de buscar una conciliación entre su crecimiento y la sustentabilidad.

2. La emergencia de las redes y el acento en su capacidad para producir y difundir información en una época en la que el conocimiento se ha convertido en un signo tan relevante –que algunos autores han denominado esta época como la sociedad del conocimiento (Brown y Duguid, 1998: 91-111)–, las convierte en organizaciones de la era de la información.

El término de sociedad del conocimiento puede caracterizarse en términos generales por dos tipos de procesos que corren paralelos y se intersectan en las OCDS; por un lado, están las transformaciones resultantes de la reflexividad científica (Beck, 1998) resultado de la crítica hacia los efectos del desarrollo y el crecimiento de la modernidad tradicional, en los cuales el discurso científico se enfrenta a sus

productos, defectos o problemas inducidos, lo que provoca la proliferación de discursos y saberes –argumentados científicamente–, con signos y adscripciones diversas que disputan el “código” de la producción de la verdad-verdadera, que se traduce en la pérdida de hegemonía de un sólo saber científico y por lo tanto, de un sólo modelo válido de desarrollo; por el otro lado, la sucesión de alternativas organizativas que acompañan la producción de nuevos conocimientos y el valor de la innovación, lo que en la teoría de la organización se entiende como resultado de la revolución tecnológica y la incorporación de nuevas tecnologías de comunicación que traen consigo la transformación de las formas organizacionales en donde la producción de nuevo conocimiento y la innovación deviene en la razón principal para la reestructuración.

Por el hecho de que las organizaciones civiles disputan el monopolio de la idea de desarrollo hegemónico creando sus propios discursos, innovando sobre sus prácticas y difundiendo información sobre sus acciones, además de realizarse mediante nuevas estrategias organizacionales, en nuestro desarrollo teórico son importantes ambos aspectos: los “juegos de tensiones entre ciencia, práctica y vida pública” (Beck, 1998: 254) y las formas organizacionales adecuadas a la producción de nuevos conocimientos, en las que el conocimiento se define como el “recurso infinitamente renovable” (Brown y Duguid, 1998: 91-111), lo que nos permite ubicar el conocimiento y las configuraciones relacionales consensuales como un punto central de encuentro para el análisis de las redes de organizaciones civiles de desarrollo.

El primer punto que caracteriza a la sociedad del conocimiento está relacionado con la crítica a la noción de desarrollo lineal y expansivo propia de la modernidad tradicional y se sitúa contra la imposición de un sólo discurso científico. La propagación de saberes, discursos y formas de inter comunicabilidad que ponen en entredicho la hegemonía de dicho modelo de desarrollo, proviene del reconocimiento de los límites del crecimiento y argumenta sobre los errores y los riesgos a los que conduce.

Se trata, no sólo de reivindicar la conservación de los recursos naturales, sino de fomentar la comprensión de las articulaciones existentes entre los grupos sociales y la naturaleza para impulsar proyectos alternativos basados en la descentralización, la cooperación, la autonomía regional, la autogestión comunitaria y el respeto a la diversidad cultural. Esta propuesta de desarrollo sustentable, va desde la transformación del paradigma del conocimiento hasta la reorientación de los procesos de investigación de saberes ambientales; el cambio tecnológico busca revertir el impacto cultural y ecológico del modelo de desarrollo imperante.

El segundo punto, refiere a la transformación de las organizaciones debido a la plena asimilación de las nuevas tecnologías, las cuales provocan que la producción del conocimiento –entendido como la conjunción entre el “saber cómo hacer” y

el “saber hacer”– se considere un punto crítico y nodal en la reestructuración de las organizaciones, estableciéndose nuevas formas de distribución y acceso a la información, variación en las proporciones de la centralización y descentralización del poder y el saber, y consideración de la supremacía del saber colectivo; por ello las estructuras de la organización se modifican desplazando la verticalidad por horizontalidades más democráticas y fluidas.

Tales organizaciones se caracterizan por traducir en estructuras las condiciones que posibilitan la operativización del conocimiento, la producción de nuevos conocimientos y la transformación del conocimiento implícito en conocimiento explícito, mediante una serie de mecanismos incorporados a la organización en los cuales lo sustancial está representado por las cualidades para permitir o producir pautas de relación dónde el respeto por el otro y el “take care” (Sensiper y Leonard, 1998: 113-153) promuevan la creatividad y la creación de nuevos conocimientos.

Y podemos representarlas del siguiente modo:

Creación de nuevos conocimientos = estructura flexible y no piramidal, flujo libre de información, toma de decisiones democráticas y colectivas.

Configuración relacional = trabajo en equipo, incluyente, tolerante, abierta y altamente afectiva, ínter comunicabilidad.

Actor = experto con cualidades técnicas y sociales, individuo interdependiente.

En las empresas organizadas en torno a la producción del conocimiento, la racionalidad es en primera instancia instrumental: el conocimiento, la innovación y la creatividad son considerados como medios para obtener un producto que se posicione de forma ventajosa en el mercado, por lo tanto, la configuración relacional de estas organizaciones, el *take care*, el trabajo en equipo y la tolerancia es tan sólo el ambiente adecuado para producirlo.

Es posible encontrar aquí una diferencia básica con las OCDS en cuanto a la racionalidad que imprime un sentido distinto a las acciones; como veremos más adelante, al tratarse de organizaciones que son “sistemas de trabajo basados en el compromiso” (Maturana, 1997: 31), si bien el conocimiento es también un medio para intervenir y recuperar las relaciones de equilibrio con la naturaleza y entre los sujetos, las relaciones entre los sujetos no están subsumidas por el fin de la realización en el mercado, sino por la consecución de un fin no distinto a los medios que se utilizan para lograrlo.

Esto significa que la organización óptima para estos fines será flexible, con un flujo multidireccional de la información y la innovación, no piramidales, con toma de decisiones colectivas y democráticas; lo anterior deviene en lo que Stewart Clegg y Thomas Clarke (1998: 31) caracterizan como el modelo de las organizaciones de la era de la información.

Organizaciones de la era de la información: En la participación y el empoderamiento, con conocimiento multidisciplinario, las posiciones flexibles, activo y de largo plazo, es múltiple, sin fronteras, en red, con acento a las diferencias cualitativas y el desarrollo de las personas, se plantea el mejoramiento creciente, la innovación emana de todas las direcciones y están orientadas al futuro con una tendencia a la maximización de las oportunidades de cambio, busca nuevas reglas y normas, los expertos son técnicos, hay una visión integrada del trabajo con perspectiva holística.

Los proyectos serán multidisciplinarios y las tareas complejas, los expertos se definen por sus cualidades técnicas y adaptables, se pone el acento a las capacidades cualitativas, el centro del trabajo es en equipo, se busca maximizar las oportunidades y se orienta al futuro, por lo tanto su esquema de relación es incluyente y participativo para facilitar el empoderamiento.

En el caso de las OCDS la existencia y despliegue de los proyectos es el punto central de la organización y es preciso evaluar la coherencia de las propuestas en relación a las tecnologías que promueven, el costo y el grado de dificultad para el acceso, el tipo de relaciones que implica, tanto la transmisión de los conocimientos necesarios para su utilización, como aquellas que involucran su uso, la perdurabilidad de sus efectos, la visión de globalidad que contiene y los fines que persigue. Con estos criterios de evaluación de sustentabilidad es posible observar el grado y tipo de democratización que se promueve y la intervención a largo plazo –equilibrio ecológico y perdurabilidad.

3. Lo significativo de los cambios organizacionales reflejados en los nuevos paradigmas consiste, no tan sólo en la incorporación de nuevas tecnologías –que es el acento en las organizaciones de la era de la información– sino en que la búsqueda de sustentabilidad se refleja en la existencia de los nuevos paradigmas de la organización tanto al interior de la organización como con el ambiente o entorno, que da lugar al surgimiento del paradigma de la organización sustentable (Clarke y Clegg, 1998: 381-382) definida con base a tres ejes:

Eje ético, en donde la tierra es vista como hogar, se le percibe como un todo interdependiente, vinculado en red en donde el ser humano tiene el rol de miembro, no de dueño.

Eje científico, en que la naturaleza se define como diversa y frágil, se consideran los límites en el crecimiento, los problemas se evalúan con base a la necesidad de estabilización, se consideran los riesgos y se tiene fe en la tecnología alternativa que permita conservar y mantener el capital natural.

Eje económico, el objetivo es la calidad de vida, la naturaleza humana se entiende en una definición amplia, posmaterialista y preocupada por la satisfacción de las necesidades subjetivas y estéticas de toda la población, el ser humano se considera como *homo sapiens*, la estructura económica se proyecta como una economía equilibrada con las necesidades de la naturaleza, una economía verde, el proble-

ma de la pobreza se considera un problema de aprovechamiento de las oportunidades y redistribución, y su orientación es global, no nacional.

Lo que en los términos de nuestra investigación pueden ser considerados como la referencia organizacional de la reflexividad científica, por esto mismo podríamos llamar a las OCDS como parte sustancial del universo que compone la reflexividad organizacional, ya que las formas organizacionales adecuadas a este modelo se caracterizarían por condensar en su seno tanto una nueva concepción de la naturaleza como del individuo.

4. Sin embargo las cualidades estructurales y conceptuales de los nuevos paradigmas, son tan sólo el marco de la reproducción del orden local y no expresan sino el grado y tipo de formalización y los márgenes institucionales mediante el cual los actores estructuran su cooperación, generan sus interdependencias e institucionalizan los espacios de acción.

Para comprender la organización, es preciso poner en escena los procesos de interacción y los bucles de retroacción que es lo que define como lo estructurante. Puesto que:

la acción colectiva posee el problema de la integración –no del todo espontánea– de comportamientos convergentes, que es la gestión de las interdependencias de actores en el campo considerado... la comprensión del funcionamiento y de los resultados de la organización exige el análisis de los procesos de organización, más que de la organización fija, de lo estructurante más que de lo estructurado, de la institucionalización de las prácticas más que del cuadro institucional estable (Friedberg, 1997: 9).

Si en el campo organizacional de la empresa y las instituciones públicas donde la regla se mantiene relativamente fija, dada su definición subordinada a la racionalidad instrumental, "el orden de la organización resulta mucho más desordenado de lo que se piensa, por lo que resulta urgente conocer los procesos mediante los cuales se mantiene el orden interno" (Friedberg, 1997:15), en el horizonte de las OCDS en las que por su orientación de ayuda a terceros, responden más que a un interés particular directamente instrumental, a una relación de compromiso y eficiencia social *sui generis* y por el hecho de ser no lucrativas y no gubernamentales, su funcionamiento y cohesión es posible gracias a coincidencias y convergencias éticas valorativas, y se mantienen con relación al dilema resultante del enfrentamiento entre las exigencias de la tradición y los requerimientos de la innovación.

Tales condiciones nos permite identificarlas con algunas de las características con las que se define la empresa comunitaria (Sainsaulieu, 1990: 439) en las siguientes dimensiones de análisis: la cultura de empresa; el modo de gestión y; el sistema de relación entre actores.

Respecto a *la cultura*, entendida como producto de una historia de interacciones particulares entre individuos en el punto de encuentro de valores de innovación, dinamismo y éxito en el producto; adquisición de un oficio y el espacio en el que se espera la promoción profesional o social y define los contornos de la comunidad de referencia. Una cultura homogénea y unificante se funda en tres dimensiones indisolubles:

- En la relación con el mercado, el cliente se define como figura emblemática de valores y funciona como el árbitro de desarrollo del proyecto en la tensión entre la tradición y la innovación. Esta dimensión es particularmente importante en el ámbito de las OCDS puesto que se identifica con el modelo de promoción social, definido por la idea de desarrollo que promueven, el tipo de proyectos que realizan y la relación con la población beneficiaria. De aquí se elabora una tipología que las clasifica por *generaciones* (Ortega, 1994: 63); las de primera generación o asistencialistas, se caracterizan por realizar acciones puntuales de ayuda humanitaria en situaciones de emergencia, ofrecen servicios específicos y de carácter asistencial, carecen de una participación del beneficiario del proyecto considerándolo como receptor necesitado pero pasivo, incluso ignorante de sus propias necesidades, dado que no se consideran las causas estructurales, realizan acciones sustitutivas del Estado, organizan experimentos económicos –financiados por organismos internacionales como el BM– y en muchos casos, voluntariamente o no, cumplen funciones ideológicas al orientar su acción hacia una especie de demostración de la eficiencia y superioridad de los países o sectores “ricos”; las OCDS de segunda generación, que asumen la necesidad de modificar las causas de los problemas del desarrollo, con un marcado carácter sectorial hacia problemáticas específicas –mujeres, refugiados, etcétera– que consideran al “cliente” o población beneficiaria como sujetos que “deben tomar conciencia” de la necesidad de transformar las estructuras sociales y de poder, sus acciones se hayan definidas por el ambiente nacional-internacional, son centralizadas, jerárquicas y mantienen el esquema *esto u otro* –antagonista; las de *tercera y cuarta generación*, que promueven un desarrollo sustentable, conciben al cliente como actor, participativo, portador de saberes y como sujeto que se apropia de su propio proceso, promueve proyectos ecológicos y orientados al empoderamiento de todos los sujetos.
- El oficio, es el segundo pilar cultural y se define por el interés en el trabajo, la variabilidad de las tareas y el aprendizaje permanente. El enriquecimiento personal mediante la satisfacción en el trabajo en una relación de tensión equilibrada entre la autonomía y la responsabilidad. Por el hecho de que las OCDS, se estructuran básicamente en torno a proyectos específicos con una visión integral, dirigidos hacia una población determinada, promueve que los actores

que los diseñan, tengan un alto nivel de compromiso con las actividades y con los resultados e implica un alto grado de capacitación y formación incrementada en el despliegue de su realización, implica pues, el aprendizaje constante y la asimilación permanente de nuevas capacidades tanto técnicas como humanas.

- La identificación personal que se define como la unión afectiva y el grado de sentimiento de pertenencia por parte de los individuos hacia la organización y sus proyectos de trabajo. Este punto se desprende del anterior, existe en este tipo de organizaciones un elemento importante de apego al proyecto y a los resultados obtenidos, aunque se carece de criterios objetivos para evaluarlos.

El modo de gestión, relacionado con el recorrido o trayectoria profesional de los actores al interior de la organización, está vinculado con el contrato social de la empresa comunitaria, cuyas estrategias de distribución son: a la movilización individual, la adquisición de oficio; a la carga de trabajo, responde con autonomía; frente a la dinámica de competencia, un reconocimiento simbólico; la responsabilidad se traduce en estatus social; y la lealtad en integración durable.

El sistema de relación entre los actores son los sistemas de relación solidificados en los que se inscriben las acciones, es el universo relacional de referencia o la configuración relacional. En la empresa comunitaria, así como en las OCDS, los enjuagos y las divergencias eventuales entre los diferentes actores se encuentran fuertemente ponderados por un sistema cultural común impuesto por una norma consensual o por la integración de capacidades de actores entorno a un proyecto en común.

El consenso no está exento de divergencias pero se evita la confrontación directa y se asume el diálogo como la figura de intermediación por excelencia, la conflictualidad se resuelve mediante el consenso y el intercambio negociado de manera que sea posible mantener el grado de cooperación necesaria entre los participantes (Friedberg, 1997: 151),

que se cristaliza y codifica en la fuerza del compromiso entre los participantes y por una función fija profundamente ligada a las prácticas.

El consenso como relación básica entre los actores para la consecución de un fin, nos acerca a la idea de ver lo estructurante en las OCDS como: "sistemas de trabajo, que son sistemas de convivencia constituidos bajo la emoción del compromiso, que es el espacio de acciones de aceptación de un acuerdo en la realización de una tarea" (Maturana, 1997: 31).

Qué es el modo en que por antonomasia la sociedad civil se organiza. “Es en cierta medida a partir del auto reconocimiento de los diferentes sectores de la población en el marco de una misma historia y como una sola comunidad de destino que ocurre en el mismo espacio y plantea objetivos comunes, es la población en el ejercicio soberano” (Mires, 2000: 79).

Estudiar el funcionamiento de las organizaciones es, en efecto, comprender cómo se construyen las relaciones de cooperación y las interacciones estratégicas entre los actores para poder considerar las relaciones cotidianas de trabajo y los objetivos de la producción. Así que:

el punto de partida de la investigación organizacional de la acción colectiva es la idea de que todo fenómeno social puede ser analizado como producto de los comportamientos de una unión entre los actores ligados entre sí por interdependencias estratégicas e interacciones. Los mecanismos de regulación, es decir, las dinámicas endógenas y los mecanismos de auto conservación de comportamientos de un conjunto de actores se refleja empíricamente en la reproducción del orden y sus efectos (Friedberg, 1997: 13).

en la constitución del orden local, la regla no existe independientemente de los actores que portan en su acción la reactualización de dicho orden.

Es decir, cuando hablamos de la existencia de mecanismos de regulación, consideramos primero, la importancia de lo estructurante y el papel de los actores individuales en dicho proceso. Lo que se cristaliza en la presencia de tres condiciones: el tipo de relación existente para la definición y la realización de las tareas necesarias –que está relacionado con las fuentes de poder de los actores–, el grado de formalización en la estructuración de los campos y los actores individuales.

Un eje de evolución de las reglas del juego –grado de formalización en las formas de regulación colectiva– y un eje de conflictualidad en el que se distinguen los modos de cooperación fundados en la dinámica de oposición a la negociación.

En organizaciones flexibles y no piramidales, como es el caso de las redes y más específicamente de las redes de las OCS las cualidades de los mecanismos de regulación se disuelven en la ambigüedad de las reglas y la precariedad de la formalización de los espacios y por ende, las estrategias individuales casi las subsumen dejando un amplio espacio al compromiso, la responsabilidad y las cualidades personales, lo que no hace sino maximizar las fuentes de poder de los actores. El consenso es pues, al interior de la organización el modo en que se determina tanto lo estructurante como lo estructurado, lo cual hace que sean necesarias las reuniones periódicas y la progresión en resultados sea poco visible.

5. Por ello resulta crucial acceder, mediante estas herramientas metodológicas a la observación de los actores, los modos en que se constituyen, sus fuentes de

poder, las incertidumbres a las cuales se enfrentan, con el fin de comprender sin cosificar las relaciones y las condiciones que los conforman, recuperamos entonces, algunos elementos de la teoría del actor-red.

La teoría del actor-red proviene de la sociología del conocimiento y ha logrado una formulación metalingüística en la que cualquier secuencia de acciones humanas y no humanas puede ser codificada; adquiere relevancia analítica porque permite abordar situaciones sociales y organizacionales (Lee y Hassard, 1999: 387-390) complejas, en las que se disuelven las dicotomías clásicas de las ciencias tradicionales: naturaleza-sociedad, factores sociales-técnicos, individuo-colectividad y humano-no humano, adentro-afuera, objetividad-subjetividad, etcétera.

El actor-red emerge como fenómeno contingente, la definición no es sustancial sino relacional y se basa en la equivalencia o simetría del rol de lo humano con lo no humano, donde lo humano se distingue por la posesión de una agencia –un abanico de prácticas, uso de herramientas, división del trabajo, adaptación social, formación del lenguaje y representación simbólica– y en el cual la creciente individualización.

no desmonta de forma global los vínculos de solidaridad, sino que crea nuevos vínculos que se producen de forma voluntaria... el precio de una mayor autoterminación y el aumento en las oportunidades se traduce en una pérdida de orientación y que a su vez conduce a una demanda de redes sociales vinculantes que produzcan pertenencia y sentido a la vida (citado por Beck, 1999: 19).

El actor-red no es meramente un individuo –considerado como átomo social– sino una unidad heterogénea y abierta al intercambio, no forma parte de una comunidad sino de muchas comunidades y adviene como tal en la trama relacional de su sociedad, asumiendo que las propiedades y las cualidades de las cosas no están en ellas mismas sino en el intercambio. Es la preeminencia del intercambio y de las relaciones que se establecen, la posibilidad de valorar la multiplicidad y la variedad de éstas, el aspecto dinámico y la visibilidad de las agencias emergentes, así como el confeccionamiento de ciertos actores en tanto sus prácticas, lo que define al actor-red.

La identidad del actor-red no se caracteriza únicamente por su subjetividad –la forma particular que adopta el vínculo humano-mundo en cada uno de nosotros– sino por ser capaces de objetivar y producir un imaginario común (Dabas y Najmaninovich, 1995) cuyo obrar efectivo

no es más determinado por ningún tipo de reglamentación social. En lugar de las presiones unívocas de las normas y las exigencias de los roles claros, surge una red de relaciones que se entrecruzan de diferentes manera y se desesta-

bilizan mutuamente, lo que crea espacios cada vez mayores para las decisiones individuales (Hizler, 1999: 167).

y se expresa en un conjunto de pertenencias, a través de las cuales el actor se reconoce a sí mismo, toma conciencia de sus intereses, actúa en su defensa y promoción, expresa su racionalidad y canaliza sus afectos. Distintas estrategias son desplegadas en cada una de ellas y pueden estar asociadas a marcos organizacionales específicos.

Cada actor es calificado por las incertidumbres del contexto organizacional cotidiano frente al cual se confronta, lo que busca y los recursos que posee debido a la posición que mantiene en la organización. Son también caracterizados por la talla –individual o colectiva– y las relaciones de poder que mantienen.

En el contexto de nuestro análisis, el actor-red se recupera en función de su relación con los mecanismos de regulación, las fuentes de poder y la multiplicidad de relaciones que realiza cuando lleva a cabo sus tareas.

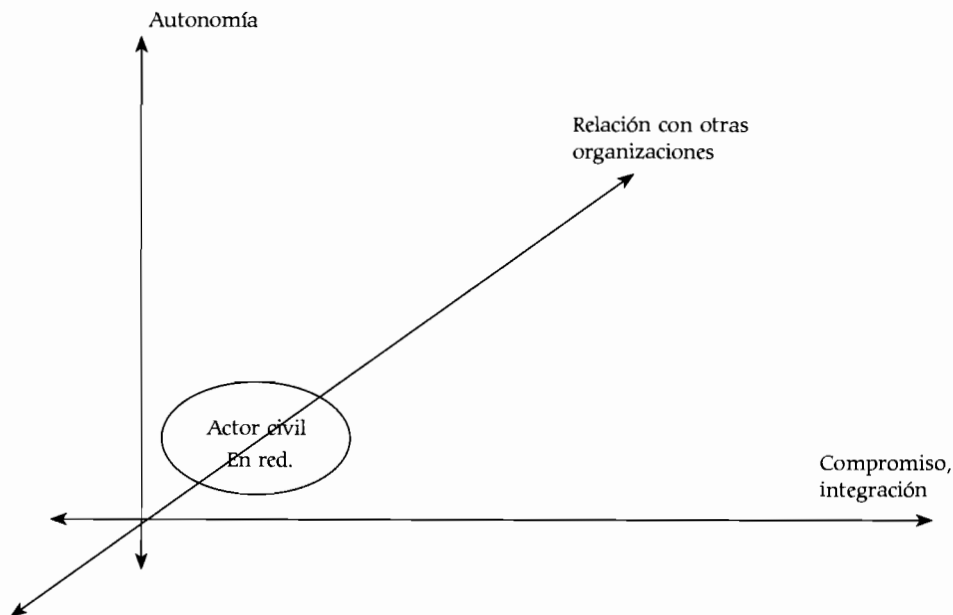
Con el fin de especificar el tipo de actores que participan y se construyen en las OCDS, recuperamos la propuesta de caracterización de los actores en la empresa con base a tres ejes (Sainsaulieu, 1990: 147): el primer eje horizontal describe los juegos y el poder de los actores; el segundo eje vertical describe el contexto estratégico en el cual los actores evolucionan y; el tercer eje diagonal describe la repartición de recursos entre los actores. A partir de la definición de los actores con relación a su posicionamiento en torno a estos tres ejes, se afirma que la figura del actor forzado, del actor amenazado y del actor controlado representan las figuras socio-profesionales clásicas en las empresas hasta antes de la década de los ochenta; siguiendo con la misma lógica de análisis, se afirma que hay una emergencia de nuevos actores de la modernización definidos como: el actor ocasional y actor emergente y el actor-frontera.

En las OCDS, cada actor está caracterizado primero con la pertenencia a diversas organizaciones, el acceso a la información, la participación en diversos proyectos y el posicionamiento que en ellas juegan, que son también las fuentes de poder, la autonomía, el grado de independencia de los recursos, etcétera; segundo por la posición formal que tienen al interior de la organización red y de su propia organización, por el papel que juegan en la elaboración del consenso o en las negociaciones, su profesión, antigüedad, trayectoria –que tendrá que ver con el liderazgo– y por las relaciones que tienen con los actores externos, figuras o instituciones públicas o privadas, acceso a la información, relaciones con las agencias de financiamiento.

Realizamos una síntesis de ambas propuestas y recuperando las características observadas en los actores, realizamos una adaptación de los ejes en los cuales se desenvuelve y caracteriza lo que podremos denominar el actor civil en redes.

El primer eje define las cualidades intrínsecas del actor con relación a las necesidades de la organización: capacidad de gestión, capacitación o dominio técnico, capacidad de compromiso, un segundo eje que determina sus cualidades de autonomía respecto a los recursos de la organización caracterizado por su pertenencia a otras organizaciones y grado de movilidad, y un tercer eje fundamentado en las relaciones con actores externos y el acceso a la información.

COORDENADAS DEL ACTOR RED DE LA OCDS



Conclusiones

Tomando en cuenta lo anterior, las conclusiones que aquí presentamos sólo pueden ser expuestas como aproximaciones a un problema que apenas intentamos delimitar con los argumentos expuestos en el presente capítulo; en este sentido, lo único que podemos afirmar es que nos encontramos frente a un nuevo escenario organizacional y que debe ser analizado mediante estrategias metodológicas no experimentadas hasta ahora, pero que vale la pena probar su conveniencia.

Todavía faltan muchos elementos por considerar y la aplicación de las herramientas propuestas están ensayándose, sin embargo, estamos en condiciones de avanzar hacia un nuevo tipo de hipótesis que nos aclaren algunas de las coordenadas que enmarcan la especificidad organizacional de las redes de OCDS y nos permitan

asumir los retos intelectuales que nos presenta su existencia y funcionamiento interno. Por el momento apuntamos dos cuestiones:

La primera cuestión implica el replanteamiento de los principios que definen la idea de organización, a partir del hecho de que en estas organizaciones las fronteras organizacionales parecen tan tenues, que se disuelven dando lugar a la formación de una suerte de campos organizacionales que, análogos a los campos magnéticos, convierten el “afuera” en una condición en el espacio alrededor del “adentro”, que equivale a un espacio cargado que producirá una fuerza sobre cualquier otra carga en el espacio (Capra, 1997). Se modifica también, la proporción y direccionalidad en la relación existente entre la estructura técnico-normativa y el papel que juegan los actores que en ella se desenvuelven. Esto se deriva de la ausencia relativa de espacios formalizados al interior de la organización y del enorme peso que tiene la configuración relacional basada en el consenso y la negociación. De aquí el hecho de que la emergencia de un nuevo actor civil en red, pueda seguirse a través de la observancia del fenómeno organizacional que representa la proliferación de las OCDS, como estrategia organizativa de la sociedad civil.

En este contexto, vale la pena considerar la hipótesis que afirma que, dado el tipo de organización, aparece un cierto tipo de individuo. Mientras que con el taylorismo aparece la figura del *homo jerarquicus*, y con las nuevas organizaciones empresariales surge el *homo managerial* (Gaulejac, 2000), con la emergencia de las nuevas organizaciones civiles en red, irrumpe un nuevo tipo de individuo que podría anunciarse como *homo civicus*.

Y la segunda cuestión, que se sigue de la anterior, consiste en que afirmamos que las OCDS conforman un horizonte de reflexividad organizacional porque si bien incorporan isomórficamente los modelos adoptados por la empresa –forma red y organizaciones de la era de la información y del conocimiento–, éstos son semantizados y transformados de acuerdo a los principios que originan y determinan la modernidad reflexiva y reflejan la plena adopción de la sociedad de riesgo.

Desde este punto de vista, proponemos que la noción de sustentabilidad deberá ser el criterio que sirva de referente para evaluar las dinámicas organizacionales, y los resultados de las acciones emprendidas deberán medirse de acuerdo a los objetivos que ellas se plantean, considerando la diversidad de objetivos, la integralidad de los proyectos y la visión a largo plazo.

Dado que el término sustentabilidad implica la búsqueda de perdurabilidad y equilibrio con el entorno en relaciones de equidad para garantizar los derechos de la cuarta generación, exige una coherencia entre los objetivos de la organización, las estrategias organizativas y las relaciones sociales que promueve con sus proyectos.

La asunción de esta propuesta involucra la redefinición de los parámetros del término eficiencia organizacional y posibilita la evaluación de racionalidades no exclusivamente instrumentales.

Para terminar, diremos que si bien este artículo representa un nimio avance en las propuestas teóricas y analíticas de los autores que se interrogan sobre el surgimiento de nuevos paradigmas organizacionales, en él se formulan las herramientas metodológicas para investigar sobre el terreno concreto de las organizaciones emergentes y el surgimiento de los nuevos actores sociales.

Bibliografía

- BECK, Ulrich (1998), *¿Qué es la Globalización?*, Paidós Ibérica, España.
- (1998), *La sociedad de riesgo, hacia una nueva modernidad*, Paidós, España.
- (comp.) (1999), *Hijos de la libertad*, Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- BROWN, Seely y Paul Duguid (1998), "Organizing Knowledge", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, Spring.
- CAMARENA, Adriana (1999), "¿Neo medievalismo? Las ONG mexicanas de derechos humanos como fenómeno de glocalización", *Revista Nueva Sociedad*, Venezuela.
- CANTO, Chac Manuel (1998), *De lo civil a lo público, una discusión de las organizaciones civiles*, Red mexicana de investigadores sobre organizaciones civiles, México.
- CAPRA, Fritjof (1997), *El tao de la Física*, Sirio, España.
- CLARKE, Thomas y Clegg Stewart (1998), *Changing Paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century*, HarperCollins Business, Londres.
- DABAS, Elina y Denise Najmaninovich (1995), *Redes. El lenguaje de los vínculos*, Paidós, España.
- DOMÉNECH, Miquel y Francisco Javier Tirado (comps.) (1998), *Sociología Simétrica*, Editorial Gedisa, Barcelona.
- FRIEDBERG (1997), *Le Pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, París.
- FOLEY, Michel y Bob Edwards (1997), "La paradoja de la sociedad civil", *Este país*, núm. 74, México.
- FORO DE APOYO MUTUO (1997), *Organismos no gubernamentales, definición, presencia y perspectivas*, México.
- FOUCAULT, Michel, (1987), *Hermenéutica del sujeto*, Ediciones la Piqueta, España.
- GARCÍA GARCÍA, Sergio (2000), *Las redes civiles en México*, Cuadernillos de la Sociedad Civil, Universidad Veracruzana, Jalapa.
- GAULEJAC (2000), Ponencia Magistral presentada en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.
- GUILLÉN, Mauro (1994), "The age of eclecticism: current organizational trend and the evolution of managerial models", *Sloan of Management Review*, otoño.
- GRUPO DE LISBOA (1996), *Límites á la compétitivité. Vers un nouveau contrat mondial*, La Découverte, Canadá.
- HIZLER, Ronald (1999), *El ciudadano imprevisible: Acerca de algunas consecuencias de la emancipación de los súbditos*, Fondo de Cultura Económica, México.
- INFORME RAND DEL NATIONAL DEFENSE RESEARCH INSTITUTE, citado en Adriana Camarena Osorno, "¿Neo medievalismo? Las ONG mexicanas de derechos humanos como fenómeno de globalización" *Revista Nueva Sociedad*, Venezuela, 1999.

- LEE, Nick y Hassard Jhon (1999) "Organization Unbound: Actor-Network Theory, Research Strategy and Institutional Flexibility", *Organization Review*, vol. 6, núm. 3, Sage Publication, agosto.
- MATURANA, Humberto (1997), *¿La realidad: ¿objetiva o construida?*, t. 1, Editorial Anthropolos, España.
- MINTZBERG, Henry y Westley Frances, (2000), "Sustaining the Institutional Environment", *Organization Studies*, vol. 21, núm. 0, pp. 71-94.
- MIRES, Fernando (2000), "El orden del caos. ¿existe el tercer mundo?", *Revista Nueva Sociedad*, Venezuela.
- ORTEGA CARPIO, Luz María (1994), *Las ONGD y la crisis del desarrollo*, editorial IEPALA, Madrid.
- RUGMAN, M. Alan y Alain Verbeke (1995), "Transnational Networks and Global Competition: an Organizing Framework", *Research in Global Strategic Management*, vol. 5, JAI Press.
- SAINSAULIEAU, Renaud *et al.* (1990), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, *Sociologie. Economique*, Desclée de Brouwer, París.
- SENSIPER, Silvyva y Leonard Dorothy (1998), "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, Spring.
- VAN ALSTYNE, Marshall (1997), "The State of Network Organization: a Survey in Three Framework", *Journal of Organizational Computing*, Cambridge.

Un análisis neoinstitucional de la estructura organizacional del PNR.

Neoinstitucionalismo y poder: una relación impostergable*

AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE
JULIO CÉSAR CONTRERAS MANRIQUE

Deconstruir es un gesto a la vez estructuralista y antiestructuralista; se desarma una edificación, un artefacto para hacer aparecer las estructuras, las nervaduras o el esqueleto..., pero también simultáneamente, la fragilidad ruinosa de una estructura formal que no explicaba nada, sin ser ni un centro, ni un principio, ni una fuerza, ni tampoco la ley de los sucesos en el sentido más general del término.

J. DERRIDA

Introducción

ESTE TRABAJO es parte de una investigación más amplia que intenta analizar organizacionalmente al Partido Revolucionario Institucional (PRI), en otras palabras, intenta analizar los orígenes estructurales del PRI: el Partido Nacional Revolucionario (PNR).

En términos más específicos, este trabajo realiza un análisis organizacional del PNR a través del neoinstitucionalismo (NI) para establecer las fuentes institucionales de algunas características organizacionales del PNR, es decir, realiza un análisis del ambiente institucional que constriñó e incentivó la estructura organizacional del PNR. En otras palabras, lo que se intenta es convertir los elementos históricos institucionales del PNR a un lenguaje organizacional.

Dado que la perspectiva teórica del NI surgió para explicar los fenómenos organizacionales producidos en otras realidades, en este trabajo la aplicamos a un caso mexicano concreto evitando un traslado teórico mecánico.

Finalmente, los resultados del estudio arrojaron reflexiones teóricas sobre la necesidad de complementariedad entre el NI y el análisis de las relaciones de poder intraorganizacionales. De manera que aunque el estudio fue sustentado teóricamente por el NI, este marco teórico fue puesto en tela de juicio al final del estudio por no contemplar otras perspectivas –como la del poder– que pueden complementar su lógi-

* Versiones preliminares de este trabajo fueron presentadas en el 3er Congreso Nacional de Ciencia Política y Administración Pública celebrado en la Universidad de Colima en septiembre de 2000; y en el V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas celebrado en la Universidad de Guadalajara en marzo de 2001.

ca interna de explicación de la complejidad organizacional. De esta manera se exponen los alcances y limitaciones del NI como marco teórico explicativo de una parte de la realidad organizacional.

En resumen, en una primera parte, expondremos la procedencia y emergencia (Foucault, 1979: 12-18)¹ institucional del PNR estableciendo una propuesta de trabajo para identificar los principales mitos institucionales que confluyeron en su estructuración; lo cual nos conduce a esbozar la relación entre el NI y los estudios organizacionales en los partidos políticos. A partir de ello, establecemos la hipótesis de trabajo, cuya argumentación nos permite dar cuerpo al desarrollo del trabajo, para finalmente proponer algunas conclusiones respecto al mismo. En una segunda parte, considerando los alcances y límites del NI de acuerdo al estudio presentado, argumentaremos la necesidad de complementar esta vertiente teórica con otras perspectivas de los estudios organizacionales (y la Teoría de la Organización), concretamente: la del análisis de las relaciones de poder.

Procedencia y emergencia del PNR

La propuesta de trabajo

La propuesta para desarrollar la investigación es establecer la procedencia y emergencia del PNR en un marco institucional para identificar los principales mitos institucionales que confluyeron en su estructuración en tanto organización. Una propuesta que abarca tanto la perspectiva de los estudios organizacionales –y, específicamente la vertiente teórica del neoinstitucionalismo– como la perspectiva de la ciencia política para el estudio de los partidos políticos en México.

Partiendo desde la procedencia del PNR buscamos identificar a las primeras organizaciones políticas en donde la participación política era coordinada y de alguna manera sus integrantes formaron reglas, rutinas, tareas, procesos, valores, ideas, etcétera, que fueron conformando un *stock* de conocimientos (North, 1994) y de saberes que una vez racionalizados socialmente (Meyer y Rowan, 1999) fueron funcionales en el momento de emergencia del partido. Los actores decidían y actuaban de acuerdo con sus experiencias inmediatas (March, 1994), con las más rutinizadas, con las ideas, reglas y valores que consideraban como pertinentes para cada situación (March y Olsen, 1997); y que habían sido constituidas dentro de las formas organizativas generales de la sociedad. Cuando el PNR emerge, algunas de esas prácticas, valores y reglas se ven incorporadas en su estructura de manera formal e informal. Nuestro objetivo en este trabajo es identificar cuáles fueron incorporadas y cuáles no.

¹ Por procedencia se entiende la gravitación de fuerzas generadoras (de un fenómeno) en un intersticio de la historia sin estrecha o aparente relación con dicho fenómeno; por emergencia se entiende en este trabajo, la confluencia y confrontación de fuerzas que generan un cierto fenómeno.

Esta idea de la procedencia y la emergencia (Foucault, 1979) que hemos estado manejando hasta aquí la empatamos con el principio de algunos estudiosos de la teoría del partido político que hacen referencia a la necesidad de conocer el origen o génesis del partido estudiado para entender su estado de desarrollo actual.² Las nociones de génesis y de origen se abandonan, a fin de adoptar las de procedencia y emergencia.

En el caso que nos ocupa, ese principio parece apropiado para el conocimiento del desarrollo estructural de este partido, en el sentido de que en este trabajo nos enfocaremos específicamente en el PNR como primer antecedente organizacional del PRI, en tanto punto histórico de emergencia del mismo;³ con una procedencia que parte convencionalmente⁴ desde el periodo posterior de la independencia política de la Nueva España respecto de la corona española hasta la constitución formal del PNR. Así, la idea es analizar el desarrollo estructural como el inicio de un proceso de organización de la acción política bajo formas de prácticas, discursos y valores democráticos que objetivados (Berger y Luckman, 1991) se han estructurado en organizaciones que la regulan, encauzan y legitiman: los partidos políticos.

Neoinstitucionalismo y el estudio organizacional del partido político

El nuevo institucionalismo o neoinstitucionalismo se presenta como una herramienta teórica para el desarrollo del presente trabajo en la medida que su representación para el estudio de las instituciones se adecua al análisis del partido político desde la perspectiva organizacional que mira más hacia el estudio de los procesos que al de los resultados.

Metafóricamente, el estudio de las prácticas de los actores en las organizaciones con una visión eficientista no nos permite conocer más que la punta de un iceberg, es decir, la parte que sobresale de la superficie del agua. Sin embargo, por debajo de ese nivel existe la parte del objeto que –si bien ya se ha conocido en su contorno de complemento con la parte de la superficie– no ha sido explorada, siendo que repre-

² Principio que en el estudio de los partidos políticos se encuentra en los trabajos de Duverger (1988) y de Panebianco (1993) y, en la literatura de las organizaciones, en la perspectiva neoinstitucionalista de Scott (1995; 1999) que hace referencia a la determinación del desarrollo de una organización por su estructura general y por los factores contextuales que la conformaron. En el mismo sentido del contexto, para identificar los factores que intervienen en la determinación de la estructura de la organización, está la obra de Skocpol (1984) quien también aborda en el mismo sentido a los partidos políticos como resultado de las prácticas de control, coordinación y de legitimación de la dominación para llevar a cabo un proyecto de estado nación a partir de las revoluciones rusa, china y francesa.

³ Si bien el PRM (Partido de la Revolución Mexicana) es el antecedente inmediato del PRI, históricamente, el PNR es el primer antecedente del PRI.

⁴ La convención responde a que en esta época se empieza a denominar partidos políticos a las organizaciones que se manifestaban y buscaban llevar a cabo las ideas e intereses de sus integrantes. Éste es el caso del Partido Yorkino y el Partido Escocés.

senta la parte oscura y poco explorada que sostiene esas prácticas que los actores desarrollan y que muestran en la superficie.⁵ Así, todo intento por estudiar al partido político como una organización al igual que como una institución habrá de abordarse con el NI para tratar de entender su estructura total y no conformarse con las prácticas de la superficie. Hace falta entender el sustento de esas prácticas y las razones por las cuales el partido político como organización es compacto estructuralmente hablando y, al igual que el iceberg, se mantiene a flote. Todo esto no se puede entender sin la conciencia de la necesidad del vínculo entre el análisis organizacional y el análisis institucional para una visión más completa de aquél como objeto de estudio.

De hecho, el estudio de los partidos políticos ha sido dirigido principalmente bajo la perspectiva institucionalista pero enfocándose más hacia los resultados de su relación con el contexto, ya sea que éste constriña a aquél o viceversa. De manera que la acción organizacional es el resultado de estímulos exógenos del ambiente. Sin embargo, con el NI como marco teórico, la acción organizacional adquiere un tinte endógeno en su definición decisoria y cognoscitiva (Scott, 1995), por lo que se hace necesario conocer los procesos que en ello intervienen: procesos de isomorfismo institucional, de agregación de intereses, de integración de valores, de decisión, principalmente; y sobre todo, la identificación de valores, prácticas y reglas organizacionales de los principales actores, la cual, nos aporte razones para explicarnos cuestiones tales como: ¿Por qué Plutarco Elías Calles no constituyó una dictadura militar si controlaba gran cantidad de recursos estratégicos de gobierno para constituirlos?, ¿por qué no buscó la reelección al igual que Álvaro Obregón, siendo además que la Constitución ya había sido reformada para resolver el impedimento de la no reelección?, en una visión más racional, ¿por qué no optar por la organización de tipo militar como medio, como instrumento para la dominación y la maximización de beneficios de fracción, de grupo o individuales? Pensamos que las respuestas están en los valores, las prácticas y las reglas que la generación de 1910 (Zea, 1963) compartió como tal, junto con la interpretación de la elección racional. Por esto, el NI nos es de gran utilidad.

Sin embargo, esa facilitación –si se le puede nombrar así– que el NI nos ofrece, parece dificultarse en la medida en que se aplica. El estudio de caso exige la situación del objeto de estudio en su contexto, y es en la especificidad de este último y de las herramientas y técnicas que se requieran para la investigación, que las regularidades, las rutinas, las tradiciones e intereses institucionales de dicho objeto de estudio van variando y particularizándose. De esta manera el proceso de institucionalización

⁵ La metáfora del iceberg ha sido tomada de la idea original que R. Bedard utiliza para explicar el rombo filosófico que a su vez utiliza para explicar diversos fenómenos sociales. Esta idea fue expuesta en el Seminario "Ciencias Humanas" organizado por la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, Canadá, en el 2000.

de la organización partidista no se puede entender sin la investigación histórica de sus regularidades y sin la investigación histórica de la estructuración de los sucesos y hechos históricos que las han suscitado, permitido, frenado o catalizado; lo anterior dentro de un marco de análisis deconstructivo.

Debido a la existencia de un cuerpo teórico no uniforme y poco homogéneo de la perspectiva neoinstitucionalista y a las diversas concepciones que del término institución existen (Del Castillo, 1996), en este trabajo no nos ceñiremos a una sola perspectiva neoinstitucionalista, ni a una sola noción de institución. Por el contrario, creemos más útil que las diferentes perspectivas neoinstitucionalistas pueden aportar explicaciones a los diversos momentos históricos comprendidos en el trabajo. Además, para nosotros, la noción de institución puede entenderse como organización o como un conjunto de reglas, prácticas, valores, etcétera, que guían el comportamiento de los individuos, además de darles seguridad, legitimación y sentido a sus acciones.

Como ya se mencionó, la perspectiva neoinstitucionalista carece de una definición única u homogénea de las categorías organización e institución, lo que conduce a una confusión en su tratamiento. Lo mismo ocurre en el campo de la teoría organizacional en donde la definición de organización no es homogénea entre sus estudiosos.⁶ Recientemente, se ha planteado este problema en México al tratar de incursionar en el estudio organizacional de los partidos políticos (Reveles, 1998). En este trabajo no trataremos de solucionarlo, pero avanzamos nuestra posición: las rutinas, prácticas y valores sociales se producen en la relación social directa, construyéndose en forma dinámica y estructurándose a manera de establecer comportamientos pertinentes que permitan estabilidad y control para la obtención de los fines de la comunidad. Y en la medida que la organización de los esfuerzos de los sujetos no es otra cosa que la coordinación de los saberes individuales,⁷ esos valores, rutinas y prácticas que aparecen implícitos en los sujetos como institucionalizados, nos conduce a la idea de una institucionalización previa, por lo que la organización posee en sí un cúmulo de representaciones y prácticas institucionalizadas al mismo tiempo que en ella ocurre el proceso de institucionalización de aquéllas (Hall, 1996: 316; Etkin y Schvarstein, 1989; Powell y DiMaggio, 1999b). Por esto, la organización en sí es el campo privilegiado de análisis de las instituciones: en ella se objetivan y rutinizan nuevas prácticas y valores sociales y se incorporan las ya racionalizadas.

⁶Una definición de organización con la que comulgamos ampliamente es la siguiente: "Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad" (Hall, 1996: 33).

⁷A este respecto, la escuela francesa del análisis estratégico es una herramienta teórica pertinente para la comprensión de la "acción organizada". Al respecto véase Crozier y Friedberg (1990) y Friedberg (1997).

La organización es uno de los campos de la institucionalización de prácticas y valores racionalizados para una acción social pertinente. La organización/institución es, por ende, el “lugar común” racionalizado de los sujetos que propone o ciñe los comportamientos pertinentes. El individuo, en tanto intérprete de las situaciones, de su papel social y de las reglas, se convierte en sujeto en cuanto *es* y *se hace* con base a ellas –en su relación con otros–; y se convierte en actor, cuando después de decidir la pertinencia de las reglas y sus correspondientes posibles acciones, lleva a la práctica la más pertinente.

Hipótesis de trabajo

Aquí sostendremos la hipótesis de una combinación, una mixtura de valores, prácticas y reglas –contenidos o anclados en diversos tipos de organizaciones y sus correspondientes características de relación estructural– en una sola organización: el PNR.

Por un lado, tenemos la estructura de la organización de tipo militar que de cierta manera heredaron tanto los caciques regionales y miembros del ejército federal del régimen porfirista inmediato anterior como aquellos que se mantuvieron o se consolidaron como tales –es decir, como miembros de ejército– después de la Revolución; esta herencia se acentuó funcionalmente durante la guerra civil de la Revolución de 1910 dada la necesidad que de ella tuvieron los movimientos armados en este periodo y en años posteriores⁸ hasta la revuelta escobarista de 1929. Junto a esta estructura militar, encontramos también la estructura de aquellas organizaciones cuyos miembros realizaban tareas políticas, regionales o locales y que se fueron conformando de manera independiente o dependientes del impulso gubernamental, caudillista y/o caciquil pero bajo la protección del régimen,⁹ tales como los sindicatos y los partidos de función meramente electoral. Y finalmente, mezclándose con estas estructuras de manera complementaria, identificamos a la forma organizativa de los cacicazgos y del caudillismo, la cual contemplamos de manera conjunta debido a que ésta última –el caudillismo– desapareció con la muerte de Álvaro Obregón, quedando libre la forma caciquil de la subsunción a que era sometida por el caudillaje.

Las tres estructuras se identifican en el momento de la formación del PNR y se confunden en una estructura partidista *sui generis* en donde la lealtad y la disciplina son valores fundamentales y en donde también coexiste la afiliación corporativa junto a la afiliación individual; conformando una estructura corporativa y territorial con

⁸Herencia que procedía desde las luchas armadas de los caudillos insurgentes en la guerra de independencia de 1810.

⁹En el porfirato, fue Díaz quien alentó como estrategia de legitimación la creación de partidos políticos sin que existiera normatividad específica; Francisco I. Madero expide una legislación electoral durante su gobierno (Lajous, 1986: 13); Emilio Portes Gil creó el Partido Socialista de la Frontera durante su periodo de gobierno en Tamaulipas, etcétera. Es pues, una doble protección: la caudillista-caciquil y la legal (para esta última, véase Agüera, 2000).

alta centralización en las decisiones pero flojamente acoplada en el desempeño de sus unidades.¹⁰

La afiliación corporativa se da porque a través de ella el cacique controlaba a los partidos políticos regionales y a las fuerzas armadas bajo su control y mando. Siendo éste quien controlaba la vida política de la región, su participación dentro de la organización partidista resultaba tan necesaria para el control regional que mantenía sobre esos dos aspectos –es decir, el militar y el partidista. Por su parte, la afiliación personal del cacique y/o de sus fuerzas le dio sustento organizativo tanto militar como partidista –como también popular– con la incorporación de facto de los integrantes de tales organizaciones por disciplina, por interés, por lealtad personal y por convicción –incluso– al PNR.

Características de estas formas de organización y de sus respectivas estructuras, se confunden en el PNR, manifestándose más visiblemente la tendencia de predominio de la estructura formal de partido político. Informalmente, se manifestó una tendencia de predominio de la forma caciquil sobre la militar, aunque ésta no desaparece totalmente, más bien, sus elementos estructurales son aprovechados por las otras dos para su consolidación, como los valores de la disciplina, la lealtad, el ejercicio de la autoridad jerárquica, etcétera; aspectos funcionales como la flexibilidad de sus unidades, la alta centralización en la toma de decisiones, las unidades consideradas como cuerpos, el dictado de las órdenes... (Beltrán, 1970: 36-38), etcétera, fueron también aprovechados para la consolidación del PNR.

Esas estructuras organizacionales contenían en sí conjuntos característicos de valores, prácticas y reglas que se relacionaban para coordinar las acciones y para regular los comportamientos. Pero no son las estructuras las que se mezclan, sino los valores, prácticas y reglas institucionalizadas de dichas estructuras, que bajo una lógica de pertinencia fueron aplicándose a las situaciones (March y Olsen, 1997). Entonces, en concreto, nuestra hipótesis es que el PNR es un híbrido organizacional producto de esa mezcla de valores, prácticas y reglas que sus miembros llevaron consigo e incorporaron a él –los cuales no se corresponden totalmente con aquellos con los que se condujeron los formadores de los partidos denominados como occidentales: los europeos y los norteamericanos–; pero además, el PNR es también un híbrido organizacional producto de diversas características estructurales distintivas de las organizaciones de donde provenían los miembros que lo integraron, tales como el acoplamiento flojo, la adaptabilidad ambiental, la centralización, etcétera. Las mismas instituciones mexicanas de esos tiempos no se correspondían con las de esos países en pleno desarrollo industrial y expansión imperialista. Esto nos da pie para situarnos dentro del marco institucional nacional y dentro de las organizaciones de la época, no sólo políticas, sino de otro tipo, como las fuerzas armadas, los cacicazgos, y los partidos regionales y locales de función electoral.

¹⁰Para una noción de elementos flojamente acoplados y sistemas flojamente acoplados, véase Weick (1976).

No es sino hasta 1929 con la emergencia del PNR que la vida política del país comienza a ejercerse regularmente a través de una organización política con carácter permanente, legal, nacional, racional, formal y legítima.¹¹

Desarrollo del trabajo

Para sustentar nuestra hipótesis, este trabajo analiza tres momentos histórico/institucionales: 1. Un orden institucional previo a la formación del PNR;¹² 2. Un desorden institucional también previo a dicha formación¹³ y; 3. Un nuevo orden institucional que marca la emergencia del partido en cuestión;¹⁴ en los cuales se van conformando y estructurando las bases de institucionalización del PNR en tanto posibles antecedentes de institucionalización del PRI.

Por razones de espacio se omite la narración de los sucesos históricos que explican los momentos históricos atrás enunciados. Por ello esquematizamos el resultado de la investigación histórica. Por una parte, en el cuadro 1 presentamos un aglomerado de las organizaciones y formas de organización comprendidos en dichos momentos históricos, así como las características institucionales de las estructuras de dichas organizaciones y formas de organización. Por otra parte, en el cuadro 2 presentamos en forma depurada el cuadro 1, es decir, hacemos una especie de filtración en la que presentamos las características organizacionales que permanecieron en el momento de la emergencia del PNR, dejando de lado aquellas que si bien formaron parte de la procedencia del PNR, ya no forman parte de la estructura organizacional del PNR al momento de su emergencia. Pero antes, presentamos una breve reseña histórica en la que señalamos el contexto en el que los momentos históricos se desarrollan.

Breve reseña histórica

Con la toma de partido entre insurgentes y monarquistas a favor o en contra de la independencia política de la colonia se desarrolló una polarización de intereses e ideologías opuestas y excluyentes –que se manifestaron en organizaciones como las logias, los clubes, los periódicos y las fuerzas armadas– hasta que finalmente

¹¹ Éstas son, tal vez, las principales características a considerar para una definición tentativa de partido político moderno como organización.

¹² Por *orden institucional previo* entendemos el momento histórico/institucional comprendido entre la consumación de la independencia de México y la caída de los gobiernos liberales de la reforma, el cual se caracteriza por una polarización ideológica que culmina con el establecimiento de un régimen liberal.

¹³ Por *desorden institucional* entendemos el momento histórico/institucional comprendido entre la llegada de Porfirio Díaz al poder y los momentos inmediatamente posteriores a la revolución 1910, el cual se caracteriza por una ruptura con el orden institucional porfirista, al mismo tiempo que por la búsqueda de un nuevo orden institucional a partir del *orden institucional previo* de los liberales.

¹⁴ Por *nuevo orden institucional* entendemos el momento histórico posterior a la revolución de 1910 en el que surgen organizaciones especializadas y diferenciadas funcionalmente, las cuales permiten, impulsan y desarrollan un nuevo orden institucional sobre una base de dominación aparentemente legal racional.

CUADRO 1
 PROCEDENCIA Y EMERGENCIA
 INSTITUCIONAL/ORGANIZACIONAL DEL PNR

<i>Momentos institucionales</i>	<i>Organizaciones y formas de organización</i>	<i>Características institucionales</i>	<i>Características organizacionales de las organizaciones de los momentos institucionales</i>
1 8 1 0	<ul style="list-style-type: none"> • Logias masónicas • Clubes políticos • Periódicos • "Partidos políticos" • Fuerzas armadas • Tendencias organizadas • Caudillismo • Cacicazgos • "Planes" 	<ul style="list-style-type: none"> • Caudillismo • Caciquismo • Militarismo • Partidismo • Polarización ideológica • Positivismo • Liberalismo • Constitución de 1857 • "Partidos electoreros" • Fluidez del Estado • Elecciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad organizacional • Desespecialización funcional • Inconstancia • Regionalismo y localismo • Formalidad escasa • Relaciones personalizadas • Membresía inestable • Dirigencia tradicional y carismática (caudillista-caciquil-militar) • Complejidad mínima • Coordinación por adaptación mutua • Alta centralización • Acoplamiento flojo • Fines específicos
Desorden institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas armadas • Partidos revolucionarios • "Partidos electoreros" • Sindicatos obreros y campesinos • Tendencias organizadas • Caudillismo • Cacicazgo • "Planes" 	<ul style="list-style-type: none"> • Militarismo • Caudillismo • Caciquismo • Competencia electoral • Fluidez del Estado • Liberalismo • Modernidad • Elecciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura tradicional/racional/carismática • Formalidad escasa • Membresía inestable • Fines específicos • Relaciones personalizadas • Alta centralización • Coordinación por adaptación mutua • Complejidad variable • Regionalismo y localismo • Acoplamiento flojo
Nuevo orden institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos obreros y campesinos • Partidos regionales y locales • Fracción hegemónica • Partido nacional • Burocracia • "Planes" • "Partidos electoreros" • Partidos revolucionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Caciquismo • Militarismo • Corporativismo • Nacionalismo • Constitución de 1917 • Estado nación • Ejército nacional • Partido político • "Revolución mexicana" • Democracia • Liberalismo • Elecciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de constancia • Alta formalización organizacional • Fines, principios y estatutos definidos. • Especialización funcional • Regionalismo y localismo • Relaciones personalizadas • Dirigencia caciquil-militar • Ambigüedad organizacional • Complejidad alta • Coordinación por adaptación mutua y por normalización de objetivos • Estructura legal-racional/tradicional • Centralización alta • Acoplamiento flojo
1 9 2 9			
1810	Fuente: Elaboración propia.		→ 1929

dominó uno de ellos mediando triunfos temporales de ambas partes. Estas polarizaciones fueron representadas por los grupos que fueron caracterizados según el

partido que acogían, denominándose monarquistas e insurgentes, centralistas y federalistas, republicanos e imperialistas, etcétera. Aunque en este periodo de la historia política del país existieron organizaciones políticas con diferentes características, no lograron desarrollarse como partidos políticos a la manera europea o norteamericana de esa época, no obstante se autodenominaban como tales.

En el gobierno de Porfirio Díaz, las organizaciones partidistas funcionaron dentro de los límites meramente electorales para legitimar su estadía sucesiva en la dirección del gobierno. A finales de este periodo emergieron organizaciones –como el Partido Liberal– que se mantuvieron permanentemente en lucha para el logro de objetivos programáticos, atravesando este periodo y manteniéndose hasta una parte de la lucha revolucionaria propiamente dicha y aún más allá, y otras –como el Partido Antireeleccionista– que desaparecieron después de haber cumplido en mayor o menor medida sus fines formales.

Durante el periodo posterior a la lucha armada de la Revolución Mexicana, algunos de estos partidos permanecieron y otros más surgieron y fenecieron en el fragor de las luchas por dirigir la vida política nacional junto con los caudillos y caciques que los patrocinaron.

Esquematación de los resultados de la investigación histórica en términos organizacionales

Como se nota en el cuadro 1 las organizaciones y las formas de organización, las características institucionales y organizacionales que van conformando el *background* de saberes, normas, valores, etcétera, aunado al marco cognitivo por el que la generación de 1910 (Zea, 1963) verá constreñidas sus decisiones,¹⁵ nos van mostrando un mapa interpretativo de la conformación del campo organizacional (DiMaggio y Powell, 1999: 106) de los partidos políticos en México a través de la identificación de homogeneidades en esas características en cada uno de los momentos institucionales.

En el cuadro 2 exponemos en forma más reducida esas homogeneidades que en el cuadro 1, las cuales aparecen mezcladas confundiendo con las características que diferencian a cada momento institucional. Quedan representadas pues, en una perspectiva comparativa, las principales organizaciones y formas de organización, y las principales características institucionales y organizacionales que permanecieron al momento de la emergencia del PNR; por ende el lector puede identificar aquellas que están ausentes por no ser las más pertinentes (March y Olsen, 1997) para la conformación del partido, pero que formaron parte de la procedencia del mismo.

¹⁵Es por este marco cognitivo que se justifican los intereses, acciones y decisiones de la generación de 1910. Además dicho marco, en última instancia, nos permite comprender la formación del PNR más allá de una interpretación meramente racional de las decisiones y acciones de los actores.

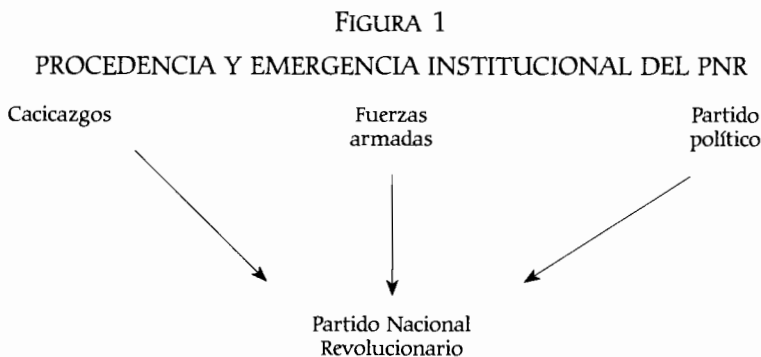
CUADRO 2
EMERGENCIA INSTITUCIONAL/ORGANIZACIONAL DEL PNR

<i>Momentos institucionales</i>	<i>Organizaciones y formas de organización</i>	<i>Características institucionales</i>	<i>Características organizacionales del PNR</i>
18 1 0 1 9 2 9	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas armadas • Partidos revolucionarios • "Partidos electoreros" • Sindicatos obreros y campesinos • Cacicazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Militarismo • Caciquismo • Positivismo • Liberalismo • Nacionalismo • "Planes" • Elecciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad organizacional • Fines específicos • Alta formalidad • Regionalismo y localismo • Relaciones personalizadas • Dirigencia tradicional y carismática (caciquil-militar) • Coordinación por adaptación mutua • Estructura tradicional • Acoplamiento flojo • Centralización alta
1810			1929

Fuente: Elaboración propia.

De manera que, situándonos en el momento del nuevo orden institucional con la emergencia del PNR, podemos ya relacionar a las organizaciones que coordinaban y controlaban la acción política con sus características institucionales y con sus características organizacionales, las cuales les permitían funcionar legítimamente (DiMaggio y Powell, 1999) tanto bajo la lógica de pertinencia como bajo la lógica de calculabilidad (March y Olsen, 1997). Por otro lado, esta relación también nos permite establecer el conjunto de valores, prácticas y reglas formados hasta ese entonces, así como identificar los valores, prácticas y reglas procedentes de otros conjuntos, formados tanto en organizaciones similares al partido como en otras diferentes. Es decir, los valores, prácticas y reglas establecidos por los actores en las organizaciones en donde se coordinaba y controlaba la acción política son producto desarrollado de unas organizaciones y producto emergente de otras. Ambos conjuntos de valores, prácticas y reglas fueron transportados subjetivamente por los primeros fundadores del PNR, del campo organizacional –todavía en formación– de los partidos políticos (DiMaggio y Powell, 1999) hacia el PNR. Constituían el cúmulo de su experiencia inmediata y de su identidad histórica con las que aseguraban y justificaban su relación cotidiana en la organización, mientras construían nuevas formas de relación dentro del marco regulatorio formalmente establecido por el programa de principios, los estatutos generales y el programa de acción de dicho partido.

Esos marcos (cognitivos) institucionales que los actores subjetivaron de las organizaciones y formas de organización y, que después objetivaron (Berger y Luckman, 1991) en el partido nacional, dieron como resultado la estructura formal diseñada *ex profeso* del PNR, caracterizándolo como una organización en un proceso de reconstitución constante pero pausada; esto nos permite sostener nuestra hipótesis inicial considerando al PNR como una organización híbrida, producto de valores, prácticas y reglas institucionalizadas provenientes de diferentes organizaciones y ámbitos de la sociedad de ese entonces, principalmente de las organizaciones electorales, de las fuerzas armadas y de los cacicazgos. En la figura 1 representamos esquemáticamente esta idea del PNR como organización híbrida.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, el caos político, económico y social inmediatamente posterior a la lucha armada de 1910 exigía a la fracción dominante de la “familia revolucionaria” el establecimiento de un orden que diera cierta certidumbre a su ejercicio del poder ya conquistado, que diera permanencia suficiente como para llevar a cabo sus proyectos, y que permitiera coordinar y controlar los esfuerzos nacionales hacia los objetivos y metas de esos proyectos. En este sentido, el PNR viene a representar dicho orden, es decir, es la culminación de la voluntad de esa fracción dominante por mantenerse en ese estado a través de la incorporación de las formas modernas de organización política desarrolladas por países industrializados y de las ideologías de democracia liberal.

Así, en concordancia con Zea (1963) sobre la existencia en la generación de 1910 de una idea de libertad, pero con controles, pensamos que el PNR es la culminación de un proyecto político liberal nutrido tanto de los ideales de los liberales de la generación juarista como de la reforma educativa positivista que comienza con Gabino Barreda y continúa con Justo Sierra y que se concretiza con la generación de 1910: por un lado, las demandas de libertad para el desarrollo de las capacidades individua-

les como principio para el bienestar material de los hombres y, por el otro, la negación de las revoluciones por sus secuelas de destrucción e inestabilidad y la asimilación del postulado comtiano de orden y progreso.¹⁶

Asimismo, el PNR puede ser interpretado como una necesidad de establecimiento de organizaciones que regularan las relaciones de poder entre los nuevos actores surgidos del movimiento armado en tanto fuerzas dominantes. El resultado fue la garantía legal del ejercicio de las libertades políticas y la regulación de los comportamientos y conductas generadas por ese ejercicio a través de la organización del partido político nacional aunque fuese en principio sólo para unos cuantos.¹⁷

Por otra parte, la participación de los militares posrevolucionarios en el PNR como tomadores de las decisiones políticas de trascendencia nacional y como sustentadores de ellas, en última instancia era de esperarse como algo fluido, con lo cual no sólo se incorporaron personalmente, sino como cuerpo y, posteriormente, como organización; esto es, que con ellos se incorporaban sus oficiales de mando y sus “operarios”, llevando con ellos sus prácticas, valores y rutinas, es decir, las formas de regulación de sus relaciones formales e impersonales junto con las personales e informales. Nos referimos a la disciplina, a la obediencia, al mandato de autoridad jerárquica formal, a la lealtad a la institución y la persona, a la centralización de mando, al nacionalismo, a la flexibilidad, al espíritu de cuerpo, etcétera, los cuales habían adquirido en su experiencia de vida cotidiana organizacional y en su calidad de miembros de comunidades en donde las organizaciones comenzaban a institucionalizarse dado el aumento de la regulación legislativa y de la capacidad técnica del ejército nacional.

¹⁶ En la generación de los Liberales de la Revolución de 1910 existió una acumulación de ideales democráticos que fueron generados por los liberales del siglo anterior, pero que por diversas razones como la inestabilidad política, el caudillismo, el caciquismo, la fluidez del Estado (Sartori, 1987) entre otras, permanecieron como tales, en un grado mínimo de realización. Ideales que ya normados en la Constitución de 1857 no lograron concretarse en práctica común sino en práctica aislada y elitista, pero que fueron retomadas nuevamente como bandera ideológica para la lucha política y el cambio de régimen, máximo que estos ideales al existir ya plasmados constitucionalmente desde 1857 representaban una forma de vida nacional a la que aspiraban sus constituyentes y que entonces tuvieron un doble carácter: el de derechos para la vida civil y política y el de parangones del ideal de la civilización humana.

En este doble carácter de idealización y de inminencia, es que creemos que fueron retomados estos principios liberales y que se fueron acumulando en la clase política tanto de los “liberales-conservadores” porfiristas como de los revolucionarios, pero con la característica de que estos últimos sí buscaban los medios –y algunos ya los tenían– para concretar los ideales y para hacer efectivos los derechos con sus deberes. Para nuestro caso, el medio o, mejor dicho, uno de los medios para la democracia fueron los partidos políticos en tanto instrumento de lucha para asumir la dirección del Estado y los beneficios que de ello devienen, y que fueron tomados de los modelos que se tenían al mirar hacia los países europeos y los Estados Unidos.

¹⁷ El NI sostiene que la decisión y la acción de los principales actores de las organizaciones se suceden a partir de los marcos regulados por las instituciones de la sociedad junto con las particularidades de la experiencia, de los intereses de cada cual y del contexto (March y Olsen, 1997; Powell y DiMaggio, 1999a; North, 1994), propiciando su estimulación o inhibición. En este sentido es que tratamos de destacar la importancia de los intereses, la experiencia militar, las fuentes ideológicas generadoras de valores liberales y positivistas y las prácticas más características en las organizaciones en que actuaban dichos actores pertenecientes a lo que Leopoldo Zea (1963) llama la generación de 1910. Lo anterior para tratar de entender la conformación estructural del PNR a partir de las estructuras organizativas de la sociedad de ese tiempo que inhibían o facilitaban su construcción a través de los actores. De esta manera, el término “necesidad” que manejamos en este trabajo denota una noción de constreñimiento institucional en una relación causal entre las estructuras institucionales, la experiencia de los actores, sus intereses, interpretaciones y el contexto histórico en cuestión.

En lo tocante a las relaciones caciquiles, éstas reforzaron la tendencia militarista en el partido, puesto que los caciques eran por lo regular ex revolucionarios con mando de tropa activa o con fuerzas paramilitares en sus respectivas regiones, ya fueran gobernadores de los estados o jefes de zona militar.¹⁸ Ellos mismos promovían al mismo tiempo la fundación de partidos políticos –como Emilio Portes Gil y el Partido Socialista de la Frontera– dominando práctica y formalmente las fuerzas armadas de la región y/o las organizaciones políticas, esto es, dominaban las actividades políticas regionales y locales con la verticalidad y disciplina del militarismo y el personalismo del caciquismo (Sánchez y Calderón, 1994).

También los partidos políticos manifestaron esta militarización con la creación de milicias partidistas en apoyo a las fuerzas armadas federales para combatir a los jefes militares levantados en armas durante el proceso de selección de candidato a la presidencia y para defender de intromisiones a las organizaciones afiliadas. Éste es por ejemplo, el caso del Partido del Sureste. De la misma manera, las organizaciones sindicales, obreras y campesinas recurrieron a la militarización para mantenerse en la dirección de los sectores sociales correspondientes, organizando grupos paramilitares que también auxiliaron al régimen en turno –a manera de ilustración tenemos a la CROM (Confederación Regional Obrero Mexicana).

Con base en esos valores, prácticas y rutinas los actores que confluyeron inicialmente en la construcción de la organización partidista nacional, la desarrollaron, quedando al mismo tiempo como sujetos de dichos valores, prácticas y rutinas al aceptar las reglas de constitución de la organización una vez objetivadas.

Para nuestro caso, el considerar que la organización partidista nacional fue permeada por los valores, prácticas y reglas con que los actores iniciales de ésta se conducían en forma pertinente (March y Olsen, 1997) en sus respectivas organizaciones de procedencia, equivale a complementar la idea de isomorfismo de DiMaggio y Powell (1999) con la concepción de incorporación de mitos racionalizados de Jepperson y Meyer (1999) y Meyer y Rowan (1999), puesto que en el PNR se incorporaron los mitos ya racionalizados de los campos organizacionales locales y regionales.

Aunque el caudillo y sus colaboradores trataron de legitimar su dominación utilizando a las fuerzas armadas y a las organizaciones políticas como partidos y sindicatos, aún no habían logrado disminuir el grado de incertidumbre que los integrantes de esas organizaciones provocaban para sus estrategias de acción de política nacional, por lo cual trataron de controlarlas y coordinarlas a través de una organización que garantizara la obediencia al mandato, la dominación. Una organi-

¹⁸Al respecto, Garduño (1994) afirma que estos caciques fueron "...figuras regionales que mantuvieron sus posiciones en la medida en que respondieron a las exigencias del poder nacional. Casos específicos serían Cárdenas, quien mantuvo sus intereses en Michoacán; Joaquín Amaro y Matías Ramos en Zacatecas; Abelardo Luján Rodríguez y Agustín Olachea Ávilés en el Noroeste, en particular en la península de Baja California; Andrés Figueroa y Juan Andrés Almazán en Guerrero; los Ávila Camacho en Puebla; Manuel Pérez Treviño en Coahuila; Saturnino Cedillo y Gonzalo N. Santos en San Luis Potosí; Adalberto Tejeda en Veracruz; Tomás Garrido Canabal en Tabasco; Esteban B. Calderón en Nayarit..." (Garduño, 1994: 96).

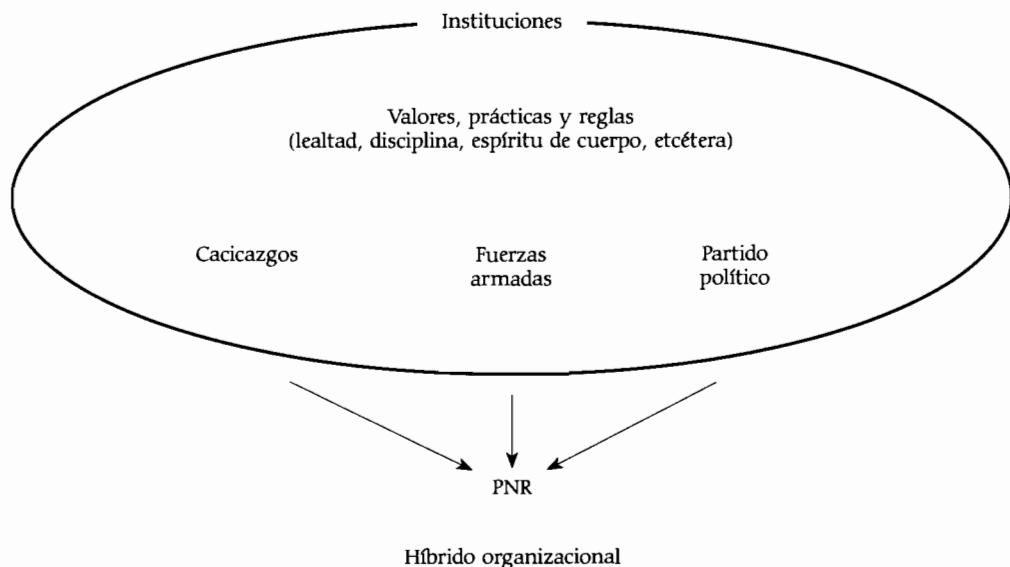
zación de partido cuyos miembros aceptaran la validez del orden propuesto y objetivado (Berger y Luckman, 1991) en el momento de constitución de la organización, que los coordinara, de manera que se vieran obligados a obedecer por la aceptación previa de las normas constitutivas y al mismo tiempo, que fueran capaces de aplicar la misma norma al comportamiento político de los demás adherentes de la organización (Cuéllar, en Beltrán, 1970: 45). La legitimidad de las reglas del juego comenzaba entonces con la aceptación convencional en el seno mismo de la organización.

Conclusiones generales de la investigación

Las conclusiones que se pueden derivar de la investigación son:

- En el PNR, no son las estructuras de las organizaciones y formas de organización las que se mezclan sino los valores, prácticas y reglas institucionalizadas que bajo una lógica de pertinencia fueron aplicándose a las situaciones (March y Olsen 1997). De manera que este partido es un híbrido organizacional producto de esa mezcla de prácticas, valores y reglas que sus miembros llevaron consigo a ella (véase figura 2).

FIGURA 2
EL PNR COMO HÍBRIDO ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia.

- Quedan identificados los valores, prácticas y reglas institucionalizados que los primeros integrantes del PNR incorporaron en su formación, de los cuales destacan la lealtad, la disciplina, el corporativismo, la personificación del poder, la alta centralización en las decisiones y la racionalización misma del partido político como forma pertinente de organización de la acción política, entre otras; los cuales conforman el sustento de la forma organizacional del partido, la cual tiene entre otras, las siguientes características organizacionales: ambigüedad organizacional, fines específicos, alta formalidad, regionalismo y localismo, relaciones personalizadas, dirigencia tradicional y carismática (caciquil-militar), coordinación por adaptación mutua, estructura tradicional, alta centralización y flojo acoplamiento de las unidades. Si bien algunas de estas características parecen contradictorias, esto se debe a la propia conformación híbrida del partido.
- Como apuntamos en el apartado referente al NI y los estudios organizacionales de los partidos políticos, las organizaciones y formas de organización (en este caso, el cacicazgo, las fuerzas armadas y los partidos políticos), pueden ser consideradas tanto organizaciones como instituciones, es decir, podemos considerar a la organización como una institución en sí misma, o visto de otra forma, a las instituciones resguardadas dentro de las organizaciones.
- La procedencia de los valores, prácticas y reglas que emergieron en otros ámbitos organizacionales y sociales más amplios y que confluyeron en el PNR, permiten explicar la permanencia del PRI hasta hoy en día. De aceptar esta interpretación histórica, es posible hablar con mayor certeza de que el desarrollo de los partidos políticos –y del PRI en particular– queda constreñido por la incorporación de los mitos institucionalizados de su contexto, dejando –esto último– de ser un mero supuesto, para convertirse en un postulado aceptable teórica y empíricamente. Por ejemplo, para el PNR la experiencia militar de los primeros integrantes del partido adquirida durante y después de la Revolución de 1910 determinaron gran parte de su vida cotidiana. En el caso de la lealtad y la disciplina, por ejemplo, podemos interpretar históricamente un vínculo entre estos valores que se observaban hasta hace poco en el PRI. De la misma manera se puede hablar del corporativismo o de la lealtad personal al jefe, mezclada con la otorgada al mismo jefe pero mediando lo legal/racional.
- La formación del PNR tiene que ver con la incorporación de mitos racionalizados institucionalmente bajo formas de organización modernas que ya funcionaban o que al menos se buscaban implementar en los países industrializados de entonces. La falta de coincidencia de las instituciones de esos países con las del nuestro, en esos tiempos, es lo que le imprimió su particularidad a nuestro *sistema político*. Tal es el caso de la falta de una economía de mercado, o mejor dicho, de un mercado que regulara la generalidad de los intercambios económicos; la estructu-

ra de dominación caudillista que inhibía la participación política individual; un Estado nacional recién constituido que buscaba su afianzamiento y seguridad nacional e internacional; el militarismo; entre otros elementos. Instituciones éstas que se combinaron con los partidos políticos considerados como organizaciones permanentes, legítimas y legalmente constituidas; con la concepción del partido de clase; con el partido como el conductor de los esfuerzos nacionales, etcétera. Por todo esto, la racionalización de las nuevas formas de organización y la institucionalización del PNR tuvo que pasar por un proceso de asimilación, adaptación e innovación de acuerdo con esas características organizativas de los mexicanos, dando como resultado la peculiar forma de dominación corporativa a partir de la organización política.

- En cuanto al proceso de toma de decisiones para la formación del partido nacional por la fracción dominante de “la familia revolucionaria” y su líder –principalmente– no habría que entenderlo sólo como un proceso de agregación de preferencias (que si bien no coincidían tampoco estaban contrapuestas) sino como un proceso en el que además de incidir dicha agregación de preferencias (March y Olsen, 1997) también influyó una integración de valores y prácticas que sustentaban dichas preferencias y definieron a la llamada generación de 1910, esto es, los valores del positivismo, del liberalismo radical y de los cuerpos de las fuerzas armadas; valores y prácticas que escapaban al control endógeno de los decisores. La sola agregación de preferencias por sí sola no hubiera bastado para sostener a la organización, sin la incorporación en ella de los mitos racionalizados (Meyer y Rowan, 1999) del caciquismo, el corporativismo, la Revolución hecha gobierno, “la familia revolucionaria”, etcétera. Así, el PNR no puede ser visto como una institución agregativa porque no sólo hubo agregación de preferencias, al mismo tiempo se dio una integración de valores, reglas y prácticas que le dieron el amalgamamiento necesario para su sostenimiento y legitimación. De ahí su carácter de híbrido.

- Al parecer, la constitución del PNR se corresponde con la institucionalización de la acción política a través de la imposición de la forma partidista de organización en el nivel nacional, de manera tal que, los partidos locales y regionales se vieron obligados a adoptar las rutinas de unos y otros, constituyéndose así, el campo organizacional del sistema político a través de un isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1999).

- La idea de procedencia (Foucault, 1979) puede ayudar a entender la construcción y el desarrollo de los campos organizacionales, así como servir de categoría intermedia –conceptual y metodológica– entre la noción de isomorfismo y campo organizacional en una perspectiva histórica. Dado que existe una relación implícita entre isomorfismo y campo organizacional, la idea de procedencia hace

explícita esta relación. Es una herramienta que permite entender las maneras en que se han ido tejiendo las relaciones entre las formas aceptadas de hacer las cosas.

- Seguramente, la construcción del PNR es más compleja de lo que aquí se ha presentado ya que en ella confluyen en diferentes formas y tiempos la construcción e influencia de otras organizaciones nacionales e internacionales como las gubernamentales, las embajadas de algunos países, las empresas internacionales, los grupos de presión, etcétera; al igual que otras instituciones de las que sólo hemos hecho mención mínima como el Estado, la Constitución Política, el presidencialismo, el “maximato”, la propiedad privada, etcétera.

Consideraciones teóricas acerca del NI y acerca del NI y el poder a partir del caso de estudio

En este apartado expondremos algunas conclusiones teóricas acerca de los alcances del NI en tanto marco teórico para el estudio de las organizaciones. Asimismo expondremos algunos de sus límites, lo cual nos da pie para establecer brevemente la relación de complementariedad que puede existir entre el NI y el poder en tanto relación que potencia el margen explicativo de aquél. Sin embargo, vamos más allá y establecemos brevemente la complementariedad entre el poder y el NI en tanto relación que matiza el carácter racional del concepto de poder. Es necesario establecer que las siguientes conclusiones teóricas son producto del estudio que sostiene este trabajo.

Alcances del NI

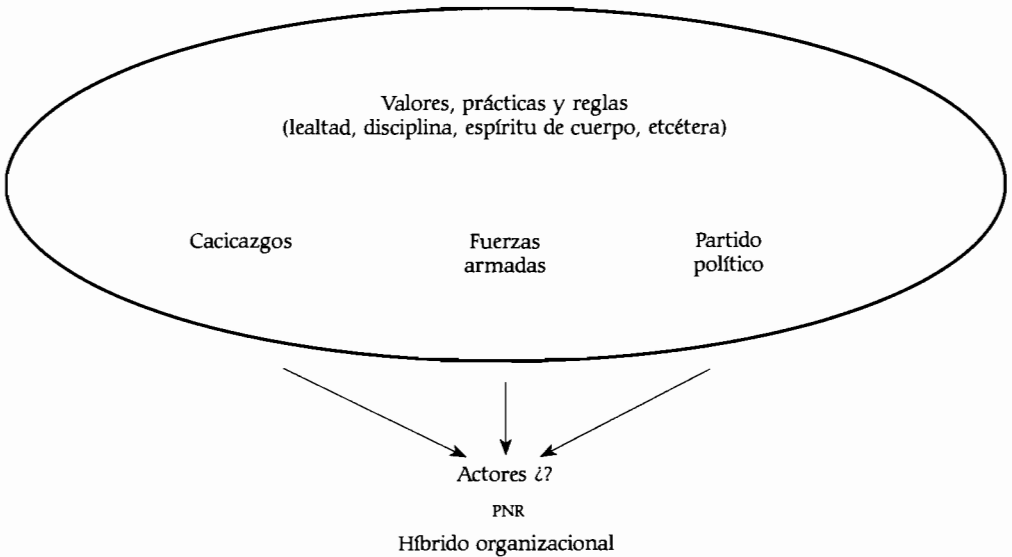
- El NI permite identificar características organizacionales en la historia de las organizaciones, a partir del análisis institucional –en sus niveles mundial, nacional, regional y local– del campo organizacional de alguna organización específica.
- El NI permite el estudio de organizaciones cuya existencia ha influido en el desarrollo y conformación de otras organizaciones; pero lo importante en este punto es destacar que el NI permite el estudio de organizaciones que, por lo menos formalmente, ya han desaparecido, y que por tanto, serían difíciles de estudiar a partir de otros marcos teóricos.
- El NI es útil para entender la construcción del campo organizacional de los partidos políticos en México, en tanto permite vislumbrar los valores, ritos, prácticas y reglas que estructuran las decisiones y acciones de los actores que intervienen en la construcción de un campo organizacional, es decir, en la construcción de las primeras organizaciones e instituciones que dieron origen y conformaron dicho campo.

Relación de complementariedad entre NI y el poder

Limitaciones del NI

- El NI es útil para identificar los parámetros de acción de los actores, pero no identifica a los actores dominantes, es decir, a la coalición que logró imponer sus valores, prácticas, reglas y ritos institucionales (véase figura 3).

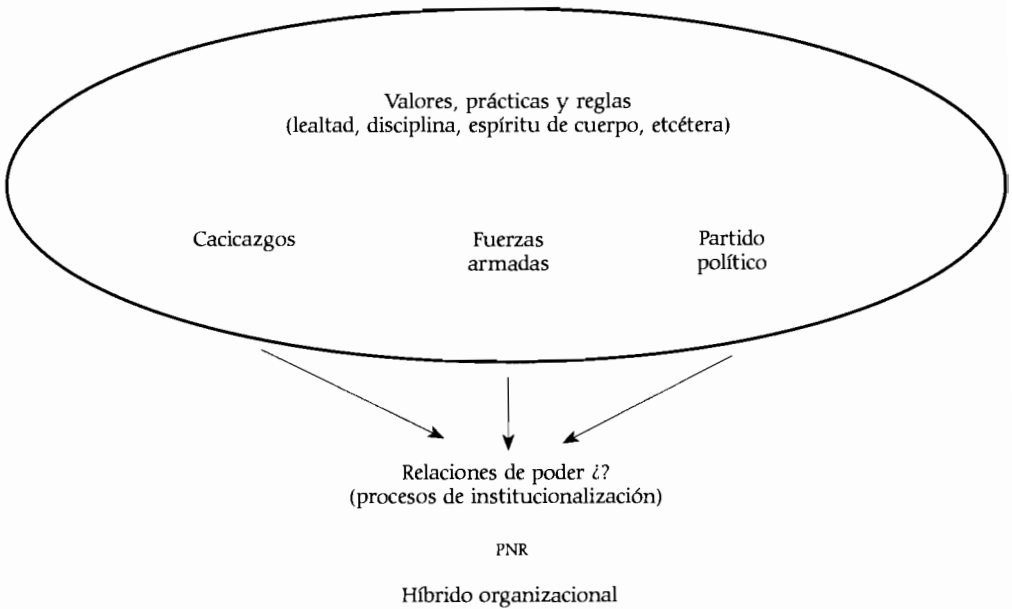
FIGURA 3
AUSENCIA DE ACTORES EN EL NI



Fuente: Elaboración propia.

- Nuestro objetivo en este trabajo fue identificar los valores, prácticas, reglas y mitos que fueron incorporados y los que no, para lo cual el nuevo institucionalismo es útil; sin embargo, las formas que adoptó el proceso de incorporación de éstos no fueron analizadas; lo cual representa una limitación del análisis neoinstitucional: el análisis de las relaciones de poder como forma de explicación complementaria para el entendimiento de las instituciones. En términos más específicos permitiría explicar los procesos de institucionalización en detalle (véase figura 4).

FIGURA 4
 LAS RELACIONES DE PODER COMO
 COMPLEMENTO DEL ANÁLISIS DEL NI



Fuente: Elaboración propia.

- El estudio de las relaciones de poder permitiría explicar la forma en que se imponen las reglas, prácticas, valores y mitos que dan sentido y encuadran la acción de los actores en las organizaciones. Las relaciones de poder entre los actores representan la categoría conceptual que en el NI no está desarrollada explícitamente¹⁹ y que por tanto su explicitación permitiría profundizar en la utilización del poder, la dominación, el diseño de estrategias y mecanismos de poder, y el manejo de fuentes del mismo para la implementación, construcción, cambio o permanencia de las instituciones; y por extensión de las organizaciones.²⁰

¹⁹ Si bien Di Maggio y Powell (1999: 124) señalan la ausencia e importancia del estudio del poder en el análisis institucional, no desarrollan a fondo esta relación entre ambos marcos teóricos. Igualmente estudiosos del NI reconocen esta ausencia, pero no la desarrollan (véase por ejemplo, Bowring, 2000).

²⁰ Por ejemplo, el caso de Plutarco Elías Calles, que teniendo el control de las zonas de incertidumbre necesarias para seguir gobernando al país por otro periodo, eligió la creación del PNR para ello y no al ejército. Esto parece irracional, pero si lo vemos en razón de los valores institucionales que le constriñeron a tal decisión, no lo es. Lo anterior sería el aporte neoinstitucional. Sin embargo, si consideramos que las relaciones de poder en estructuras de dominación son la fuerza, el motor que hace que las acciones y las decisiones realizadas por los miembros de las fracciones, facciones, etcétera se cumplan o no (Crozier y Friedberg, 1990; Del Castillo, 1995: 14) independientemente de que sean legitimadas por los valores, prácticas y reglas institucionalizadas *a priori* o *a posteriori*, entonces podemos preguntarnos y tratar de responder cómo es que Calles ejerció el poder para constituir el PNR.

- Esto nos permite ver una limitación más del NI: cómo cambian las instituciones y las organizaciones. El nuevo institucionalismo al dejar de lado el análisis de las relaciones de poder, no logra analizar las formas bajo las cuales los actores producen el cambio organizacional o la forma en que se inhibe el cambio, es decir, el predominio de una forma institucional comandada por una coalición sobre otra forma institucional encabezada por otra u otras coaliciones. El estudio de las relaciones políticas dadas al interior de una organización y su respectiva forma institucional, permite dar explicaciones complementarias al análisis neoinstitucional.
- Si bien el NI toma en cuenta que las reglas que estructuran los comportamientos de los actores dentro de las organizaciones no alcanzan a encuadrarlos totalmente dentro de una determinación total –pues en ellos existe una capacidad cognitiva para discernir entre la aplicación de una u otra regla de acuerdo con una interpretación y discriminación según la situación–, no desarrolla el estudio de poder para comprender el enjuego entre acción y determinación.
- De acuerdo a lo expuesto líneas arriba se puede concluir que la institución si bien es construida socialmente, también es impuesta.

*Relaciones de complementariedad entre el poder y el NI:
una posible línea de investigación futura en estudios organizacionales*

Como habíamos establecido, el tema del poder puede encontrar en el NI un marco teórico que matice parte de sus aspectos críticos tanto teórica como metodológicamente. Abundemos brevemente en ello.

Ahora, tratando de ir más allá de las limitaciones y los alcances del NI y de la complementariedad del poder para con el NI, invertimos la relación de complementariedad del NI para con el poder de la siguiente manera:

Dado que el concepto de poder implica nociones tales como intereses, objetivos, deseos, estrategias, mecanismos de poder, ejercicio de poder, entre los más destacables, su concepción y estudio adquiere un tinte racional (Benton, 1981; Dahl, 1997; Foucault, 1979; Goetschy, 1981; Lukes, 1985; Wallimann *et al.*, 1980).²¹ También, dado que las nociones de intereses y preferencias son algunas de las nociones que le imprimen dicho tinte racional al concepto de poder, solamente haremos hincapié en como el NI puede ayudar a matizar la racionalidad del concepto y estudio del poder, contextualizando su ejercicio dentro de marcos institucionales concretos.

Uno de los problemas con los deseos y preferencias es que no son estables y cambian con el tiempo (Augier y Kreiner, 2000; March, 1994), lo cual crea ambigüedad

²¹Como el lector puede observar, resalta la ausencia de Weber (1992) en tanto teórico-estudioso del poder y la dominación. Sin embargo, para efectos del presente trabajo, el lector puede encontrar en Wallimann *et al.* (1980) un análisis del concepto de poder de Weber, en el cual se trata de hacer una traducción lo más fiel posible de dicho concepto, dadas las tergiversaciones que de éste se han hecho.

en los comportamientos de los individuos y de la organización; por esto es necesario localizar patrones que permitan encontrar cierta estabilidad en los deseos y preferencias de los individuos ya que “es difícil ver como los actores sociales podrían expresar sus preferencias... en la ausencia de alguna forma de prácticas de socialización” (Benton, 1981: 168). Además, “pese a la ambigüedad e incertidumbre, los individuos interpretan e intentan comprender más allá de sus propias vidas. Tratan de hallar significado en los sucesos y dan o inventan explicaciones” (March y Olsen, 1997: 96) acerca de los mismos. En otras palabras, se encuadran consciente o inconscientemente en instituciones a las cuales responden dado que éstas les dan sentido a sus acciones. Por tanto, si queremos analizar el significado del ejercicio del poder es difícil hacerlo como queriendo ver que los individuos lo hacen respondiendo únicamente a intereses racionales, también responden a marcos institucionales, roles e identidades.

Así pues, los marcos institucionales –o las instituciones– a los cuales responden los individuos, nos pueden dar pauta para analizar el comportamiento de los individuos con relación al poder. Si sustituimos la noción de que el individuo actúa de acuerdo a intereses por la noción de que el individuo actúa de acuerdo a marcos institucionales, lo que sucede es que los intereses –en tanto formas objetivas, personales y racionales inherentes al análisis teórico del poder– adquieren un carácter socialmente construido y los actos racionales ceden su lugar a los actos racionalmente limitados, donde el individuo si bien tiene conciencia de sí mismo no actúa –al menos en todo momento– como ejerciendo poder racional y conscientemente. Por tanto, la noción de intereses puede ser sustituida por la noción de objetivos, mismos que encuentran su fundamento en marcos institucionales –y roles e identidades personales o sociales. Al respecto podemos concluir que, aunque parece obvio que el ejercicio del poder deviene del enfrentamiento de intereses encontrados, lo que no es tan obvio es que las acciones y decisiones que implican las estrategias del poder entre los actores son legitimadas por los marcos institucionales inherentes y específicos de cada relación de poder, es decir, el ejercicio del poder en última instancia puede manifestarse en el enfrentamiento de los marcos institucionales en conflicto, enmascarado por el enfrentamiento de los intereses en conflicto.

Una reflexión final: como el lector podría deducir, la idea de Perrow (1987: 295) de que “somos como niños en un arenero, jugando a diversas fantasías (y que) sólo ocasionalmente reconocemos a los otros niños”, encuentra en este trabajo una posible –aunque parcial– respuesta a la problemática planteada por dicha idea. En efecto, lo que planteamos en esta última parte del trabajo es tratar de tocar dos partes del “elefante” (Perrow, 1987) al mismo tiempo, si no en términos empíricos, por lo menos en términos teóricos, y de esta forma, tratar de tener una visión más completa del elefante.

Bibliografía

- AGÜERA, Enrique (2000), *La reforma electoral de 1996. Un camino hacia la democracia en México*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México.
- AUGIER, Mie y Kristian Kreiner (2000), "An interview with James G. March", *Journal of Management Inquiry*, núm. 3, vol. 9, septiembre, pp. 284-297.
- BENTON, Ted (1981), "Objective' interests and the sociology of power", *Sociology*, núm. 2, vol. 15, mayo, pp. 161-184.
- BELTRÁN, Virgilio (1970), *El papel político y social de las fuerzas armadas en América Latina*. Ensayos, Monte Ávila, Venezuela.
- BERGER, Peter y Thomas Luckman (1991), *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Argentina.
- BOWRING, Michéle (2000), "De/Constructing theory. A look at the institutional theory that positivism built", *Journal of Management Inquiry*, núm. 3, vol. 9, pp. 258-270.
- CROZIER, M. y E. Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- DAHL, Robert (1997), "The Concept of Power", en Ted Youn y Patricia Murphy (eds.), *Organization Studies in Higher Education*, Garland Publishing Inc., Nueva York, pp. 157-171.
- DI MAGGIO, Paul J. y Walter W. Powell (1999), "Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Walter Powell y Paul DiMaggio (comp.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 105-125.
- DEL CASTILLO, Arturo (1995), *Ambigüedad y decisión: una revisión de las anarquías organizadas*, Documento de trabajo núm. 36, CIDE, División de Administración Pública.
- (1996), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos*, Documento de trabajo núm. 44, CIDE, División de Administración Pública.
- DERRIDA, Jacques (1988), "Entrevista a Jacques Derrida", *Sociológica*, núms. 7 y 8, vol. 3, mayo-diciembre, pp. 351-359.
- DUVERGER, Maurice (1988), *Los partidos políticos*, Fondo de Cultura Económica, México.
- ETKIN, Jorge y Schvarstein, Leonard (1989), *Identidad en las organizaciones*, Paidós, Argentina.
- FOUCAULT, M. (1979), *Microfísica del poder*, La piqueta, México.
- FRIEDBERG, Erhard (1997), *Le Pouvoir et la Régie. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, París.
- GARDUÑO, Valero (1994), "El ejército mexicano, el poder incógnito", *Iztapalapa*, núm. 34, año 14, julio-diciembre de 1994, UAM-I, México, pp. 91-106.
- GOETSCHY, Jaine (1981), "Les théories du pouvoir", *Sociologie du Travail*, núm. 4, año 23, octubre-diciembre, pp. 447-467.
- HALL, Richard (1996), *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.

- JEPPERSON, Ronald y John Meyer (1999), "El orden público y la construcción de organizaciones formales", en Walter W. Powell y Paul DiMaggio (comp.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 261-293.
- LAJOUS, A. (1986), *Los partidos políticos en México*, Premiá, México.
- LUKES, Steven (1985), *El poder: un enfoque radical*, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A., España.
- MARCH, James (1994), *A primer on decision-making*, Free Press, Nueva York.
- y Johan Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, FCE, México.
- MEYER, Jhon y Brian Rowan (1999), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en Walter W. Powell y Paul DiMaggio (comp.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 79-103.
- NORTH, Douglass (1994), *Estructura y cambio en la historia económica*, Alianza, España.
- PANEBIANCO, Angelo (1993), *Modelos de partido. Organización y poder en los partidos políticos*, Alianza, México, 1990.
- PERROW, Charles (1987), "La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo", en Antonio Barba et al., *Interpretaciones fundamentales de la Teoría de la organización: hacia un enfoque social*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 15-26.
- POWELL, Walter y Paul DiMaggio (comp.) (1999a), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- (1999b), "Introducción", en Walter Powell y Paul DiMaggio, (comp.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 33-75.
- REVELES VÁZQUEZ, F. (1998), *Una revisión del "modelo Panebianco" a partir de un caso excepcional: el Partido Revolucionario Institucional*, mimeo., México.
- SÁNCHEZ RODRÍGUEZ y Calderón Mólgora (1994), "Poder local, caciquismo y elecciones municipales en Jacona, Michoacán", en J. Reyes del Campillo, F. Sandoval y M. Carrillo (coords.), *Partidos, elecciones y cultura política en México. Los espacios de la democracia en la sociedad mexicana contemporánea*, UAEM, UAM-X, Comecso, México, pp. 232-251.
- SARTORI, Giovanni (1987), *Partidos y sistemas de partidos. Marco para un análisis*, vol. 1, Alianza, España.
- SCOTT, W. Richard (1995), *Institutions and Organizations*, Sage, United Kingdom.
- (1999), "Retomando los argumentos institucionales", en Walter Powell y Paul DiMaggio (comp.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 216-236.
- SKOCPOL, Theda (1984), *Los estados y las revoluciones sociales. Un análisis comparativo de Francia, Rusia y China*, Fondo de Cultura Económica, México.
- WEBER, Max (1992), *Economía y sociedad*, FCE, Argentina (1922).

- WEICK, Karl E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, vol. 21, marzo, pp. 1-19.
- WALLIMANN ISIDOR, Howard Rosenbaum, Nicholas Tatsis y George Zito (1980), "Misreading Weber: the concept of 'Macht'", *Sociology*, núm. 2, vol. 14, mayo, pp. 261-275.
- ZEA, Leopoldo (1963), *Del liberalismo a la revolución en la educación mexicana*, Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, México.

El acoso moral en los estudios organizacionales

ROXANA MUÑOZ HERNÁNDEZ

Introducción

ME PROPONGO presentar y desarrollar un problema en las organizaciones casi desconocido en México, no porque no exista sino porque no ha sido todavía investigado. Se trata del Acoso Moral en las Organizaciones (AMO), el cual es una de las formas de la violencia en el trabajo, que lejos de constituir un problema aislado está inmerso en una diversidad de factores organizacionales, económicos, sociales y culturales. El propósito de este capítulo es iniciar la comprensión de la complejidad de estos factores para poder implementar en las organizaciones diversas estrategias de prevención para evitar el surgimiento de esta forma de violencia.

El AMO, conocido como *mobbing* y *bullying* en la literatura inglesa o *harcèlement moral* en la francesa ha sido estudiado hasta ahora solamente desde la óptica de la sociopsicología, del psicoanálisis y de la medicina del trabajo. Son los países escandinavos, Suecia, Estocolmo y Dinamarca, los que han comenzado las investigaciones sobre este tema. Suecia lo ha integrado dentro de la ley sobre las condiciones de trabajo además de hacer objeto de una multa a la organización que lo practique. También han aparecido otras publicaciones en Francia, Inglaterra, Alemania y Bélgica y por parte de la Organización Internacional del Trabajo.

El AMO son las acciones repetidas, netamente negativas que son dirigidas contra los empleados o grupos de empleados de una manera ofensiva y que pueden conducir a su aislamiento de la comunidad en el lugar de trabajo y a la pérdida del empleo. Para Marie-France Hirigoyen (1998: 67) el AMO es toda conducta abusiva que se manifiesta por comportamientos, palabras, actos, gestos, escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física y psíquica de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo, Según Heinz Leymann (1996: 11) el AMO es una situación comunicativa que puede infligir al individuo graves daños físicos y psíquicos. Es un proceso constituido de comportamientos hostiles, que aislados pueden parecer anodinos, pero que su repetición tiene efectos perniciosos.

Suecia es uno de los primeros países que tomó en cuenta la noción de AMO, una de las razones de este problema en las organizaciones en Suecia fue el endurecimiento del mercado de trabajo a partir de 1990. Del casi empleo pleno llegaron a una tasa de desempleo de 15 por ciento. El temor de perder el empleo, la reducción de personal y de la pérdida de los beneficios sociales durante esta crisis, deterioró el clima de trabajo.

El estrés y el AMO se instalaron en las organizaciones a causa de la sobrecarga de trabajo y de la poca claridad sobre la organización de las tareas por parte de la administración.

En 1993 en Suecia, el AMO se integró en la ley sobre las condiciones de trabajo. Concretamente, los empleados que se estiman víctimas de estas acciones en Suecia, pueden acudir al delegado sindical. El delegado lo turna a la inspección del trabajo que envía a uno de sus representantes a hacer una encuesta. Si el inspector constata que hay AMO, solicita al empleador tomar las medidas adecuadas para ayudar al empleado afectado. El patrón debe asegurar la eficacia de estas medidas, determinar las causas del AMO y encontrarle remedio. Si rechaza puede recibir una multa hasta de 500,000 coronas (58,000 euros) (*Le Monde*, 2000: 24). La Organización Internacional del Trabajo (1999: 134) publicó un libro sobre la violencia en el trabajo en el que incluye diversos estudios y estadísticas sobre el tema, entre los cuales se encuentran los resultados de las encuestas aplicadas en 1997 a 32 organizaciones dentro del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas y que va más allá del AMO. Analiza cinco formas de violencia en el trabajo: el acoso sexual (33 por ciento de actos de violencia), las agresiones verbales (29 por ciento), el acoso moral (14 por ciento), agresiones físicas (14 por ciento) y amenazas (10 por ciento). En el mismo trabajo se mencionan las iniciativas que estas mismas organizaciones han implementado para tratar de resolver las diversas formas de la violencia en el trabajo: que abarcan desde programas de asistencia a empleados (32 por ciento), políticas (32 por ciento) y guías prácticas (36 por ciento).

En Francia, el año pasado se han iniciado huelgas que tienen como principal reivindicación el derecho a la dignidad de los trabajadores como son el caso de los 32 días de huelga del Hospital de Mutzig, los 19 días de huelga de la empresa Éclatec en Maxéville cerca de Nancy, y una semana en los supermercados Continent de Roubaix en Perpignan (*Le Monde*, 2000: 24).

El AMO y sus características

La variedad de conductas que cubren el AMO es muy amplia, la percepción en diferentes contextos y culturas de lo que constituye esta forma de violencia en el trabajo es muy diversa, por lo que es importante describir y definir este fenómeno.

En la práctica el AMO incluye un amplio rango de conductas, algunas se pueden identificar fácilmente otras no son tan obvias, y por lo general son conductas que se repiten al menos una vez por semana con una duración mínima de 6 meses.

Por ejemplo en la investigación, violencia en el servicio nacional de salud en Londres (Organización Internacional del Trabajo, 1999: 11) incluyen las conductas siguientes:

- Críticas constantes, disminución de responsabilidades dándole a cambio tareas triviales.
- Molestarlo con persistencia enfrente de otros y en privado.
- Bloquear las promociones de los empleados.
- Inundarlo de trabajo y acortar las fechas de entrega.
- Hacerlo aparecer como incompetente o hacer su vida miserable para obligarlo a renunciar.

Leymann (1996: 42) establece que hay AMO cuando se presentan uno o varios de los comportamientos que aparecen a continuación:

Comportamientos que limitan la expresión de la persona:

- el superior jerárquico rechaza a la persona la posibilidad de expresarse;
- la persona es constantemente interrumpida;
- los colegas de trabajo le impiden expresarse;
- los colegas de trabajo le gritan y le insultan;
- criticar el trabajo de la persona;
- criticar su vida privada;
- aterrorizarlo por medio de llamadas telefónicas;
- amenazarlo verbalmente;
- amenazarlo por escrito;
- rechazar el contacto (evitar el contacto visual, gestos de rechazo etcétera);
- ignorar su presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros.

Comportamientos para aislar a la persona:

- no hablarle;
- darle un puesto de trabajo lejos y aislado de sus colegas;
- prohibir a sus colegas dirigirle la palabra;
- negar la presencia física de la persona;

Comportamiento de desconsideración de la persona frente a sus colegas

- difamarla o calumniarla;
- lanzar rumores sobre la persona;
- burlarse o ridiculizarla;

- pretender que se trata de un(a) enfermo(a) mental;
- presionarla para hacerse un examen psiquiátrico;
- ironizar sobre un defecto o imperfección de la persona;
- imitar su caminar, su voz y los gestos para ridiculizarlo mejor;
- atacar sus convicciones políticas y sus creencias religiosas;
- burlarse de su vida privada;
- burlarse de sus orígenes, de su nacionalidad;
- presionarla a hacer un trabajo humillante;
- señalar el trabajo de la persona sin justicia y en términos agresivos;
- poner en cuestión las decisiones de la persona;
- injuriarla con términos obscenos y degradantes;
- hostigarla sexualmente (gestos y propósitos).

Desacreditar a la persona en su trabajo:

- no confiarle ninguna tarea;
- privarlo de toda ocupación y vigilar que no pueda encontrar alguna;
- presionarle a realizar tareas totalmente inútiles y/o absurdas;
- encargarle tareas muy inferiores a sus competencias;
- darle sin descanso tareas nuevas;
- hacerle ejecutar trabajos humillantes;
- confiarle tareas que requieran una calificación superior a sus competencias, para desacreditarlo.

Comprometer la salud de la persona:

- presionar al individuo a trabajos peligrosos o dañinos a su salud;
- amenazarlo de violencias físicas;
- agredirlo físicamente, pero sin gravedad, “a título de advertencia”;
- agredirlo físicamente sin reserva;
- ocasionarle voluntariamente gastos con la intención de molestarlo;
- ocasionarle deterioros en su domicilio o en su puesto de trabajo;
- agredirlo sexualmente.

El AMO y los estudios organizacionales

Tenemos entonces cinco grupos de comportamientos, los cuales se refieren a:

- La palabra.
- Las relaciones sociales.
- El afecto.
- La calidad de la vida profesional y de la vida privada.
- La salud.

Cinco grupos de problemas que podemos ubicar dentro de las nuevas reflexiones del sujeto en las organizaciones como veremos a continuación:

La palabra

La palabra como nos dice Luis Montaña (2001: 191-212) llega tardía y tímidamente al análisis organizacional, se han hecho estudios sobre el uso del lenguaje entre los ejecutivos, pero son escasos los trabajos que tratan de la exclusión de la palabra en las organizaciones. La importancia de la comunicación verbal, se había perdido desde Henri Fayol. Recordemos que Fayol proscribía sistemáticamente lo escrito y lo formal cuando éstos podían reemplazarse por el diálogo directo.

Ha sido después Henri Mintzberg quien llega a plantear directamente el habla y los hechos del habla como una de las llaves de tuerca del trabajo del administrador, quien según sus investigaciones, pasa casi el 70 por ciento de su tiempo en actividades verbales (Aktouf, 1998: 275).

Catherine Teiger (1995: 45) investiga el uso del lenguaje de las mujeres obreras en la industria electrónica y de la confección, cuando las comunicaciones verbales son excluidas porque no forman parte de la actividad productiva o porque son formalmente o informalmente prohibidas.

Para las mujeres obreras en estas industrias es importante ganar el derecho a la palabra en su espacio de trabajo, pues para ellas como para muchos trabajadores las comunicaciones verbales tienen diversos significados: son elementos de satisfacción, de pertenencia a un grupo, signo de victoria sobre la organización del trabajo, parte de la identidad personal y de la sobrevivencia psíquica, medio de organización interna del comportamiento, hablar y verse a los ojos para tener una relación intersubjetiva satisfactoria, ruptura de la monotonía, reflejo del ritmo de actividad, hablar para permanecer despierta, la palabra como actividad lúdica y creativa, hablar para no convertirse en máquinas.

En cambio para la administración de acuerdo con la investigación realizada por la autora, las palabras significan pérdida de tiempo, distracciones y sobre todo baja en la productividad. Pareciera que regresáramos al taylorismo y fordismo de principios del siglo XX donde por un lado se separaba a las trabajadoras lo suficiente para que no pudieran hablar y por el otro se consideraba el hablar y el caminar como tiempos muertos.

En el problema que nos ocupa, la palabra se presenta como su contrario: la negación de la palabra al trabajador, no escuchar su punto de vista para desestabilizarlo. En todo caso se prefiere la comunicación por escrito o dejarlo todo en una comunicación burocrática, que es también una forma de incomunicación cuando las informaciones importantes son bloqueadas o la organización no se siente con la obli-

gación de dar la información solicitada. La palabra, tiene que ver sobre todo con las relaciones de poder que se establecen en las organizaciones, los espacios de trabajo no se pueden resumir como un conjunto de estructuras técnicas, sino que son ante todo, como señala Crozier (Crozier y Friedberg, 1990: 54) un conjunto de relaciones, que por formar la vivencia de los actores, dejan ver las estrategias que persiguen dentro de este contexto, los unos respecto de los otros, y remiten a las relaciones de poder sobre las que se funda el constructo organizativo.

Las investigaciones del antropólogo Pierre Clastres (2001: 21) nos pueden ayudar a comprender mejor la relación entre la palabra y el poder en las organizaciones: hablar es ante todo tener el poder de hablar. O mejor aún, el ejercicio del poder asegura el dominio de la palabra: sólo los amos pueden hablar... es la única fuente de palabras legítimas: palabra empobrecida, palabra pobre, cierto, pero rica en eficiencia, pues tiene el nombre del mando y quiere únicamente la obediencia del ejecutante.

La exclusión de la palabra en las organizaciones es decidida generalmente por el superior jerárquico, él es en todo caso el que fija las reglas de la comunicación, y el que decide el acceso a la información. La no comunicación en el espacio de trabajo como una forma de AMO es una práctica común en las organizaciones en Inglaterra, Alemania y los países escandinavos.

Las relaciones sociales

El AMO puede significar para el empleado afectado no solamente la exclusión de la palabra sino también el aislamiento de las relaciones sociales en su espacio de trabajo, también se le llama "congelamiento", la puesta en "cuarentena". Cuantas veces no hemos escuchado que la persona acosada no recibe ningún trabajo cuando se presenta por las mañanas, y se le asigna además un escritorio o un cubículo aislado y alejado del resto de sus compañeros.

El AMO se practica por lo general en las burocracias, en las grandes empresas, en los hospitales ya que una pequeña o mediana empresa difícilmente puede soportar el costo de una persona improductiva.

La organización burocrática, es uno de los espacios dónde se practica el AMO.

Cuando la legitimidad de la dominación se da por el tipo de dominación legal (Weber, 1969: 707): "El deber de obediencia está graduado en una jerarquía de cargos, con subordinación de los inferiores a los superiores, y dispone de un derecho de queja reglamentado. El fundamento del funcionamiento técnico es: la disciplina del servicio."

Se trata de una organización que tiene un carácter racional: la norma, la finalidad, el medio y la impersonalidad objetiva dominan su conducta, su idea básica es que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto. El

equipo administrativo consta de funcionarios nombrados. El tipo de funcionario es el del funcionario de formación profesional, cuyas condiciones de servicio se basan en un contrato, con un sueldo fijo, graduado según el rango del cargo y no según la cantidad de trabajo, y derecho de ascenso conforme a reglas fijas, dispone de un equipo numeroso y jerárquicamente articulado, dónde la posición del funcionario resulta configurada de acuerdo con los siguientes principios (Weber, 1969: 719).

- El funcionario moderno, tanto público como privado, pretende siempre y frente al dominado, de una estimación social “estamental” específicamente realizada.
- El tipo puro de los funcionarios burocráticos es nombrado por una autoridad superior.
- Existe una perpetuidad del cargo inclusive cuando tienen lugar revocaciones o ratificaciones periódicas.
- Percibe una remuneración en forma de un estipendio fijo, así como un retiro de vejez por medio de una pensión.
- El funcionario está colocado en un escalafón que va desde los puestos inferiores, menos importantes y menos bien pagados, a los superiores.

Con algunos de estos principios actuando plenamente en las organizaciones burocráticas no es difícil imaginar un clima de abuso de poder de los funcionarios superiores con respecto a los funcionarios colocados en rangos inferiores. Aislar a una persona en su centro de trabajo no es solamente una forma de castigo y presión, sino también la imposición de la voluntad del funcionario en turno.

El afecto

El AMO tiene que ver también con la pérdida de afecto, estima y consideración de la persona en su ambiente de trabajo, que se traduce en burlas, intrigas, difamaciones y hostigamiento.

El afecto dentro del análisis organizacional ha sido abordado por Luis Montaña (2001: 192) a partir de la aplicación de la racionalidad instrumental: “La preeminencia de la razón, sobre todo la de carácter instrumental, ha desfavorecido el reconocimiento y ejercicio tanto del afecto como de la palabra, al someterlos a un imperio abstracto que genera, no obstante, sus propias consideraciones morales.”

De las dos formas de racionalidad que presenta Weber, la racionalidad instrumental es racional con arreglo a los fines y presume formas operativas instrumentales, mientras que la racionalidad valorativa, afectiva, tradicional está basada en principios éticos, religiosos e incluso estéticos (Weber, en Montaña, 2001: 193-194).

La aplicación de la racionalidad instrumental ha prevalecido en las organizaciones burocráticas (Weber, 1969: 732): “su peculiaridad específica, tan bienvenida para el capitalismo, la desarrolla en tanto mayor grado cuanto más se «deshumaniza», cuanto más completamente alcanza las peculiaridades específicas que le son contadas como virtudes: la eliminación del amor, del odio y de todos los elementos sensibles puramente personales, de todos los elementos irracionales que se sustraen al cálculo.”

El AMO resulta casi siempre de un conflicto que proviene de las características de la estructura de la organización. El conflicto degenera en AMO cuando se agregan diferentes factores como: la deshumanización de las relaciones de trabajo, abuso de poder, tolerancia o complicidad. Una estructura de la organización del trabajo por ejemplo que integra tareas despersonalizadas, con sobrecarga de trabajo genera por lo general conflictos.

La calidad de la vida profesional y de la vida privada

La predominancia de la vida profesional sobre las otras esferas de la vida de las personas, sobre todo en los países occidentales donde el papel social de la familia ha perdido su importancia, con el aumento de divorcios, separaciones, la aparición de familias monoparentales y de personas que viven solas, conduce a que el AMO implique un peligro para el equilibrio de la persona y de su calidad de la vida tanto profesional como privada.

Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac (1993: 141) en su libro: *El coste de la excelencia*, nos presentan esta pérdida de equilibrio y el deterioro de la calidad de vida profesional como una de las nuevas enfermedades que aquejan a las organizaciones.

La enfermedad del agotamiento de los recursos físicos y mentales, nos dicen sobreviene tras un esfuerzo desmesurado para alcanzar un fin irrealizable, que uno se había fijado o que los valores de la sociedad le habían impuesto.

Las nuevas enfermedades en las organizaciones son, resultado de:

el paso de una sociedad autoritaria, articulada sobre normas y de estructuras sociales sólidamente apuntaladas, a una sociedad más individualista y narcisista, dónde las estructuras sociales se encuentran debilitadas y donde la relación por parte de cada uno de su yo en todas sus dimensiones figura en primer plano de las preocupaciones, implica una mutación en el modo de funcionamiento interno de las empresas. Por una parte, las personalidades individuales a las que las empresas se dirigen han dejado de ser las mismas; por otra parte, los nuevos modos de gestión implantados también contribuyen a conformar un nuevo tipo de individuo (Aubert y Gaulejac, 1993: 162).

La enfermedad de la depresión en las organizaciones por ejemplo, ha aumentado de manera alarmante en México según las informaciones periodísticas que hemos revisado en los últimos meses del 2001 en *La Jornada* que afirman que probablemente dentro de 10 años será una de las primeras causas de incapacidad laboral.

La depresión sobreviene, nos dicen los autores, cuando el sujeto imagina que hay un riesgo de que su objeto "anaclítico" le pueda faltar, de que se le escape. El objeto anaclítico es el objeto en el cual apoyarse, sobre el cual apuntalarse, en este caso el objeto es la organización, la que juega el papel de apuntalamiento de la personalidad, la que proporciona un marco y un proyecto de desarrollo, un apoyo y un reconocimiento, gratificaciones, la que le permite al sujeto vivir y confortarse.

Cuando se practica el AMO en las organizaciones, el empleado pierde el apoyo organizacional, sobreviene la depresión y el deterioro de la calidad de la vida profesional y privada.

La salud

La salud es una situación física pero también moral, entonces el AMO es también un atentado a la salud de los trabajadores. Esta degradación deliberada de las condiciones de trabajo tiene repercusiones no sólo físicas sino también psicosomáticas.

La mayor parte del tiempo según Leymann (1996), los agresores pretenden que se trata sólo de bromas. El AMO es una actitud que trata de privar de toda posibilidad profesional y social al individuo designado. La falta de estrategias preventivas en la dirección de personal para evitar estos acontecimientos puede conducir no solamente al aislamiento del trabajador del resto de sus compañeros, a transferencias a otras áreas de trabajo donde no tiene experiencia, sino también, finalmente, a la pérdida de su empleo.

El AMO y las consecuencias humanas de la flexibilidad

Las nuevas formas de organización del trabajo como la flexibilización de las tareas, que tratan de mejorar el desempeño de las organizaciones, son también generadoras de estrés creando así las condiciones para la aparición del AMO.

La palabra flexibilidad se deriva de su primer significado: si un árbol se dobla con el viento, sus ramas encuentran nuevamente su posición original, el drama es que los seres humanos a los que se les invita a flexibilizarse no regresan a esa posición. Para apoyar su tesis Richard Sennett (2000: 60), incorpora el concepto de carácter que se relaciona con los rasgos de la personalidad que más apreciamos en nosotros y por los cuales buscamos ser apreciados por los otros. El título original de la obra en inglés nos presenta mejor las intenciones del autor: *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism.*

En las formas asumidas anteriormente por el capitalismo nos dice el autor, se hacía carrera en el sentido propio del término, la palabra designaba una ruta a seguir. En el nuevo capitalismo, la experiencia principal es estar a la deriva, de lugar en lugar, de trabajo en trabajo. Hoy, un joven en los Estados Unidos que ha terminado 2 años de estudios en la universidad puede cambiar de empleo 11 veces y renovar su formación al menos tres veces a lo largo de 40 años de su vida activa. Las amistades se hacen y se deshacen en estas mudanzas. Las personas no son nunca a largo plazo los testigos de la vida de otro.

Las formas modernas de la flexibilidad según R. Sennett (2000: 62) consisten en tres elementos.

- Concentración sin centralización de poder
- Reinvención discontinua de las organizaciones
- Especialización flexible

Concentración sin centralización de poder: una de las características de la organización flexible es que descentraliza el poder, es decir, que da a los empleados el control de sus actividades. Los grupos de trabajo fijo que no cambiaban de un mes a otro son sustituidos en las organizaciones flexibles por un mosaico de jornadas de trabajo dónde los empleados tienen horarios diferentes, los tiempos completos se transforman en tiempos parciales y la sobrecarga de trabajo de los pequeños grupos es un rasgo frecuente en estas organizaciones. En el caso del más flexible de los horarios flexibles, el trabajo a domicilio, los empleados son supervisados por “intranet” o se les solicita llamar por teléfono regularmente a la empresa.

La puesta en cuestión del antiguo orden burocrático no disminuyó la estructura institucional. La concentración sin centralización es una forma de perpetuar un sistema de comando en una estructura fuerte y amorfa.

Reinvención discontinua de las organizaciones: La piedra angular del management moderno es según Sennett, que las redes abiertas son más propicias a una reinvención que las jerarquías piramidales de la era fordista. Las técnicas específicas para reinventar las organizaciones son los programas informáticos que permiten normalizar los procedimientos, localizar las unidades poco eficientes, calcular los programas de personal que pueden suprimirse en caso de fusión, etcétera, también la “desagregación vertical” que da a los miembros de un grupo de trabajo diversas tareas a realizar, el *delaying* o compresión de los niveles jerárquicos que consiste en confiar a un número más reducido de dirigentes el control de más empleados. El término común para designar estas prácticas es el de reorganización o reingeniería que tienen como uno de sus rasgos la compresión del personal, es decir hacer más con menos. Esta práctica cada vez más frecuente en las

organizaciones ha tenido como consecuencia una disminución en la productividad del trabajo, por un lado la moral de los empleados disminuye con las compresiones sucesivas de personal, pues sólo esperan el próximo golpe del hacha, y por el otro la sobrecarga de trabajo y su corolario, el AMO.

La especialización flexible de la producción significa de la manera más simple poner rápidamente en el mercado productos variados. Las empresas cooperan entre ellas. Al mismo tiempo que se hacen competencia. Buscan nichos que ocupan temporalmente más que para siempre, se habla de la estrategia de innovación permanente, de acomodarse a los incesantes cambios más que de esforzarse por controlarlos.

La especialización flexible es la antítesis del sistema de producción fordista. La antigua cadena de montaje es sustituida por islas de producción flexible, donde para responder a los cambios de la demanda los obreros, cada semana o cada día, ejecutan tareas diferentes.

Los ingredientes necesarios a la especialización flexible nos dice Sennett son muy conocidos. La especialización flexible conviene a la alta tecnología. Las computadoras pueden reprogramar o configurar las máquinas. La velocidad de las comunicaciones modernas favorece la especialización permitiendo a la organización obtener instantáneamente información sobre el mercado mundial. Esta forma de producción requiere decisiones rápidas y conviene a pequeños grupos de trabajo; en una pirámide burocrática los procesos de decisión son lentos por tener siempre que referirse a las instancias superiores. En este proceso de producción las demandas cambiantes del mundo exterior determinan la estructura interna de las organizaciones.

Todos estos elementos explican los cambios brutales que han impactado a los trabajadores que no alcanzan a ver claramente sus beneficios, pues estos mismos cambios han aumentado: las tasas de desempleo, la disminución y la desigualdad de los salarios y el AMO.

El AMO y el empleo

El empleo es uno de los problemas más fuertes que aquejan a los trabajadores actualmente. Podemos encontrar en la literatura contemporánea referencias a este problema en la reciente novela del escritor portugués, Saramago: *La caverna*.

Como hemos visto en el caso de Suecia, la tasa de desempleo, los recortes de personal, la pérdida de los beneficios sociales, el miedo a perder el empleo y la sobrecarga de trabajo deterioran el clima de trabajo, instalan el estrés y los conflictos que pueden devenir en AMO; pero también ante esta crisis del empleo el AMO puede convertirse en una táctica de la dirección para presionar a las personas a renunciar a su puesto de trabajo.

En el proceso de exclusión del mercado de trabajo de las personas afectadas por alguna de las formas del AMO, pueden considerarse cuatro fases (Leymann, 1996: 74):

Fase 1. Conflicto y crisis

El conflicto es ante todo una divergencia de opiniones, opiniones contradictorias, donde una parte está convencida de tener la única solución posible enfrente de otro grupo que piensa que el primero está en el error, haciendo difícil llegar a una negociación. La intolerancia de los diferentes grupos provocará una crisis. Durante la crisis, las relaciones entre los adversarios están rotas o al menos interrumpidas. La reducción de la comunicación propicia la aparición de los rumores. Sino se restaura la confianza mutua, las condiciones de trabajo pueden deteriorarse más, se desarrollan reacciones bloqueando las soluciones razonables y eficaces, y en medio de este proceso aparece el AMO.

Fase 2. AMO y psicoterror

El conflicto degenera en AMO cuando los superiores jerárquicos no intervienen o pretenden no ver nada.

- Fase 1
Conflicto
Crisis
- Fase 2
AMO y psicoterror
- Fase 3
AMO tolerado o decidido por la dirección de personal
- Fase 4
Exclusión del mercado de trabajo

Fase 3. AMO tolerado o decidido por la dirección de personal

Esta fase es central, por lo general la dirección de personal en lugar de ser el centro de solución al problema, desarrollando estrategias para evitar su surgimiento, evaluando y monitoreando esta forma de violencia en el trabajo, se concreta a una función de cómplice apoyando la transferencia de la persona designada a otro espacio de trabajo o presentándole abiertamente su despido.

Fase 4. Exclusión del mercado de trabajo

Los medios empleados para conducir a la persona afectada a la exclusión del mercado de trabajo son diversos (Leymann, 1996: 82):

- Aislamiento. Consiste en continuar el pago del salario del interesado, privándole de todo trabajo. El empleado puede pasar ocho horas de ocio total, en un escritorio aislado, generalmente lejos de su puesto de trabajo original y sin teléfono. Los colegas de trabajo son avisados discretamente de evitar toda conversación con la persona puesta en cuarentena. Ocasionalmente, una tarea permanente puede serle asignada, la más de las veces una tarea descalificada, inútil o abiertamente represiva. El aislamiento compromete casi siempre el equilibrio mental de la persona y pone en juego su personalidad, que puede instalarse en el cinismo o el odio.
- Transferencias sucesivas. Es decir transferir a la persona afectada de un puesto a otro. En algunos casos puede ser una solución positiva, en la mayor parte de los casos la persona tiene pocas oportunidades de oponerse a su transferencia.
- Licencia por enfermedad. Los permisos por enfermedad son generalmente de duración corta, algunos días para reducir su estrés y reponer sus fuerzas, en la fase de exclusión las ausencias por enfermedades pueden durar meses e incluso años, afectando su calificación profesional.
- Licencia con indemnización o invalidez. Son resentidas como una sanción para la víctima, son resultado de las deficiencias de la organización, y tienen un costo elevado tanto para la organización como para la sociedad.
- Decisión administrativa de internamiento psiquiátrico. Para el empleado que ha sufrido las agresiones del AMO, la indiferencia o la hostilidad del departamento de personal, este último acto puede conducirlo finalmente a la postración.

El AMO y sus encuestas

Presento a continuación algunos datos sobre una encuesta nacional en Suecia sobre la frecuencia del AMO por ramas de actividad, funciones y tipo de empresa con el objetivo de que sirva de orientación para las investigaciones que puedan realizarse para el caso de México. Esta encuesta la realizó Leymann en 1992, entrevistando a 2,500 personas, con edades de 18 a 65 años, que tenían una actividad asalariada en los últimos 12 meses. La exploración estadística reveló que el 3.5 por ciento de las personas entrevistadas había tenido AMO una vez por semana durante seis meses.

El cuadro siguiente presenta los resultados de esta encuesta, la primera columna corresponde al porcentaje de personas con AMO en alguna categoría, por ejemplo: 14 por ciento de todas las personas que trabajaban en el campo de la enseñanza (escuelas, universidades y otros establecimientos) fueron víctimas del AMO. La segunda columna indica el porcentaje que representan los asalariados de esta misma categoría en el seno de la muestra, en el cuadro, 6.5 por ciento de las personas entrevistadas eran empleadas en el campo de la enseñanza. A partir de estos datos se observa que el AMO es relativamente más numeroso en el medio de la enseñanza que, con 6.5 por ciento de población, presenta 14.1 por ciento de empleados con AMO.

En las empresas de comercio al contrario, el AMO es menos frecuente porque la categoría que representa el 11.4 por ciento de la población tiene 9.4 por ciento de empleados con AMO. Resumiendo, parece que el riesgo del AMO es más débil en los sectores de la producción, de la salud y en las empresas privadas y es más elevado en la enseñanza y la administración pública. Si se considera la forma de la empresa, el riesgo es más alto en las empresas multinacionales y en las burocracias.

	<i>Proporción de empleados con AMO %</i>	<i>Porcentaje de la muestra</i>
<i>1. Ramas de actividad</i>		
Escuelas, universidades, otros establecimientos	14.1	6.5
Comercio	9.4	11.4
Producción industrial	21.2	24.4
Servicios de salud	11.8	13.7
Ramas no representadas	43.5	43.0
	100.0	100.0
<i>2. Funciones</i>		
Administración	14.1	9.7
Formación/comunicación	11.8	6.0
Producción	15.3	20.6
Funciones no representadas	58.8	63.7
	100.0	100.0
<i>3. Tipos de empresas</i>		
Empresas multinacionales	14.1	7.8
Administraciones gubernamentales	17.7	14.0
Administraciones territoriales	22.4	19.4
Empresas privadas	11.8	20.5
Empresas familiares	7.1	10.4
Empresas sin representación	26.9	27.9
	100.0	100.0

El AMO y alguna de sus causas

La organización del trabajo y la concepción de las tareas

Cuando las tareas están claramente “por debajo” (labores sin interés y monótonas) o “por encima” (sobrecarga de trabajo) de la capacidad de la persona se pueden presentar trastornos psicosomáticos, esta situación es generadora de peleas, quejas, ausencias y de AMO.

De Adam Smith a F.W Taylor y su administración científica se admitía sin crítica que cuanto más acentuada fuera la división de trabajo, tanto mayor era la economía y que cuanto más especializado fuera un trabajo, y más se confiara cada una de estas especialidades a una persona, menos elevado sería el precio de costo. Después supimos que la división del trabajo, como cualquier otro proceso, comporta un punto a partir del cual las ventajas decrecen.

Según la opinión de Peter F. Drucker (en Friedmann, 1958: 69) la producción en serie tradicional de la cual las fábricas Ford dan un buen ejemplo, implica para el operario tres causas latentes de trastornos. La atomización del trabajo (desintegración de una operación compleja y calificada en componentes elementales y no calificados) aumenta la fatiga, y conduce a perjuicios fisiológicos y nerviosos (tics, dolores de cabeza, sordera, neuritis). En segundo lugar, se obliga al obrero a seguir la cadencia del operario más lento de la cadena, sin poder trabajar según su ritmo personal, aquí también aparece la fatiga, irritabilidad y nerviosismo. En fin, al no efectuar jamás un trabajo completo con el que pueda identificar su actividad personal, se encuentra privado de interés, aburrido y frustrado.

El libro de Georges Friedmann (1958: 83), *El trabajo desmenuzado*, nos presenta las experiencias inglesas y americanas durante la Segunda Guerra Mundial que condujeron a modificar las tareas tayloristas y fordistas por tareas que implicaban la ampliación del trabajo (*job enlargement*); se entiende por extensión del trabajo, el acrecentamiento de la variedad de las tareas, menor fatiga física y mayor iniciativa y el estímulo que se da para que lo realice mejor; significa también la rotación de tareas para aumentar los conocimientos del trabajador. Así también se agregó la experiencia de trabajo en grupos para darle mayor significado y comprensión a las tareas.

Desde mediados de los años setenta (Pries, 1995: 43) se da un cambio en las empresas que modifica la organización de trabajo; el sistema de personal introduce en amplia escala los círculos de calidad, que a través de sesiones voluntarias de trabajo en grupo, organizadas en forma directa y periódica hacia la organización del potencial de conocimiento y del rendimiento de los trabajadores fomentan su motivación en el trabajo. Otro aspecto es la tendencia hacia la reintegración de las tareas en cuanto a especialidades y funciones. Esta reintegración de las tareas se debe a las ventajas obtenidas por los japoneses en materia de productividad, que obliga-

ron a las empresas a centrar su interés en nuevas formas de división del trabajo, también por la oferta de trabajadores especializados y calificados que plantea a las empresas la necesidad de una descripción más global de las tareas laborales y finalmente como consecuencia de la automatización flexible, que disminuye el trabajo humano y provoca la reducción de funciones para la división del trabajo.

Los cambios en la concepción de las tareas, la humanización del trabajo pueden ayudar a disminuir el nivel de conflictos y el AMO, sin embargo a pesar de ellos todavía prevalecen en nuestros días los trabajos despersonalizados, siempre inacabados y con aprendizajes degradados.

La animación y la dirección de los gerentes

Otro aspecto olvidado es el papel de los gerentes en la animación de los grupos de trabajo. Mintzberg (en Aktouf, 1998: 276) coloca en el núcleo del trabajo del administrador, las relaciones interpersonales, su habilidad de modular y canalizar los comportamientos de persona a persona a través de la modulación de su propio comportamiento con los otros.

Conclusiones

Hemos presentado a lo largo del capítulo una primera exploración del Acoso Moral en las Organizaciones, una suerte de mapa para motivar las investigaciones sobre este problema en México. También hemos tratado de ubicar este problema dentro de las nuevas reflexiones de los estudios organizacionales en particular las que se refieren al sujeto en las organizaciones, ya que esta forma de violencia es una violación al derecho a la dignidad e igualdad de los empleados en los espacios de trabajo.

Finalmente quisiera terminar con una propuesta teórica para enfocar los trabajos que se generen sobre este tema.

Nos parece que la teoría de la sociedad del riesgo, y su derivación en el campo organizacional: la administración del riesgo podría ser apropiada para abordar esta forma particular de la violencia en el trabajo.

La teoría de la sociedad del riesgo ha sido abordada por Ulrich Beck (1998) en particular su teoría sobre la modernización reflexiva; Niklas Luhmann (1992) ha incorporado la problemática del riesgo en la teoría de sistema; también Giddens *et al.* (1996) ha hecho aportaciones sobre la sociedad del riesgo; y Mary Douglas (1985) sobre la aceptabilidad del riesgo.

La tesis central de U. Beck (1998: 203) sobre la sociedad del riesgo es la siguiente: Somos testigos oculares –sujeto y objeto al mismo tiempo– de una ruptura dentro de la modernidad, la cual se desprende de la sociedad industrial clásica

y se plasma en una nueva figura, a la que daremos aquí el nombre de sociedad del riesgo.

La sociedad del riesgo hace referencia a una fase de desarrollo de la sociedad moderna en la que a través de la dinámica de cambio, la producción de riesgos sociales, políticos, ecológicos e individuales escapa, cada vez en mayor proporción a las instituciones de control y aseguramiento de la sociedad industrial.

Es el enfoque de la administración del riesgo el que se ha privilegiado para prevenir en la medida de lo posible esta forma de violencia en el trabajo; dentro de este enfoque le ha tocado a la dirección de recursos humanos la generación y aplicación de los modelos organizacionales para prevenir la violencia ocupacional. Estos modelos incluyen entre otros: estudios sobre la organización del trabajo, la participación de los empleados y sus representantes para identificar los problemas e implementar soluciones, desarrollo de habilidades interpersonales para los trabajadores y supervisores, revisión continua de programas y políticas, acciones preventivas, integración del modelo dentro de la estrategia corporativa, comunicaciones claras, monitoreo y evaluación, ciclos de control de la violencia en el trabajo, particularidades de los espacios de trabajo, etcétera.

Dentro del proceso de modernización de las organizaciones en México y ante el preocupante entorno de violencia del 2001, la incorporación de la administración del riesgo en las organizaciones parece insoslayable.

Bibliografía

- AKTOUF, Omar (1998), *La administración entre tradición y renovación*, Artes Gráficas Univalle, Colombia.
- AUBERT, Nicole y Vicent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona.
- BECK, Ulrich (1998), *La sociedad del riesgo*, Paidós, Barcelona.
- CLASTRES, Pierre (2001), "Arqueología de la violencia y crónica de los indios Guayaquis", *Revista Letras Libres*, núm. 26, p. 21.
- CROZIER, M. y E. Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- DOUGLAS, Mary (1985), *Risk acceptability according to social sciences*, Russell Sage Foundation, Estados Unidos.
- FRIEDMANN, Georges (1958), *El trabajo desmenuzado*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- GIDDENS, Bauman, Luhman, Beck (1996), *Las consecuencias perversas de la modernidad. Modernidad, Contingencia y Riesgo*, Anthropos, Barcelona.
- HIRIGOYEN, Marie France (1998), *Le Harcelément Moral*, La Découverte et Syros, París.
- LE MONDE (2000), "Le conflits sociaux liés au harcelément moral se multiplient", *Le Monde*, 31 de marzo.
- LEYMANN, Heinz (1996), *Mobbing, La persécution au travail*, Seuil, París.

- LUHMANN, Niklas (1992), *Sociología del riesgo*, Universidad Iberoamericana y de Guadalajara, México.
- MONTAÑO, Luis (2001), "La razón, el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización", *Revista Iztapalapa*, núm. 50, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 191-212.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1999), *Violence al work*, International Labor Office.
- PRIES, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- SENNETT, Richard (2000), *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, París.
- TEIGER, Catherine (1995), "Parler quand même: les fonctions des activités langagières non fonctionnelles", en Josaine Boulet (dir), *Paroles au travail*, Harmattan, París, pp. 45-72.
- WEBER, M. (1969), *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Tercera parte

**Conocimiento y
tecnología en las organizaciones**

Conocimiento y gestión: una antinomia

ALEJANDRO J. SALDAÑA ROSAS

Introducción

EL CONOCIMIENTO es uno de los temas que en los últimos años ha ganado fuerza en el discurso organizacional. Reconocer (así sea formalmente) al conocimiento como el recurso más importante de las empresas, ha sido la palanca para que se dé un proceso de revalorización de los activos y los recursos de la organización, pasando de un esquema estratégico basado en los activos (capital, posición en el mercado, etcétera) a uno basado en los recursos (capital intelectual, *core competences*, etcétera).

La importancia del conocimiento en las organizaciones ha llevado a la creación de nuevas figuras gerenciales (CKO, Chief Knowledge Officer), a la formulación de modelos de “gestión del conocimiento” (*knowledge management*), modelos de medición del capital intelectual, de intra e inter redes para socializar la información, entre otras directrices. El conjunto de estas iniciativas, más la trascendencia económica del conocimiento para la innovación (tecnológica, gerencial, etcétera), ha conducido a la noción de sociedad del conocimiento, que a decir verdad, sigue siendo una idea sumamente vaga y confusa. Como vaga y confusa es, también, la noción de “gestión del conocimiento”, que en las siguientes líneas intento explorar a partir de una serie de preguntas básicas: ¿Es posible gestionar el conocimiento? Y si es posible, ¿qué significa esto? ¿De qué conocimiento se trata? Y la pregunta que da título a este trabajo: ¿conocimiento y gestión no constituyen, acaso, una antinomia?

En el siguiente apartado del capítulo se traza un panorama general del conocimiento en las organizaciones a partir de lo que Zack (1999) denomina “mapas de conocimiento”. Posteriormente se retoman las ideas de Nonaka y Takeuchi (1995) referidas a la teoría de la creación del conocimiento en las organizaciones y se destaca la noción de “conocimiento tácito” heredada de M. Polanyi (1983). En la cuarta sección introduzco la discusión de Ichijo, Nonaka y Von Krogh quienes frente a los modelos de gestión sugieren procesos de facilitación (*enabling*) del conocimiento. En la quinta parte señalo algunos problemas teóricos y metodológicos implicados

en la noción “gestión del conocimiento” y apunto consideraciones de índole metodológica a fin de construir conceptos y categorías que nos permitan comprender mejor este fenómeno. Finalmente, en las conclusiones se apuntan posibles líneas de investigación en este novedoso campo de estudio en las organizaciones. Anexo a este documento hay un cuadro comparativo entre lo que he llamado “conocimiento tradicional” y “conocimiento emergente”, que lejos de ser un esquema concluyente, en realidad es un punto de partida para continuar en la reflexión sobre el tema.

Sobre el conocimiento en las organizaciones

Globalización, conocimiento, innovación, digitalización, virtualización, convergencia, interconexión en red, molecularización, orientación a clientes, inmediatez, desintermediación y discordancia son los temas nucleares de la economía contemporánea.
GARCÍA GONZÁLEZ, 2000.

Asistimos a un verdadero cambio de paradigmas en las organizaciones, en la sociedad y en la economía (Clarke y Clegg, 1998). Para enfrentar estas inéditas condiciones, entre otras iniciativas, han comenzado a proliferar los modelos que hacen de la “gestión de intangibles” la piedra angular de sus propuestas. Agrupados bajo el concepto genérico de “gestión del conocimiento”, estos modelos parten de una idea muy sencilla: el conocimiento es el recurso estratégico más valioso de las empresas (Zack, 1999), por lo que es necesario gestionarlo. Algunos de los modelos más conocidos son los siguientes (la descripción de sus características se puede consultar en www.gestiondelconocimiento.com): Intellectual Assets Monitor (Sveiby), Navigator de Skandia (Edvinsson), Technology Broker (Brooking), Canadian Imperial Bank (Hubert Saint-Onge), Modelo Intellect (Euroforum), entre muchos otros.

Uno de los rasgos distintivos de estos modelos es que proponen medir el “capital intelectual” de la empresa, toda vez que se parte de la idea de que la diferencia entre el valor en libros y el valor de mercado de la firma está dado, justamente, por el capital intelectual. Luego entonces, a partir de conocer el capital intelectual mediante esquemas de medición es que el conocimiento se puede gestionar. Sin embargo, como veremos más adelante, la integración conceptual y fáctica de “conocimiento” y “gestión” no es tarea sencilla y antes al contrario, implica conciliar procesos que incluso pueden ser antagónicos y mutuamente excluyentes. Antes de abordar el punto, es necesario hacer un breve periplo por los intersticios de lo que se ha llamado “gestión del conocimiento”.

Una de las tendencias observables en la “gestión del conocimiento” es la que se basa en la informática para crear sofisticados modelos para la captura, almacenamiento y distribución de datos e información que, contextualizada, se dice constituye el

conocimiento de la empresa. Estos programas han desarrollado una gran cantidad de paquetes (*software*) que permiten la gestión horizontal de finanzas, compras, contabilidad, recursos humanos, etcétera, a partir de *work flow*, almacenes de datos, intranets y extranets (redes con clientes y proveedores). Pero el conocimiento codificado en documentos, manuales, archivos, bases de datos, diagramas, sistemas, planos, etcétera, es apenas una parte (acaso mínima) del conocimiento de los individuos, los equipos y la organización toda. Así la gestión de intangibles que generan valor para la empresa se reduce a procesos, sistemas y soportes para la transmisión de datos e información, que puesta en contexto (es decir, en la experiencia de los sujetos) constituyen el conocimiento. A esto es a lo que suele llamarse “gestión del conocimiento”.

Sin embargo, quedan muchas preguntas en el aire:

- ¿cómo saber lo que sabe la empresa?;
- ¿cómo aprender a aprender?;
- ¿cómo “extraer” el conocimiento de los individuos?;
- ¿se puede “extraer” el conocimiento individual?;
- ¿cuál es el conocimiento que debe gestionarse?;
- ¿cómo determinar que la “gestión del conocimiento” se está haciendo en la dirección adecuada?;
- ¿cuáles son las barreras o limitaciones más importantes para que los individuos compartan sus conocimientos?;
- ¿cómo eliminar o al menos debilitar estas barreras?;
- ¿qué tipo de estructuras en la empresa entorpecen o favorecen la “gestión del conocimiento”?;
- ¿cuál es la función de la alta dirección en la “gestión del conocimiento”?;
- ¿cuál es el papel de los grupos informales en la “gestión del conocimiento”?;
- ¿cuáles son los lenguajes de la “gestión del conocimiento”?;
- ¿se puede medir el “capital intelectual”?;
- ¿qué es “capital intelectual”?;
- ¿cuál es el sentido de la “gestión del conocimiento”?;
- ¿cómo se crea el conocimiento en las organizaciones?

Pese a que las dos últimas preguntas son fundamentales, los modelos de “gestión del conocimiento” no las abordan y si lo hacen, es en términos exclusivamente gerenciales, es decir, en función de las necesidades de la organización, no del actor y mucho menos de la sociedad.

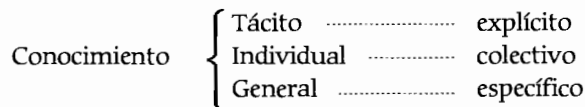
Como podemos apreciar, la lista de tópicos es enorme y cada punto representa una cuestión inquietante, por decir lo menos. Podemos afirmar que el problema de fondo es teórico, es decir, pese a los avances en la creación de modelos, soportes

informáticos, redes, equipos de trabajo, nuevas figuras gerenciales, lo cierto es que las teorías que tratan de comprender el conocimiento en las organizaciones aún son débiles, vagas e insuficientes. Los modelos son eso, representaciones, pero lejos están de responder más o menos satisfactoriamente a los problemas arriba anotados.

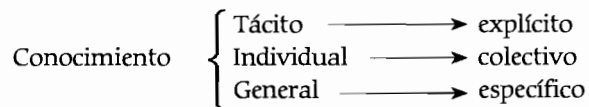
Ubicada en una dimensión estratégica, la “gestión del conocimiento” parte de la premisa de que para gestionar los recursos, más aún cuando son intelectuales, el primer paso es identificarlos. Esta identificación, ordenación y clasificación de los recursos intelectuales de la empresa es, según los modelos, el paso inicial de la “gestión del conocimiento”.

La elaboración de “mapas de conocimiento” (Zack, 1999) se dice que permite un primer acercamiento al “capital intelectual” de la empresa. Así pues, iniciemos un breve recorrido por algunos de los mapas que suelen utilizarse a manera de guías para la comprensión de un asunto que es, a todas luces, francamente elusivo.

Una de las clasificaciones más populares es la que opera mediante binomios:



Bajo esta perspectiva, uno de los principales objetivos de la “gestión del conocimiento” es transformar el conocimiento tácito en explícito, el individual en colectivo y el general en específico, como lo ilustra el siguiente esquema:



El binomio tácito-explícito es la base de diferentes propuestas de “gestión del conocimiento” y es el punto de partida de lo que se conoce como “estrategia de codificación y personalización” (Hansen, Nohria y Tierney, 1999), que sintéticamente plantea lo siguiente:

- Codificación: almacenamiento del conocimiento (explícito) en bases de datos disponibles para todo aquel que lo necesite. Funciona sobre todo en empresas con procesos rutinizados o al menos muy parecidos entre sí.
- Personalización: busca establecer formas eficientes de comunicación entre los empleados de una empresa, de tal forma que el conocimiento tácito pueda expresarse y compartirse. Suele utilizarse más en empresas que dan servicios altamente personalizados.

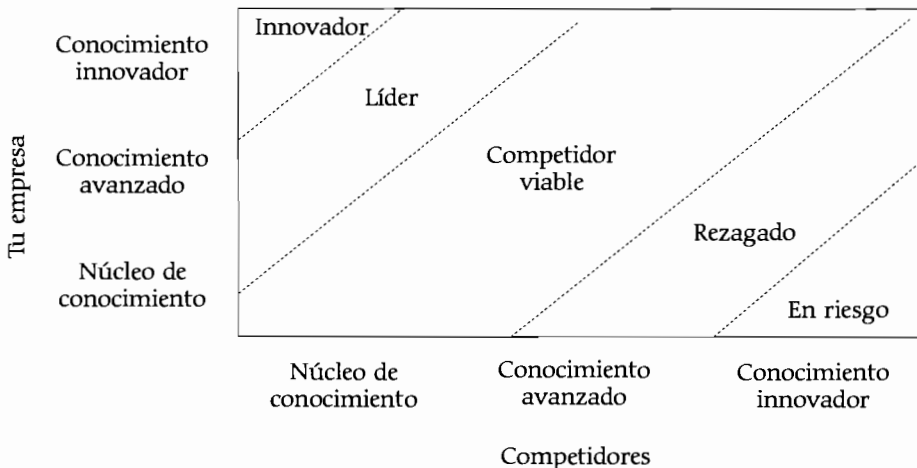
En síntesis, partiendo de la caracterización de binomios la “gestión del conocimiento” estaría orientada a la transformación de un tipo de conocimiento en otro (tácito en explícito, individual en colectivo, etcétera).

Sigamos nuestro recorrido por el mapa del conocimiento. Otra de las caracterizaciones que Michael H. Zack (1999) plantea es en función del tipo de conocimiento, a saber:

- Declarativo (conocimiento acerca de...)
- De procedimiento (saber cómo...)
- Condicional (saber cuándo...)
- Relacional (saber con quién...)

En términos generales y a riesgo de esquematizar demasiado, podemos afirmar que estos 4 tipos forman parte del conocimiento explícito y están contenidos en los documentos de la empresa: misión, visión, objetivos, organigrama, manuales de procedimiento, patentes, diagramas, fórmulas, etcétera. Llama la atención que en esta tipología no se formula una de las preguntas claves: saber por qué. Es decir, se deja de lado el porqué de la acción, lo cual, recordemos, nos conecta con la producción de sentido.

Por otra parte, en función de la posición competitiva el conocimiento se puede clasificar así



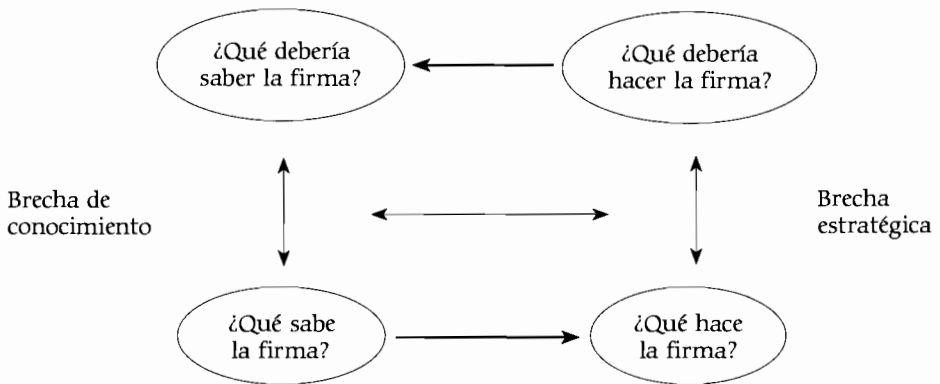
Fuente: Zack, 1999.

Las conclusiones del cuadro saltan a la vista: existe un núcleo o cuerpo de conocimientos compartidos por las empresas que establece el marco de la competición (permite “estar en el juego”). Si una empresa en particular desarrolla más conoci-

mientos o explota mejor los que tiene, entonces se convierte en líder. Por el contrario, si es la competencia la que avanza en el conocimiento entonces la empresa queda rezagada. Finalmente, el conocimiento innovador es el que permite a la empresa ser líder en el sector económico en el que se desenvuelve y con frecuencia, incluso le permite “cambiar las reglas del juego”; y al revés, en caso de que sean sus competidores los que logran convertirse en una empresa innovadora, entonces el riesgo de salir de competencia y desaparecer es muy grande.

Este esquema, si bien es ilustrativo, no nos dice nada acerca de cómo determinar cuál es el conocimiento innovador y si los esfuerzos que se hacen por alcanzarlo están siendo correctamente dirigidos.

En la línea estratégica, y considerando que el conocimiento no es estático y está cambiando vertiginosamente, la organización está obligada a ubicar qué debería hacer para competir (o para competir en mejores condiciones) y qué es lo que hace ahora, es decir, ubicar su brecha estratégica. En este sentido, la estrategia consistiría en el balance entre lo que la empresa puede hacer y lo que debe hacer para proteger su nicho de mercado, su ventaja competitiva, o su diferencia respecto a sus competidores. La relación entre lo que hace y lo que puede hacer está íntimamente vinculada con lo que sabe y lo que debe saber (brecha de conocimiento). El siguiente esquema (Zack 1999) ilustra esta dinámica:



Ubicar las brechas estratégicas y de conocimiento es mucho más difícil de lo que parece, por lo que este modelo se presta muy bien para hacer análisis retrospectivos, más no es suficiente para ver hacia adelante. ¿Cómo puede la empresa determinar qué deberá saber y qué deberá hacer dentro de 3, 10 o 20 años? Por muy buenos análisis prospectivos y por mucha intuición de los gerentes, es prácticamente imposible establecer el bagaje de conocimientos, habilidades y destrezas que serán necesarios para un óptimo desempeño a futuro.

Sigamos con nuestro tour por los intersticios del conocimiento organizacional. Teóricamente, si la organización quiere avanzar en la “gestión del conocimiento”, debe orientarse en dos direcciones: la exploración y la explotación (Zack, 1999). Por exploración del conocimiento debemos entender la búsqueda del mismo *fuera del contexto de la empresa*. La otra vertiente es la explotación del conocimiento, que como su nombre lo indica, se orienta al aprovechamiento total de los recursos intelectuales de la empresa. Ambas vertientes, exploración y explotación, son complementarias. Se necesita la explotación para proveer los recursos financieros que permitan la exploración, en tanto ésta provee el conocimiento para impulsar a la empresa hacia nuevos nichos. El siguiente esquema ilustra esta relación:

Ilimitado Externo Interno			Agresivo
	Conservador		
	Explotación	Exploración	Innovación

Fuente: Zack, 1999.

Los conceptos conservador y agresivo se refieren a la actitud de la empresa hacia el conocimiento. Mientras que la estrategia sea sólo explotar el conocimiento interno, la firma puede clasificarse como conservadora. Por el contrario, si se explora en busca de un conocimiento de frontera e innovador, incluso fuera de los límites de la empresa, estamos ante una firma “agresiva”.

En síntesis: la identificación del conocimiento y de los recursos intelectuales de la organización es el primer paso para su gestión; la elaboración de mapas de conocimiento (según criterios y objetivos que se persigan) es un recurso para esta identificación y puede considerarse en sí, como parte de la “gestión del conocimiento”. Sin embargo, el problema de cómo se crea el conocimiento en la organización aún no ha sido resuelto. Nonaka y Takeuchi (1995) se dieron a la tarea de intentar comprender y explicar este problema.

Elementos teóricos del conocimiento organizacional

Ikuhiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi

La Organización Creadora de Conocimiento (1995)

El punto de partida de este libro es el reconocimiento de que en oriente se tiene una concepción del conocimiento muy diferente a la de occidente, y de que esta diferencia explicaría en parte el contraste entre el desempeño innovador de las firmas japonesas frente a sus contrapartes occidentales. La diferencia de concepción hinc sus raíces en la cultura y la filosofía japonesas, particularmente en su idea de la integración del hombre con la naturaleza, del cuerpo con la mente, de la razón con la experiencia.

Ésta es la base para que en occidente se haya podido teorizar sobre los procesos de transferencia tecnológica, de apropiación de conocimientos, de creación de redes, sobre los procesos de aprendizaje, etcétera, pero no sobre la creación de conocimiento en la organización.

¿Cómo se crea el conocimiento en las organizaciones? La respuesta para Nonaka y Takeuchi (fundamentada en muchos estudios de caso y experiencias de diversas firmas) está en comprender que el conocimiento no es sólo (y M. Polanyi dirá que ni fundamentalmente) información, datos, patentes, marcas, códigos, planos, en una palabra: información objetiva puesta en contexto, sino que también tiene una dimensión subjetiva, absolutamente individual, intangible y sumamente difícil de comunicar o transmitir. El binomio conocimiento explícito (objetivo)-conocimiento tácito (subjetivo) es la base de la propuesta de Nonaka y Takeuchi. Al referirse a la noción de conocimiento dominante en las empresas de occidente señalan: “Las empresas niponas tienen una idea muy distinta de lo que es el conocimiento. Consideran que el que se expresa con palabras y números sólo es la punta del iceberg. Para ellas, el conocimiento es principalmente «tácito» (algo no muy evidente y difícil de expresar)” (Nonaka y Takeuchi, 1995: 7).

El modelo consiste en un proceso que integra lo que los autores llaman “espirales de conocimiento”: la espiral epistemológica y la espiral ontológica. Brevemente el proceso consiste en los siguientes momentos:

Espiral epistemológica (conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa)

Fases:

- Socialización (tácito-tácito). Proceso de adquisición de conocimientos (tácitos) mediante el intercambio de experiencias, de anécdotas, de observaciones directas, a fin de incorporar los conocimientos individuales a la estructura colectiva de la organización. En este momento de la espiral de conocimiento la palabra es fundamental, así como determinadas condiciones organizacionales que favorezcan el intercambio de opiniones, la observación, las narrativas, las tradiciones, etcétera.
- Exteriorización (tácito-explícito). Mediante el uso de metáforas y analogías, el conocimiento tácito se convierte en conceptos explícitos, susceptibles de comunicarse a otros miembros de la organización. Es el otro momento crucial de la creación de conocimiento. La utilización del lenguaje metafórico, del pensamiento analógico y divergente abre las puertas a la creatividad individual y organizacional.

- Combinación (explícito-explícito). Integración de conocimientos explícitos a través de reuniones, conversaciones telefónicas, cursos, documentos, etcétera. Es el conocimiento que se codifica en manuales, patentes, marcas, diseños. La mayoría de herramientas de *knowledge management* se abocan a facilitar el proceso de combinación.
- Interiorización (explícito-tácito). Es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en la subjetividad del actor para convertirlo en conocimiento tácito. Se convierte en modelos mentales compartidos y en rutinas de trabajo.

Espiral ontológica

Movimiento del conocimiento desde el nivel individual al grupal, luego al colectivo, organizacional y finalmente interorganizacional.

Así, el modelo de Nonaka y Takeuchi consiste en un doble movimiento o doble espiral que incluye dos dimensiones: por una parte la dimensión epistemológica (paso del conocimiento tácito al explícito y viceversa) y la dimensión ontológica (paso del nivel individual de conocimiento hasta el nivel interorganizacional).

Toda vez que el conocimiento se construye en el nivel grupal (en la interacción de actores que comparten conocimientos tácitos) la organización está obligada a proporcionar las condiciones que faciliten las actividades grupales y la acumulación de conocimientos por los individuos. Estas condiciones organizacionales son: "...intención, autonomía, fluctuación y caos creativo, redundancia y variedad de requisitos" (Nonaka y Takeuchi, 1995: 250).

El modelo de creación de conocimiento en su conjunto consiste en 5 fases:

- Intercambio de conocimiento tácito (socialización).
- Creación del concepto (exteriorización).
- Justificación del concepto creado.
- Construcción de modelos y prototipos.
- Distribución del conocimiento en la organización (combinación e interiorización).

Establecer las condiciones que faciliten la creación de conocimientos lleva a la necesidad de cambiar los modelos organizacionales, es decir, las estructuras y funciones mismas de la empresa.

Los autores cuestionan el modelo que llaman "arriba-abajo" es decir el modelo jerárquico-burocrático, así como el "abajo-arriba" o de corte autogestionario y proponen un modelo que denominan "centro-arriba-abajo" que integra los beneficios de los anteriores y donde los cuadros medios juegan un papel central. Finalmente, Nonaka y Takeuchi sostienen que ni el modelo japonés orientado hacia la actividad

grupal ni el modelo occidental orientado hacia el individuo son en sí mismos la solución total al problema de la creación del conocimiento en las organizaciones. Abogan por un modelo que recupere lo mejor de ambas tradiciones, si bien la noción de *conocimiento tácito* es la piedra angular de su propuesta.

Sin este concepto la teoría de la creación del conocimiento organizacional simplemente pierde su esencia, su sentido y su razón de ser. Veamos entonces qué significa conocimiento tácito:

...Polanyi argumenta que los seres humanos crean conocimientos involucrándose con los objetos, es decir, a través del autoinvolucramiento y el compromiso, o lo que Polanyi llama inherencia (*indwelling*). Saber algo es crear su imagen o patrón integrando particularidades tácitamente. Para entender el patrón como un todo con significado, es necesario integrar nuestro cuerpo con las particularidades. La inherencia rompe las dicotomías tradicionales entre mente y cuerpo, razón y emoción, sujeto y objeto, y conocedor y conocido. Por tanto, la objetividad científica no es la única fuente de conocimiento. Gran parte de nuestro conocimiento es fruto del esfuerzo de cada quien en su trato con el mundo (Nonaka y Takeuchi, 1995: 66).

M. Polanyi, The Tacit Dimension (1983)

Asumir cabalmente la noción de conocimiento tácito como concepto esencial de la creación de conocimiento en las organizaciones significa abrir la puerta a la subjetividad, la imaginación, la experiencia, la intuición, la corporeidad, las emociones y la creatividad. Creo que los alcances de la propuesta de Polanyi van mucho más lejos que simplemente introducir un nuevo concepto para intentar explicar los procesos de creación de conocimiento.

En su libro *The Tacit Dimension*, Polanyi desarrolla una feroz y lúcida crítica contra el conocimiento científico "objetivo", contra la teoría de la evolución y la selección natural, sienta las bases para una teoría de la evolución a partir de la ruptura con el modelo racional y propone la creación de una nueva forma de interpretación de lo real construida desde la integración del sujeto (unidad mente-cuerpo, razón-emoción, teoría-práctica) con su entorno.

La tesis del conocimiento tácito como base de la actividad cognitiva del hombre es una propuesta radical, e incluso podríamos hablar de una verdadera revolución en el conocimiento, cuyos efectos y consecuencias apenas vislumbramos. En efecto, el científico y filósofo húngaro construyó una teoría que sienta sus bases en las enormes capacidades inconscientes del ser humano, en nuestras dimensiones ocultas, de las que apenas sabemos poco más de lo que Freud, Jung, Lacan, Winnicott, Piaget, Klein y otros psicólogos, psicoanalistas y pedagogos dijeron hace ya

más de 50 años. Revisemos pues algunas de las ideas básicas de la muy compleja propuesta de Michel Polanyi, aclarando que las siguientes líneas no pretenden, ni con mucho, agotar la enorme riqueza de su pensamiento.

Me parece que la frase que sintetiza su pensamiento en relación al conocimiento tácito es: “sabemos más de lo que podemos decir” (Polanyi, 1983: 4). Esta idea significa que existe una parte muy importante de nuestro conocimiento que no se puede verbalizar y que incluso no radica en la mente, sino en el cuerpo. Es el conocimiento que nos permite realizar una serie de actividades sin que seamos capaces de expresar cómo las hacemos, por ejemplo, andar en bicicleta, reconocer a nuestro vecino en medio de una muchedumbre o intuir una combinación química que dará como resultado un nuevo catalizador.

Tenemos entonces dos niveles de conocimiento: conocimiento del objeto sobre el que enfocamos nuestra atención y conocimiento tácito que nos permite integrar e interpretar la información recabada al enfocar nuestra atención en aquel objeto.

Polanyi sostiene que el punto nodal para la creación de conocimiento es la integración de la nueva información en una estructura cognitiva coherente. La integración, a su vez, es resultado de complejos procesos en los que la imaginación y la intuición juegan un papel fundamental. Entonces, ¿qué da sentido y permite la integración de la información? El saber implícito o tácito.

El conocimiento tácito se enfoca en el “saber cómo” mientras el conocimiento explícito lo hace en el “saber qué”; éste se puede codificar en documentos, bases de datos, teorías, etcétera, mientras aquel se basa en la experiencia, en las emociones, en la intuición, en las habilidades y la memoria corporal. Esta diferencia es fundamental para comprender lo que he llamado “emergencia de un nuevo tipo de conocimiento” y que sintéticamente presento en la tabla comparativa al final de este apartado. Por ahora sigamos con Polanyi.

En su planteamiento, el conocimiento opera sobre la base de elementos secundarios que, a manera de *background* o telón de fondo, son los que permiten centrar la atención, integrar la información y otorgarle significado. Polanyi pone el ejemplo del reconocimiento de un rostro: los elementos secundarios (color de ojos, forma del rostro, tamaño de las orejas, forma de la boca, etcétera) tomados aisladamente carecen de significado pero integrados en el todo (el rostro) nos permiten identificar a una persona de otra. Por ello, dirá Polanyi, cuando enfocamos nuestra atención en un detalle, el todo pierde sentido; tal es el caso del lenguaje (o de una palabra para ser precisos) que a fuerza de repetirla y de concentrar nuestra atención en sus letras, su significado se pierde, se diluye. Esto quiere decir que el significado de las partes está dado por el conocimiento previo del todo; sin este conocimiento anterior, las partes no tendrían significado alguno. Dicho en otros términos: *conocer significa, esencialmente, re-conocer.*

El conocimiento no es algo privado, sino social y matizado por el prisma del sujeto, es decir, por sus valores, sus emociones, su pasión. Esto significa que todo conocimiento se fundamenta en los saberes del entorno sociocultural, en la base de conocimiento socialmente existente y disponible para el sujeto, quien a partir de su individualidad (de su pasión dirá Polanyi) lo re-interpretar y re-significa. Esta es la idea esencial para comprender por qué Nonaka, Takeuchi, Von Krogh y muchos otros autores reconocen la importancia de la dimensión tácita del conocimiento, puesto que permite articular el carácter social del conocimiento con el carácter individual. Así, la dicotomía objetivo-subjetivo tan cara a occidente logra trascenderse, toda vez que el conocimiento implica la unidad de “lo objetivo” (carácter social) y lo “subjetivo” (carácter individual).

Esta propuesta permite, asimismo, tener una concepción dinámica del conocimiento debido a que el sujeto en su proceso de cambio, modifica sus percepciones y con ello re-interpretar el conocimiento codificado en determinados lenguajes. En términos del conocimiento organizacional este factor dinámico del conocimiento tácito es esencial, toda vez que permite regresar una y otra vez sobre conceptos, productos, servicios, etcétera y encontrarles (asignarles) nuevos significados. Asimismo, esta concepción fortalece las tesis que hablan de que una de las funciones más importantes de la organización es la construcción de sentido.

Tenemos entonces el conocimiento tácito que opera a manera de telón de fondo y el conocimiento explícito que adquiere sentido ante aquel. Cuando logramos verbalizar el conocimiento tácito lo que estamos haciendo es un proceso de distanciamiento, digamos que una parte del telón de fondo lo llevamos frente al escenario y en esta medida logramos reflexionar sobre él. En otras palabras: podemos conocer y reflexionar sobre cómo conocemos y reflexionamos, lo que equivale a decir que hacemos una reflexión de segundo orden.

Ahora bien, este “telón de fondo” que es el conocimiento tácito está conformado en gran medida por reglas, por esquemas de pensamiento y acción, por procedimientos estandarizados. Por ejemplo: enfoco mi atención en las palabras que escribo, pero el telón de fondo es mi conocimiento tácito de las mínimas reglas ortográficas y gramaticales. Otro ejemplo sería una ecuación matemática: si no dispongo del *background* tácito, la ecuación no significa más que una serie de números y letras (pero tengo el conocimiento tácito para, al menos, identificar que son números, letras e incluso que se trata de una “ecuación”). En cambio, si conozco las reglas tácitas para interpretar esa ecuación, entonces el sentido es otro muy diferente.

¿Qué implicaciones tiene este pensamiento? A decir verdad, creo que aún no logramos vislumbrar los alcances de esta propuesta. Por lo pronto y en el espacio de las organizaciones, resulta evidente que si queremos investigar las formas y los procesos de creación de conocimiento y admitimos el concepto de conocimiento tácito, tenemos que echar mano de herramientas de análisis por completo novedosas y

orientadas hacia la aprehensión de los procesos subjetivos. En este sentido, construir una teoría del sujeto en la organización puede aportar nuevas perspectivas y valiosos ángulos de análisis sobre los procesos de creación de conocimiento.

Si la base de la creación del conocimiento en las organizaciones es el conocimiento tácito y éste es esencialmente personal, subjetivo, intuitivo, entonces tenemos que preguntarnos por la validez del concepto “gestión del conocimiento”. ¿Se puede gestionar (es decir, planear, controlar, organizar y dirigir) algo absolutamente intangible, personal, único, irrepetible y subjetivo? El siguiente apartado aborda este punto.

Gestión o facilitación del conocimiento

Georg Von Krogh, Kasuo Ichijo e Ikujiro Nonaka,
Enabling Knowledge Creation

Este libro integra los planteamientos, las reflexiones y la evidencia empírica recabada por los autores, quienes señalan que este trabajo da continuidad al clásico “La organización creadora de conocimiento”. Por tanto, no voy a repetir los argumentos del texto de Nonaka y Takeuchi y me limitaré a destacar los aspectos novedosos de su propuesta.

Veamos sucintamente las ideas principales del libro *Enabling Knowledge Creation*. La tesis principal del libro y que realmente significa una ruptura con su predecesor es que el conocimiento en las organizaciones no se puede gestionar, sólo se puede facilitar su proceso de creación. Con esto se cuestionan los innumerables modelos de “gestión del conocimiento” que han reducido el problema de la creación de conocimiento en las organizaciones al simple diseño de herramientas para el intercambio de información, sistemas computarizados de redes, bases de datos, etcétera.

En esta obra recuperan la noción de conocimiento que habían trazado en su trabajo anterior (La organización creadora de conocimiento) para sustentar su propuesta. Asimismo, establecen una serie de definiciones mínimas a fin de dejar sentada su postura.

- La noción de conocimiento de la que parten es que “el conocimiento es una creencia verdadera justificada” (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2000: 6). Esta noción implica que el conocimiento es una construcción social cuya legitimidad es histórica y particular, más que una verdad abstracta y universal.
- El conocimiento es tanto explícito como tácito. Es decir, cierto conocimiento puede ser codificado, pero otro es intangible y está atado a los sentidos, es una habilidad corporal, una percepción individual, experiencias físicas (corporales), reglas implícitas e intuición.

- La efectiva creación de conocimiento depende del contexto. El contexto puede ser físico, virtual o mental y frecuentemente integra a las tres dimensiones. El contexto es crucial puesto que está íntimamente relacionado con los dos puntos anteriores: con el carácter dinámico y relacional del conocimiento y con el hecho de que depende de la situación y la gente, más que de verdades absolutas y hechos duros.

De acuerdo a los autores, el término *management* implica control de procesos, pero el conocimiento es algo inherentemente incontrolable (habida cuenta de su carácter único y subjetivo). Por lo tanto, la función de los directivos es construir las condiciones organizacionales que faciliten la creación de conocimiento, más que su control.

Su propuesta se condensa en lo que ellos llaman 5 “facilitadores” o “posibilitadores” (*enablers*) para la creación de conocimiento:

- Infundir o inculcar en la organización una visión de conocimiento.
- Promover, facilitar e impulsar conversaciones (la palabra) entre los miembros de la organización (y con clientes, proveedores, etcétera).
- Movilizar en la organización a los “activistas” del conocimiento (entiendo que se trata de dinamizar en la organización a los sujetos involucrados en procesos de creación de conocimiento).
- Crear el contexto adecuado para la creación de conocimiento.
- Globalizar el conocimiento local.

Estos cinco facilitadores o posibilitadores son los que desencadenan el proceso de creación de conocimiento que, a su vez, consta de cinco pasos:

- Participar o compartir el conocimiento tácito.
- Creación de conceptos.
- Justificación de conceptos.
- Construcción de prototipos.
- Cruce de niveles de conocimiento en la organización (o difusión del conocimiento en la organización).

Otro de los puntos centrales de su propuesta es la identificación de barreras que impiden la creación de conocimientos. Los autores sostienen que esencialmente hay dos tipos de barreras que dificultan o impiden la creación de conocimiento: individuales y organizacionales.

En las barreras individuales encontramos dos tipos o expresiones: a) La capacidad y los límites del individuo para ajustarse o acomodarse ante nuevas situaciones, eventos, información y contextos; b) Las amenazas a la autoimagen. Ambas operan inhibiendo la capacidad del sujeto para afrontar nuevas experiencias, expresar emociones e intuiciones, asumir riesgos, etcétera. Por otra parte, las barreras organizacionales son:

- El lenguaje legitimado (en la organización).
- Las historias y los hábitos que se instituyen en rutinas.
- Los procedimientos formales.
- Los paradigmas organizacionales.

Otro aspecto a destacar del libro *Enabling Knowledge Creation* es lo que los autores denominan “dimensiones del cuidado del conocimiento” y que si bien ya estaban trazadas en la obra de Von Krogh (1998), aquí se profundizan y desarrollan. Estas dimensiones a través de las cuales se cuida el proceso de creación del conocimiento son cinco, a saber:

- Confianza mutua.
- Empatía activa (capacidad para ponerse en los zapatos del otro).
- Acceso o posibilidad de recibir ayuda.
- Clemencia en los juicios.
- Valor: para asumir riesgos, compartir ideas, confiar en otros miembros de la organización o de la “microcomunidad” (equipos) de conocimiento.

El punto esencial de su propuesta radica en articular el cuidado del conocimiento, los facilitadores de conocimiento, los cinco pasos para la creación de conocimiento, etcétera, en una dimensión estratégica. Esto significa que no todo conocimiento tiene un valor estratégico ni es factor de ventaja competitiva, por lo que la elaboración de una estrategia adecuada es fundamental. Esta estrategia tiene dos momentos relacionados entre sí: el presente y el futuro, y de lo que se trata es de asegurar la supervivencia hoy, sin que ello implique descuidar la generación de ventajas para el futuro.

Esta diferencia es más profunda de lo que a simple vista parece, puesto que el *management* ortodoxo fija sus objetivos estratégicos a corto plazo, descuidando la creación de ventajas competitivas difíciles o imposibles de imitar en un futuro. En este sentido, dicen los autores, la primer responsabilidad de los directivos es soltar el potencial representado por el conocimiento de la organización en acciones de creación de valor. Esto exige identificar qué sabe la organización, en qué forma y hacer

que el conocimiento tácito sea accesible y usable. La segunda responsabilidad de los directivos es explotar sus activos –como el conocimiento– de forma más efectiva que sus competidores.

Con estas dos responsabilidades en el horizonte se delinea un nuevo y diferente esquema estratégico basado en dos grandes momentos:

- Estrategia de supervivencia, centrada en el conocimiento para mantener el nivel de éxito y desempeño de la organización.
- Estrategia de avance o de ventaja (*advancement*), que se enfoca en lograr un mejor desempeño para el éxito a futuro.

En términos generales la estrategia de supervivencia es más o menos conocida y en algunos casos implementada, pero generar una estrategia de cara al futuro orientada a construir ventajas competitivas basadas en el conocimiento no es tarea sencilla. A partir del reconocimiento de la importancia del conocimiento tácito en el diseño de la estrategia organizacional, la pregunta clave es: ¿cómo podemos usar el conocimiento tácito para nuestra ventaja? El problema no es menor y al respecto se señalan cuatro guías u orientaciones:

- Se requiere generar e impulsar en la organización una visión de conocimiento, no sólo una visión de negocios.
- Hacia el futuro no hay autoridades naturales. Los *managers* basan su posición en su experiencia, en la historia, en el conocimiento pasado, pero eso no asegura un desempeño óptimo en el futuro, por lo que se requiere cuestionar las jerarquías.
- Se requiere crear una escala de conocimiento o categorías de conocimiento a fin de generar una más completa perspectiva de posibles ventajas estratégicas.
- Quizás lo más importante es concebir a las conversaciones estratégicas como un activo de la compañía, es decir, las conversaciones estratégicas (la palabra) representa la cuna del futuro en el más puro sentido.

Si se es consecuente con estas cuatro guías para la acción estratégica resulta por demás evidente la necesidad de cambiar radicalmente los conceptos gerenciales tradicionales. Destinar tiempo para idear, para conversar, para jugar con diferentes posibilidades de nuevos productos, nuevos sistemas o nuevos servicios es una tarea básica. En otros términos: la creación de conocimientos demanda un *management* radicalmente distinto al imperante hoy en día, un *management* que esté al servicio de los sujetos (únicos capaces de crear conocimiento) y cuya labor central sea la de procurar las condiciones organizacionales idóneas para la expresión de subjetividades.

Discusión: gestión, facilitación o creación de conocimiento y construcción de categorías de análisis

Antes de presentar los puntos que a mi juicio constituyen el núcleo del debate, quisiera hacer una breve recapitulación de las ideas expuestas hasta ahora.

Comenzamos señalando que ante el cambio de paradigmas organizacionales motivado por las condiciones de competencia en el capitalismo actual, el conocimiento se considera como el principal recurso estratégico de las empresas, de ahí la necesidad tanto de medir el “capital intelectual” como de desarrollar modelos de “gestión del conocimiento”. Anotamos un problema crucial: ¿se puede gestionar el conocimiento? Para profundizar en esta cuestión, recuperamos el pensamiento de Zack (1999) quien sugiere construir mapas (respondiendo a diferentes criterios de selección), a fin de identificar las características, tendencias, limitaciones, etcétera, del conocimiento en la organización. Posteriormente señalamos que si bien los mapas son una herramienta útil, no responden a una pregunta elemental: ¿cómo se crea el conocimiento en las organizaciones? Para intentar esclarecer este punto, acudimos a la teoría de la creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, quienes explican ampliamente las diferencias entre las concepciones que sobre el conocimiento se tienen en oriente y occidente. La base de su planteamiento es la distinción entre conocimiento tácito y explícito. La noción de conocimiento tácito, expuesta antes por M. Polanyi, es la piedra angular de su teoría, de tal forma que si se acepta este concepto necesariamente tenemos que reconocer el carácter personal, subjetivo y relacional del conocimiento. Así, si gestión implica control (no sólo, pero sí fundamentalmente) entonces el conocimiento, dado su carácter tácito, es muy difícil de gestionar habida cuenta de su intangibilidad y sí en cambio, facilitar las condiciones organizacionales para su creación.

A grandes rasgos este es el viaje que hemos realizado por algunas de las diferentes teorías y concepciones sobre el conocimiento en las organizaciones. Quedan, por tanto, varios puntos claves a discusión:

- Admitir la noción de conocimiento tácito como esencial para la creación de conocimiento en las organizaciones, significa asumir que el actor es el protagonista de este proceso. Y no el actor como “recurso” de la organización, es decir, como simple pieza intercambiable de un engranaje, sino el actor como sujeto específico, único y concreto (entendiendo, con Marx, que lo concreto es tal “porque es síntesis de múltiples determinaciones”). El actor como ser concreto (y por ende, sujeto protagónico de la creación de conocimiento), es un ser en el que se sintetizan múltiples determinaciones, entre las más significativas: a) un registro psicosexual que le determina como sujeto de deseo; b) un registro familiar que le determina emocional, cultural y psicológicamente; c) un registro socioeconómico.

mico que le determina como sujeto social (De Gaulejac, 1991). En el “cruce” de al menos estos tres registros, encontramos la especificidad concreta del sujeto creador de conocimiento. Pongamos un ejemplo: como señalamos líneas arriba, una de las barreras individuales para la creación de conocimiento es la amenaza a la autoimagen del sujeto. ¿De dónde pueden provenir esas amenazas? Es evidente que no existe una respuesta única puesto que la historia de vida de cada persona es diferente; así, expresiones de racismo, sexismo o cualquier otra forma de discriminación (tan frecuentes en las organizaciones) pueden “engancharse” con la historia personal y familiar de una persona y convertirse en barreras prácticamente infranqueables. O bien, paradigmas organizacionales signados por el autoritarismo casi seguro harán mella en una persona angustiada y con una trayectoria familiar repleta de eventos violentos. En pocas palabras: el conocimiento tácito es expresión de la subjetividad del actor, de sus miedos, sus fantasías, su inconsciente. Así, el problema de la creación del conocimiento también puede plantearse en estos términos: ¿se puede gestionar el inconsciente? Evidentemente, la simple formulación de esta idea resulta un absurdo, sin embargo, ¿por qué entonces los modelos de “gestión del conocimiento” hablan de “extraer” el conocimiento tácito de los sujetos? Recordemos que el conocimiento tácito está estrechamente vinculado a la experiencia y a la subjetividad del actor, que a su vez, en gran medida son expresiones del inconsciente.

- Los modelos de “gestión del conocimiento” quizás deberían denominarse simplemente de gestión o socialización de la información, puesto que esencialmente de eso se ocupan. Sin embargo, este punto también queda un tanto oscuro puesto que la información a compartir, o a gestionar, forma parte de las estructuras de poder de la organización, es decir, la información no está ajena a las relaciones de poder y antes al contrario, es consustancial a éstas. De tal manera, la gestión de la información, al igual que el conocimiento tácito, tiene que ser comprendida en términos concretos, esto es, como parte de complejas relaciones de poder y, esencialmente, como parte de las relaciones de clase. Descontextualizar a la gestión de la información de las relaciones de poder en las que se inserta, equivale a encubrirlas y legitimarlas, es decir, la información no sólo cumple una función ideológica sino que ella misma es ideología. Así, la “gestión del conocimiento” es, esencialmente, un recurso ideológico que encubre, legitima y reifica relaciones de poder.

- Entonces, si el conocimiento no se puede gestionar y sí en cambio es posible facilitar o posibilitar su creación y para ello se establecen criterios, procesos, estructuras organizacionales, se identifican barreras, se estimulan conversaciones, etcétera, queda sin resolver un problema de fondo: ¿para qué? ¿para qué la creación de conocimientos en las organizaciones? Promover la creación de conocimientos sólo, o fundamentalmente para alcanzar ventajas competitivas (es

decir, para el mercado), implica una paradoja: por una parte se reconoce la importancia del sujeto en la creación de conocimiento (habida cuenta de la trascendencia del conocimiento tácito) y por tanto se intentan construir las condiciones organizacionales óptimas para su mejor desempeño, pero al mismo tiempo el objetivo de disponer de tales condiciones no es el sujeto, sino la organización y aún más, el mercado. Es decir, finalmente la facilitación para la creación del conocimiento subsume al sujeto en la lógica del mercado, lo cual, siguiendo nuestra línea de argumentación, significa que la subjetividad del actor queda a merced del mercado y aún más, ella misma se convierte en mercancía. ¿Acaso no es esta racionalidad la que subyace en los modelos de “medición del capital intelectual”?

- Por las anteriores consideraciones, creo necesario profundizar en el análisis, poner en duda la pertinencia del concepto “gestión del conocimiento” y construir categorías o criterios no sólo para comprender la creación de conocimientos en las organizaciones, sino también, y fundamentalmente, para orientarla. En este sentido, me parece interesante explorar la posibilidad de oponer, frente a la “gestión del conocimiento”, la noción primaria y original (es decir, que va a los orígenes) de *creación de conocimiento*, puesto que esencialmente este es el problema crucial en las organizaciones: ¿para qué y cómo crear conocimientos? Si en la economía industrial el análisis (de Marx, entre otros) se centró en las condiciones y las características de la producción de mercancías, quizás haya que pensar que en la economía de la información (o del conocimiento) el análisis tenga que enfocarse en las condiciones y características de la creación del conocimiento. Este planteamiento introduce otra discusión: el conocimiento, ¿se produce? ¿se crea? ¿qué diferencias hay entre un concepto y otro? A decir verdad no tengo una respuesta precisa, sin embargo, me parece que la noción de creación alude con mucha mayor claridad al proceso que conduce a la existencia de nuevos conocimientos, fundamentalmente por el carácter personal, subjetivo, pasional diría Polanyi, involucrado en esta actividad. Es decir, si bien existen procesos más o menos rutinarios para producir-crear conocimiento (por ejemplo en los laboratorios científicos), el elemento subjetivo, imponderable, aleatorio, intuitivo o como quiera llamársele es esencial, de ahí que la creación de conocimiento esté más cercana a la obra de arte, que a la producción de tornillos.

Así, este problema va mucho más allá del diseño de modelos de medición del “capital intelectual” o modelos de “gestión del conocimiento” e involucra cuestiones más profundas, tales como el sentido que debe tener la creación de conocimiento, los actores de este proceso, las condiciones para que ocurra, la responsabilidad frente a la sociedad (y aún más, frente a la especie humana y la vida en general). Hablamos pues, del ser humano, la ética y el conocimiento.

En esta dirección, la obra de José Antonio Marina, *Teoría de la inteligencia creadora* (1993), aporta una perspectiva rica, profunda, sustancial y provocadora. Dice Marina (1993: 15):

...lo que pensamos sobre la inteligencia es lo que pensamos sobre nosotros mismos, y lo que pensamos sobre nosotros mismos es una parte real de lo que somos. Bajo cada cultura, dirigiéndola como un destino que se disfraza de ocurrencia libre, hay una idea de lo que es la inteligencia y de lo que es un sujeto humano.

¿Cuál es la idea de la inteligencia y del ser humano subyacente en la “gestión del conocimiento”? Sin ir más lejos y a partir de analizar los modelos y tendencias del *knowledge management*, la idea de inteligencia y de ser humano, vaya paradoja, sigue siendo bastante insulsa (por utilizar un calificativo atemperado) y deshumanizada. Entonces, al hablar de “gestión” o de “creación” de conocimientos estamos, implícita o explícitamente, construyendo una idea de inteligencia y de ser humano. Estas nociones o ideas, a su vez, responden a la finalidad última que asignemos a la “gestión” o a la “creación” de conocimientos, es decir, al “para qué” del conocimiento.

Continuemos con Marina quien señala que “...la característica esencial de la inteligencia humana es la invención y promulgación de fines” (Marina, 1993: 17). Más allá de la chata idea de que inteligencia es la capacidad de procesar información, o que inteligencia es igual a pensamiento aplicado a la resolución de problemas, o que inteligencia es memoria más intuición, más allá de eso repito, *inteligencia es la capacidad de inventar y promulgar fines*. Esta idea, así de sencilla, tiene un enorme potencial para nuestra época y es uno de los argumentos más importantes para *dar sentido* a la creación de conocimiento en las organizaciones. El mismo Marina (1993: 18) agrega:

...no hay desarrollo de la inteligencia humana sin una afirmación enérgica de la subjetividad creadora. El creador selecciona su propia información, dirige su mirada sobre la realidad y se fija sus propias metas. Descuidar estos aspectos equivale a descuidar los aspectos más esenciales de la inteligencia humana.

En términos organizacionales podríamos plantear el problema así: ¿cómo se expresa la inteligencia creadora en la empresa? ¿cuál es el proyecto que la guía y da *sentido* a sus acciones?, y como anteriormente habíamos planteado ¿para qué crear conocimiento en las organizaciones? Y bueno, hay que reconocer que esencial-

mente el *sentido* de la empresa, y por tanto del conocimiento creado en ella, lo da el mercado y entonces ocurre –literalmente– un sinsentido: el mercado, fuerza omnipotente que todo lo rige, todo lo controla y cuya racionalidad es supuestamente el mejor rasero para medirlo todo, para valorarlo todo, para disfrutarlo todo, el mercado entonces se convierte en demiurgo universal. Sólo que hay un problema: el mercado, sometido a su propia “racionalidad” y escindido del tejido social al que supuestamente sirve, se trueca en un mero fetiche despersonalizado y ausente de sentido. Luego entonces, si la organización busca el sentido de su acción (creación de conocimiento) *sólo en el mercado* entonces su acción carecerá de sentido puesto que el mercado ha sido deshumanizado, fetichizado.

Por tanto, la finalidad de la creación de conocimientos en las organizaciones tiene que ir más allá de la obtención de ventajas competitivas, es decir, del mercado. Hacia dónde debe apuntar, es algo que excede, y con mucho, las pretensiones de este capítulo, no obstante podemos trazar algunas directrices.

En primer lugar, la creación de conocimientos tiene que establecer las condiciones organizacionales óptimas que deben existir para su máxima expresión, es decir, para potenciar la creación. ¿Cómo nombrar a esta capacidad de creación? No hay que darle muchas vueltas: el nombre es creatividad. Frente a la chata noción de “productividad del conocimiento” se opone el vigor y la variopinta riqueza de la creatividad. Así, *postulo que la creatividad es uno de los conceptos metodológicos clave para comprender y orientar la creación de conocimiento en las organizaciones*. Potenciar la creatividad demanda que en las organizaciones haya cabida para las emociones, el humor, la ternura, el ocio, las diferencias, el diálogo, la muerte, la tolerancia, la improvisación, la ambigüedad, las metáforas, los errores, la equidad, el tiempo para idear, los sueños, las fantasías, en una palabra, cabida para expresar las subjetividades que son, a fin de cuentas, sustancia primigenia del conocimiento tácito.

En segundo lugar, la creación de conocimiento en las organizaciones debería tener como finalidad el cuidado, la preservación y el enriquecimiento de la vida en el planeta, incluida la vida humana como una más, justamente, ni más ni menos que la vida de otras especies. En otras palabras, el conocimiento tiene que comprenderse como otra expresión, no la única y acaso ni la más importante, del ser humano.

Finalmente, la creación de conocimiento en las organizaciones tiene que perseguir como finalidad la utopía, es decir, el sueño colectivo en la posibilidad de construir no un mundo feliz, ni una sociedad perfecta, sino un mundo donde la ciencia y la técnica no conduzcan a la soberbia y a la estupidez, sino a reconocer que, a fin de cuentas, el ser humano y ¿su? conocimiento no son más que la otra cara del misterio. Del misterio de la vida y del misterio de la muerte. Y eso, después de todo, es la esencia misma de la creatividad: la aventura hacia el misterio.

Conclusiones

El conocimiento es el valor estratégico más importante de las organizaciones. Esta afirmación es hoy en día de uso corriente y constituye una de las grandes tendencias en el discurso gerencial. La “gestión del conocimiento” o *knowledge management*, se presenta como una de las modalidades (o modas) en el discurso y la práctica gerencial. Sin embargo, el concepto es a todas luces engañoso puesto que pretende gestionar (es decir planear, dirigir, organizar y controlar) algo que de suyo es intangible, elusivo y esencialmente subjetivo.

Para tratar de hacer tangible lo intangible, han proliferado los modelos de “medición del capital intelectual” y los modelos de “gestión del conocimiento”. Así, para identificar los recursos intelectuales y el estado del conocimiento en la organización, se elaboran complejos “mapas de conocimiento” que si bien son de utilidad, dejan de lado una cuestión fundamental: la creación de conocimiento.

El concepto crucial de la teoría de la creación del conocimiento en las organizaciones es el de conocimiento tácito. Aceptar (asumir) este concepto nos conduce, de acuerdo a M. Polanyi, al terreno de la experiencia, la imaginación, la intuición, la subjetividad, que son, por cierto, nociones que sustancian y delimitan a la creatividad. Así, sin expresarlo en esos términos, el conocimiento tácito alude directamente a la creatividad del sujeto. Bajo este prisma, la creatividad, es decir la capacidad de creación, se convierte en una categoría fundamental para comprender el proceso de creación de conocimiento en las organizaciones.

Por tanto, frente a los modelos de “gestión del conocimiento” que intentan incrementar la productividad de éste, tenemos una categoría mucho más precisa y elocuente: la creatividad, que apunta a comprender y potenciar la creación de conocimiento. Sin embargo, el concepto de creatividad suele asociarse con actividades artísticas y lúdicas y pese a que la creación de conocimiento se acerca mucho a la creación artística (sin confundirse con ella), aún dista mucho para que la creatividad sea considerada una categoría de análisis fundamental para comprender a las organizaciones. No obstante, considero no sólo pertinente sino indispensable, investigar en esta dirección.

Echar mano del concepto de creatividad permite comprender la creación de conocimiento, así como las condiciones organizacionales y ambientales óptimas para este proceso; también, abre una veta de investigación muy interesante puesto que al hablar de creatividad tenemos que remitirnos forzosamente a los procesos subjetivos e inconscientes del sujeto. Así, la creatividad puede ser la veta para introducir las emociones, los sentimientos, el humor, las pasiones, etcétera en los rígidos marcos de la organización racional. Finalmente y a manera de hipótesis o provocación: si la racionalidad ha sido un concepto sustancial para la empresa característica de la economía industrial, ¿la creatividad no puede desempeñar una función similar en la empresa de la economía del conocimiento?

Cuadro

El conocimiento no sólo está transformando al mundo, él mismo está cambiando aceleradamente. Esto lo podemos constatar a través de un conjunto de nuevas realidades:

- En la producción y la divulgación del conocimiento.
- En su apropiación y aplicación.
- En sus productores y consumidores (oferta y demanda).
- En su valor social y económico.
- En sus criterios de validación y certificación.

Estos cambios nos permiten afirmar que está ocurriendo una verdadera transformación en la naturaleza misma del conocimiento. Establecer cuáles serán los alcances de esta transformación sería aventurar hipótesis desmedidas, no obstante sí podemos identificar algunas de las tendencias que orientan este proceso. Reconocer estas tendencias entraña un trabajo de comparación entre los procesos tradicionales de producción, distribución, validación y aplicación del conocimiento con los procesos emergentes. Asimismo, la conceptualización y acotación de este modo emergente es una tarea necesaria para construir y afinar cualquier modelo de creación del conocimiento.

La siguiente tabla establece algunos puntos de comparación entre el modo de conocimiento tradicional y el emergente:

COMPARATIVO ENTRE CONOCIMIENTO
TRADICIONAL Y CONOCIMIENTO EMERGENTE

<i>Criterios de comparación</i>	<i>Conocimiento tradicional</i>	<i>Conocimiento emergente</i>
1. Actores	Científicos, académicos, investigadores	Practicantes. Comunidades heterogéneas, plurales y descentralizadas
2. Aplicación	A posteriori. Separación del contexto de producción y aplicación	Inmediata. El conocimiento se produce en el contexto de aplicación
3. Cuerpos de conocimiento	Disciplinarios, cuerpos de conocimientos homogéneos	Transdisciplinarios, cuerpos de conocimiento heterogéneos
4. Demanda	Abstracta	Concreta y global
5. Distribución y comunicación	A través de canales académicos y científicos institucionales	Social, redes, medios de comunicación de masas, a través de contextos de aplicación (empresas, gobiernos, problemas específicos)

(Continuación)

<i>Criterios de comparación</i>	<i>Conocimiento tradicional</i>	<i>Conocimiento emergente</i>
6. Epistemología	Cognitiva, énfasis en la adquisición de conocimientos	Constructivista, énfasis en la capacidad de aprendizaje
7. Especialización	Vertical (evolución simple-complejo)	Horizontal (multidialogal)
8. Estructura	Jerárquica, rígida	Heterárquica, flexible
9. Financiamiento	Público; en menor medida privado y con regularidad de carácter nacional	Público; mayor incremento de privado y con frecuencia de carácter multinacional (fundaciones, Unión Europea, etcétera.)
10. Flujos de conocimiento	Lineal entre teoría-práctica. ciencia-tecnología	Hipertextual teoría-práctica
11. Forma organizativa característica	Laboratorios de investigación científica	Agrupamientos (<i>clusters</i>) transitorios de investigadores
12. Fuerza impulsora	Creatividad centrada en el individuo	Creatividad centrada en los colectivos
13. Gestión	De contenidos	De procesos
14. Identidad	Teoría científica	Conocimiento aplicado (si es o no "científico" es secundario, importa que resuelva problemas)
15. Función en la economía	En economías de escala	En economías de alcance (la función en economías de escala se reduce pero no desaparece)
16. Legitimación	Academias, colegios, comunidades científicas, congresos, revistas especializadas	Funcionalidad, capacidad para resolver problemas específicos
17. Motivación esencial	Descubrimiento de la verdad	Innovación
18. Paradigma	Física (newtoniana)	Cibernética, biotecnología
19. Producción	Centralizada en universidades, centros de investigación, laboratorios científicos, etcétera.	Descentralizada; además de los espacios tradicionales: en empresas, ONG, redes. Se produce en contextos de aplicación inmediata
20. Responsabilidad	Básicamente antela comunidad científica	Cada vez más de carácter social
21. Validación	Sistematización del conocimiento y rigor intelectual	Pragmática, utilidad del conocimiento
22. Modelo de conocimiento	Predomina el conocimiento explícito	Conocimiento explícito, pero con mayor reconocimiento del papel del conocimiento tácito

Elaboración propia con información de Gibbons *et al.* (1997); Albano (1999), y Nonaka y Takeuchi (1995).

Ambos procesos de conocimiento no son excluyentes y las diferencias señaladas en cada uno de los criterios son sutiles y evanescentes. Esto significa que no necesariamente tenemos que interpretar las diferencias en términos de oposiciones, sino como una pintura en la que se entremezclan aguafuertes y pasteles, óleos y acuarelas. Es decir, el modo emergente supone al tradicional y aunque comienza a desplazarlo todavía no es excluyente (Gibbons *et al.*, 1997). Como podemos observar en el cuadro, el modo emergente es menos formal, más descentralizado y deslocalizado (el conocimiento se produce en múltiples espacios), se interesa por resolver problemas más que por su estatuto científico y su gestión es de procesos, esto es, su preocupación es quién participa en la producción del conocimiento, cómo se financia, a quién beneficia, cómo circula socialmente, qué problemas resuelve, etcétera. Además, en el modo emergente participan más actores en estructuras transdisciplinarias regularmente de carácter transitorio.

Bibliografía

- AGRUPACIÓN DE CONOCIMIENTO EN GESTIÓN EMPRESARIAL, *El cluster de conocimiento*. www.clusterdeconocimiento.com
- AKTOUF, Omar (1998), *La administración: entre tradición y renovación*, Ed. Gaëtan Morin y Universidad del Valle, Colombia,
- ALBANO, Sergio (1999), *La gestión del conocimiento*. www.aprender.org.ar/aprender/home4.htm
- ALSTYNE, Marshall V. (1997), *The State of Network Organization: a Survey in Three Frameworks*, mimeo., MIT, Sloan School Massachusetts.
- BÉDARD, R. y A. Chanlat (2000), *Contribución a una teoría humanista de la dirección de empresa*, Documento de trabajo del Curso en Ciencias Humanas, UAM-Iztapalapa.
- BERGER, Peter y Thomas Luckmann (1991), *La construcción social de la realidad*, Ed. Amorrortu.
- BRUNSSON, N. (1982) "The Irrationality of Action and Irrationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions", *Journal of Management Studies*, vol. 19.
- BURREL, G. y Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heinemann.
- CLARKE, T. y S. Clegg (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for The 21 Century*, Harper Collins Business, Londres, Gran Bretaña.
- DE GAULEJAC, Vincent (1991), *La Névrose de Classe*, 2a. ed., Hommes & Groupes Editeurs, París.
- DRUKER, P.F. (1993), *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- DUSSEL PETERS, E., Michael Piore y Clemente Ruiz Durán (1997), *Pensar globalmente y actuar regionalmente: hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, UNAM, Fundación Friederich Ebert, Ed. Jus, México.
- FORD, Cameron (1996), "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains", *Academy of Management Review*, vol. 21 núm. 4.

- GARCÍA GONZÁLEZ, Fidel (2000), *Gestión del conocimiento en tiempos de economía digital: un modelo de competitividad académico aplicable a los entornos empresariales*. www.gestiondelconocimiento.com
- GIBBONS, M. et al. (1997), *La nueva producción del conocimiento*, Ed. Pomares Corredor, Barcelona.
- GUSDORF, G. (1957), *La palabra*, Ediciones Galatea Nueva Visión.
- HANSEN, Nohria y Tierney (1999), "What's your strategy for managing knowledge", *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- HEDBERG, Bo y Sten Jönsson (1997), *Strategy Formation as a Discontinuous Process*, *International Studies of Management and Organizations*, vol. 7, núm. 2, 88-109.
- KIM, W. Chan y Renée Mauborne (1999), "Strategy Value Innovation and The Knowledge Economy", *Sloan Management Review*, vol. 40, núm. 3, 41-54.
- LEONARD, Dorothy y Silvia Sensiper (1998), "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, 112-132.
- MARINA, José Antonio (1993), *Teoría de la inteligencia creadora*, Ed. Anagrama, Barcelona.
- MARTÍ, Daniel, *Modelos de gestión del conocimiento*. www.gestiondelconocimiento.com
- MINZBERG, H., B. Ahlstrand, y J. Lampel (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press, Nueva York, USA.
- MURAKAMI, T. y T. Nishiwaki (1993) *Estrategia para la Creación*, Ed. Panorama, México.
- NEMETH, Charlan J. (1997), "Managing Innovation: When Less is More", *California Management Review*, vol. 40, núm. 1, 59-76.
- NONAKA, I. y H. Takeuchi (1995), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford, University Press, México, 1999.
- POLANYI, Michael (1983), *The Tacit Dimension*, Gloucester, Massachussets.
- RICKARDS, Tudor (1999), *Creativity and The Management of Change*, Ed. Blackwell Business, USA.
- SANJAYA, Lall (1999), *Innovation Systems in East Asia in the New Competitive Setting*. mimeo., UAM.
- SMIRCICH, L. y Ch. Stubbart (1985), *Strategic Management in an Enacted World*, *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 4.
- TSANG, Erick. (1997), *Organizational Learning and The Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*, Human Relations, Nueva York.
- VON KROGH, Georg (1998), "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3.
- _____, K. Ichijo, I. Nonaka (2000), *Enabling Knowledge Creation*, Ed. Oxford University Press, USA.
- WEICK, K.E. y F.R. Westley (1996), "Organizational Learning: Affirming an Oxymoron", en S.R. Clegg, C. Hardy, y W. Nord (ed.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, 440-458.
- ZACK, Michael H. (1999), "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, vol. 41, núm. 3, 125-145.

La importancia del conocimiento y el aprendizaje en la ventaja tecnológica de la empresa

ALEJANDRO GARCÍA GARNICA

The experience gained is not only of kind just discussed which enables a collection of individuals to become a working unit, but also of a kind which develops an increasing knowledge of the possibilities for action and the ways in which action can be taken by the group itself, that is, by firm. This increase in knowledge not only causes the productive opportunity of a firm to change in ways unrelated to changes in the environment, but also contribute to the uniqueness of the opportunity of each individual firm.

(PENROSE, 1962: 52)

El individuo está limitado, por un tercer lado, por la extensión de su conocimiento de las cosas relacionadas con la tarea. Esto se aplica tanto al conocimiento básico que se requiere para la toma de decisiones ... como a la información necesaria para que sus decisiones sean apropiadas a la situación dada. En este campo, la teoría administrativa debe ocuparse de cuestiones tan fundamentales como qué límites existen en la cantidad de conocimientos que la mente humana puede acumular y aplicar; con qué rapidez pueden asimilarse los conocimientos; cómo hay que relacionar la especialización de la organización administrativa con la especialización de conocimientos que dominan en la estructura ocupacional de la comunidad; cómo el sistema de comunicaciones debe canalizar los conocimientos y la información hacia los puntos apropiados de decisión; qué tipos de conocimientos pueden ser transmitidos con facilidad y qué tipos no pueden serlo, cómo los sistemas de especialización de la organización afectan a la necesidad de intercomunicar información.

(SIMON, 1988: 39-40)

Existe un acuerdo generalizado en cuanto a que el proceso organizacional es un proceso de cambio adaptativo influido por las experiencias pasadas, centrado en desarrollar y modificar rutinas y apoyado por la memoria de la organización.

(NONAKA Y TAKEUCHI, 1999: 54)

Introducción

LAS EMPRESAS constituyen un tipo específico de organización, donde se coordina y transforma el conocimiento que se encuentra incorporado en las máquinas, las materias primas, los documentos y el personal. La comercialización de los productos que se elaboran en las empresas son resultado de procesos de aprendizaje individual y organizacional. En este sentido, podemos decir que la empresa es tanto depósito de conocimiento técnico como laboratorio de procesos de aprendizaje.

En este laboratorio, el personal aprende de distintas maneras: por ejemplo, diseñando nuevos o mejores productos, utilizando herramientas, transformando insumos, ensayando y errando en las distintas actividades e interactuando con sus compañeros. En la empresa también se adquieren nuevas destrezas y conocimientos

a través del diseño de programas o rutinas que facilitan, sistematizan y simplifican las tareas. Otra opción que tiene la organización de negocios es adquirir la información y los conocimientos a través del entorno, ya sea monitoreando el mercado, estrechando los vínculos de comunicación e intercambio de experiencias con clientes, proveedores, consultoras o universidades. Información, conocimiento, experiencia y rutinas son procesos que en su conjunto integran las capacidades de aprendizaje en una empresa.

El objetivo central de este trabajo es describir y analizar por qué el conocimiento y el aprendizaje son procesos críticos en las diversas actividades tecnológicas de la empresa. La tesis a desarrollar es la siguiente: el aprendizaje es un proceso de adaptación continua, individual y organizacional, a los cambios e incertidumbre del entorno. La información, el conocimiento, las rutinas y las reglas organizacionales reducen el riesgo, pero además al acumularse y reproducirse generan la ventaja tecnológica específica de cada empresa.

Para cumplir con el propósito planteado, la estructura del trabajo se dividió de la siguiente manera: el primer apartado trata sobre las características y las actividades más relevantes que diferencian a una empresa de otro tipo de organizaciones. Asimismo, se menciona cuál es la trascendencia de la comunicación en el desempeño de las diversas tareas realizadas en las organizaciones de negocios; particularmente, el análisis se centra en la división del trabajo, la cooperación, la coordinación y la gestión.

En el segundo apartado, el más extenso por ser la base de este trabajo, se define qué es y cuáles son los tipos de conocimiento tratados en algunas investigaciones. Posteriormente se analizan algunas de las dimensiones del conocimiento, principalmente las asociadas a la comunicación, la economía y el poder.

El tercer apartado está dedicado al aprendizaje; en éste se define el concepto y se explica cómo se genera dicho proceso. Esta parte se enfoca a explicar por qué el conocimiento y el aprendizaje son fundamentales de considerar en el desarrollo tecnológico de la empresa. Al final se presentan las conclusiones y la bibliografía.

Conocimiento y empresa

La empresa: sus características y actividades

Este apartado responde a las siguientes preguntas: ¿En qué se diferencia la empresa de otros tipos de organizaciones? ¿Cuáles son las principales actividades de una organización de negocios? y ¿Por qué son importantes los procesos de comunicación dentro y fuera de la empresa?

Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas para cumplir metas específicas. Algunos ejemplos representativos de estas unidades son: la escuela, el ejército y la iglesia (Etzioni, 1979). La empresa es un tipo particular

de organización, donde se reúnen un conjunto de recursos (humanos y materiales) que al coordinarse adecuadamente permiten alcanzar los objetivos productivos y comerciales fijados. La empresa u organización de negocios se caracteriza por: a) producir y distribuir bienes y servicios a la sociedad, con objeto de obtener un beneficio privado; b) recobrar lo invertido en la producción, y c) aumentar la estabilidad y prestigio de la organización (Dill, 1965).

La empresa tiende a especializarse en determinadas actividades. La especialización requiere dividir e integrar las distintas tareas fijadas a nivel individual y de área. La división del trabajo eleva el aprendizaje, reduce el tiempo de producción, aumenta las habilidades, motiva la invención de las herramientas e incrementa la productividad laboral (Babbage, 1985). Sin embargo, como la organización económica no puede desarrollar todos los bienes y servicios internamente necesita complementar sus recursos, técnicas y conocimientos mediante el establecimiento de contratos y redes informales de cooperación con otras entidades. En este proceso de colaboración la empresa crea vínculos con proveedores, clientes, socios comerciales, instituciones educativas y tecnológicas e incluso con sus competidores. La división del trabajo y la cooperación requieren ser coordinadas.

La coordinación, a nivel de redes industriales, se da combinadamente a tres niveles: en la empresa, entre distintas unidades de negocio, y a nivel del mercado (Richardson, 1996). La coordinación se logra cuando dos o más empresas independientes cooperan para cumplir sus metas a través de distintas transacciones, ya sea mediante el mecanismo de precios o a través de la aplicación de la autoridad o la gestión interna de los recursos (Van de Ven y Raghu, 1989).

La coordinación implica reunir los distintos esfuerzos humanos para alcanzar un objetivo o acatar una decisión general. Coordinar implica centralizar la autoridad, informar al grupo, definir actividades y cargos. Por su parte, la cooperación supone que dos o más individuos realicen una actividad para alcanzar un fin común. La cooperación es ineficaz si no existe coordinación (Simon, 1988). Tal es el nexo existente entre estas dos actividades, cooperación y coordinación, que en algunas ocasiones se utilizan indistintamente, aunque en diferentes contextos. Por ejemplo, Parsons (1993: 535) plantea: "Lo que es coordinación desde el punto de vista del funcionamiento de la organización, es «cooperación» desde el punto de vista del personal" .

Desde el punto de vista administrativo, una de las pruebas de una adecuada administración del negocio consiste en observar el "ajuste y entrelazamiento" entre las partes que la integran. La unidad, y no el aislamiento, es la principal característica de una empresa coordinada (Follett, 1997).

Además de las tareas asociadas a la cooperación y la coordinación, en la empresa se toman decisiones. La contratación de recursos humanos, el presupuesto, la adquisición de equipo, el suministro de insumos, las formas de trabajo y la defini-

ción de las estrategias, son algunas de las actividades relacionadas con la gestión. En términos más generales la administración de la empresa implica tomar decisiones para planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los individuos (Stoner y Walker, 1989).

Las acciones de decisión requieren la previa especificación de funciones o deberes individuales, así como los límites de acción. La fijación de responsabilidades y la aceptación de las reglas, a través de sistemas de comunicación, son dos tareas que debe asumir la autoridad a cargo de la empresa:

La autoridad es la índole de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un miembro de la organización como la que rige la acción a la que contribuye; esto es, la que gobierna o determina lo que él hace, o lo que no ha de hacer, en cuanto se refiere a la organización. De acuerdo con esta definición, la autoridad envuelve dos aspectos: primero, el subjetivo, personal, la aceptación de una comunicación como autoridad...; y el segundo, el aspecto objetivo, el carácter de la comunicación en virtud del cual ésta es aceptada... el sistema de coordinación (Barnard, 1985: 383).

El ejercicio de la autoridad, la división del trabajo y la coordinación exigen flujo continuo y transmisión de información. Por esto, la empresa puede ser concebida como un "diseño de comunicaciones", donde fluyen datos procesados que orientan la gestión de recursos (Simon, 1988). La comunicación y el conocimiento fluyen en toda la organización a distintas direcciones: a) Hacia el área encargada de concentrar la información y tomar las decisiones y b) Hacia arriba, hacia abajo y lateralmente (Simon, 1988).

La arquitectura de la empresa queda definida en gran parte no sólo por la estructura organizativa, sino además por el conjunto de medios, instrumentos y procesos que coadyuvan a transmitir cualquier forma de lenguaje orientado a coordinar las tareas y administrar los recursos. La comunicación supone procesos de recolección, envío e interpretación de mensajes. La transmisión de datos, información, símbolos, conocimientos y experiencias contribuyen a la adaptación individual y colectiva de los cambios (Kreps, 1995).

¿Qué es el conocimiento y cuáles son algunas de sus dimensiones?

La comunicación facilita los procesos de coordinación, cooperación, división del trabajo y toma de decisiones en la organización económica. Para solventar estos procesos se necesita:

- obtener, seleccionar y analizar datos;
- adquirir y difundir información; y
- asimilar experiencias y aplicar nuevos conocimientos técnicos, productivos, tecnológicos y administrativos.

Pero ¿Cómo se define el conocimiento?, ¿cómo se diferencia de la información?, ¿cuántos tipos de conocimiento existen?, ¿cómo influye la palabra y el lenguaje en la conformación del conocimiento?, ¿en qué tipo de costos se incurre cuando se transfiere conocimiento? y ¿cuál es la relación entre el poder y el saber en la empresa? Estas interrogantes intentan ser respondidas en el presente apartado.

El conocimiento y la empresa

Los datos son unidades básicas de comunicación conformadas por hechos, cifras y acontecimientos no procesados ni analizados. La información es considerada como un conjunto de datos que notifican las características o el significado de un objeto, fenómeno o proceso. Por su parte, el conocimiento es la interpretación que los sujetos hacen de dicha información, es decir, es producto de los valores, la cultura y las vivencias de una persona u organización.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) tanto el conocimiento como la información son fenómenos situacionales asociados a la interacción social. La información es un flujo de mensajes, es un medio estático que sirve para crear conocimiento. El análisis, la reflexión intelectual y las subjetividades de los individuos generan conocimiento. Este último integra creencias y compromisos, implica una perspectiva y tiene una intencionalidad. El conocimiento es un proceso dinámico, es acción.

De acuerdo con Argyris (1999) existen dos tipos de conocimientos: a) el que se adquiere en la vida para resolver problemas cotidianos, aunque en la práctica no logra traducirse en acciones efectivas o no permite resolver los obstáculos planteados y b) el conocimiento para la acción, utilizado cotidianamente con objeto de generar consecuencias intencionadas.

En cambio, para Polanyi fundamentalmente se puede hablar de conocimiento tácito y explícito. En esta concepción no es importante la intencionalidad de los sujetos, más bien se resalta la posibilidad de transmitir y plasmar objetivamente dicho conocimiento.

Lo que se describe habitualmente como conocimiento, escrito en palabras o diagramas o fórmulas matemáticas, es sólo un tipo de conocimiento; existe otra forma de conocimiento que es el conocimiento no formulado, como el que tenemos de una cosa en el momento de actuar. Si llamamos al primero conocimiento explícito y al segundo conocimiento tácito, podremos decir que *siempre sabemos tácitamente que tenemos por cierto a nuestro conocimiento explícito...* El

conocimiento tácito tiene la apariencia de una actividad propia particular, a la que le falta el carácter público, objetivo del conocimiento explícito (Polanyi, 1966: 10).

El conocimiento tácito es personal y de contexto específico y, por tanto, difícil de formalizar y comunicar. En cambio, el conocimiento explícito se transmite utilizando lenguaje formal y sistemático. Para Nonaka y Takeuchi (1999: 69-78), el conocimiento tácito y explícito dan origen a cuatro procesos de conversión que son:

- la socialización (de tácito a tácito), relacionado con las teorías de los procesos grupales, la cultura organizacional y la difusión de las experiencias y habilidades;
- la exteriorización (de tácito a explícito), asociado a la creación de conceptos derivados de metáforas, analogías, modelos e hipótesis creados en la organización;
- la combinación (de explícito a explícito), referido a la sistematización de conceptos y teorías formalizadas; y
- la interiorización (de explícito a tácito), vinculado a la forma cómo los individuos se apropian de nuevas experiencias y conocimientos, es decir, al aprender haciendo.

Estos procesos de conversión del conocimiento dan origen a cuatro tipos de activos:

- conocimiento experimental;
- conocimiento conceptual;
- conocimiento rutinario; y
- conocimiento sistémico (los componentes de estas cuatro categorías se observan en el cuadro 1).

Estos activos son difíciles de comprar o vender y requieren sistemas efectivos de administración y evaluación (Nonaka *et al.*, 2000).

Las distintas dimensiones del conocimiento

Este subapartado tiene como objetivo complementar al anterior, al analizar de qué forma han tratado el problema del conocimiento algunas investigaciones orientadas a enfatizar la comunicación, la economía y el poder.

Conocimiento, lenguaje y comunicación en la empresa. El hombre es un sujeto activo y reflexivo, es un ser pensante y dinámico. Por tanto, las acciones y la construcción de la realidad e incluso de la capacidad para entenderse con los otros requieren de un lenguaje, del discurso y de la palabra. El olvido de estos tres aspectos, reduciendo la comunicación humana a la simple transmisión de infor-

CUADRO 1
CUATRO CATEGORÍAS DE ACTIVOS
DEL CONOCIMIENTO

Activo de conocimiento experimental

Conocimiento tácito compartido a través de experiencias comunes:

- Habilidades y saber hacer de los individuos
- Cuidado, amor, confianza y seguridad
- Energía, pasión y tensión

Activo de conocimiento conceptual

Conocimiento explícito articulado a través de imágenes, símbolos y lenguaje:

- Producto conceptuales
- Diseños
- Marcas

Activo de conocimiento rutinario

Conocimiento tácito rutinizado y cristalizado en acciones y prácticas:

- El saber-hacer de las operaciones diarias
- Rutinas organizacionales
- Cultura organizacional

Activo de conocimiento sistémico

Conocimiento explícito sistematizado y objetivizado:

- Documentos, especificaciones y manuales
 - Bases de datos
 - Patentes y licencias
-

Fuente: Nonaka *et al.* (2000: 15).

mación, implica no considerar que toda palabra hablada o documento escrito requiere de la actuación, del hacer, sentir y pensar de los individuos. La organización requiere de una comprensión simbólica, tiene una identidad colectiva e individual (Chanlat, 1994).

Así el lenguaje constituye el nexo más próximo a la palabra, es decir, es una extensión del pensamiento. La palabra expresa lo que pensamos, aunque también es motor de acción y sirve para expresar sentimientos (Montaño, 2001: 11-12). No obstante, la adecuada articulación de sonidos para transmitir un mensaje y los símbolos responden a la conformación de conocimientos tácitos y de relaciones sociales:

Las palabras pueden transmitir información, una serie de símbolos algebraicos puede constituir una deducción matemática, un mapa puede mostrar la topografía de la región; pero ni las palabras ni los símbolos ni los mapas nos transmiten una comprensión de sí mismos. Aunque se puede esperar que estas manifestaciones tengan una forma favorable a la comprensión del mensaje, esta dependerá siempre de la inteligencia de la persona receptora. Sólo en virtud de

este acto de comprensión, de esta contribución tácita de su parte, puede la persona receptora adquirir conocimientos cuando se encuentra frente a una de estas proposiciones (Polanyi, 1966: 16-17).

La empresa es algo más que un conjunto de individuos con intereses particulares, reunidos con el objetivo de elaborar o prestar un bien o servicio, es también un territorio lleno de significados y conductas específicas. En la organización económica se crean espacios sociales donde se discute, propone, habla, razona, crea y se usa la palabra. Este lenguaje y los procesos de comunicación que fluyen dentro y fuera de la empresa permiten enfrentar problemas, mejorar procesos o cambiar la estrategia de orientación.

En efecto, para emprender las distintas tareas encomendadas en la empresa, el personal necesita desarrollar un conjunto de capacidades sensoriales para recibir e interpretar mensajes (escritos, simbólicos, orales y gráficos). Estas capacidades deben estar asociadas a: 1. Un conocimiento específico del trabajo a desarrollar dentro de la empresa y 2. Un lenguaje asociado a productos, piezas y procesos técnicos concretos (Nelson y Winter, 1992).

La empresa es una "comunidad de lenguaje". La organización de negocios, además de ser una estructura de gobierno alterna al mercado, es un depósito de conocimientos resultantes del aprendizaje. La empresa es una entidad donde no sólo se saben hacer cosas, además es un espacio en el cual se dan interacciones lingüísticas que intervienen en la constitución de solidaridades grupales e identidades personales. El lenguaje es un medio de entendimiento que unifica experiencias productivas, interioriza y difunde experiencias y pone a prueba el saber técnico (Hernández, 1995: 47-53).

Con el desarrollo y aplicación de la informática, la robótica y telemática a la producción, muchas actividades laborales requieren interpretar signos y símbolos. A través del análisis del lenguaje se comprenden mejor las acciones y el saber colectivo, así como el papel de las actividades de transmisión de información y conocimientos, en tanto factores promotores de la productividad (Borzeix, 1996).

Sin embargo, no sólo el uso de la palabra y la expresión del lenguaje exteriorizado elevan el rendimiento del personal. El diálogo interior del sujeto sirve en la fábrica al: a) mediar entre el sujeto y la eficacia de la realización de las tareas; b) construir una percepción y obtener un conocimiento sobre el actuar laboral y c) difundir el desarrollo de los procesos de aprendizaje y de las rutinas a través de la memoria, en tanto repetición mental de las actividades (Teiger, 1995).

Organización económica y conocimiento. La interiorización y construcción de las ideas en un diálogo interno, el lenguaje y la palabra cuando se dan de manera oportuna, fluida y con calidad facilita la productividad laboral. No obstante, para

reunir a un conjunto de individuos para producir, enfrentar y solucionar obstáculos se requiere invertir capital, realizar transacciones y obtener beneficios. En este subapartado el análisis se desplaza de la comunicación a los problemas económicos en los que incurre la empresa para difundir la información y el conocimiento.

Tradicionalmente el modelo económico de corte neoclásico considera individuos en cuyas decisiones se consideran tres elementos:

- el total de alternativas existentes;
- la evaluación de sus preferencias; y
- la consideración de las distintas alternativas para maximizar los beneficios (López y Solís, 2000).

Este esquema teórico tiene entre sus supuestos básicos los siguientes: libre movilidad de los factores productivos, acceso libre a la información y sujetos con racionalidad ilimitada.

Algunos economistas han desarrollado avances en la comprensión de los procesos del conocimiento y la información dentro de la empresa. A partir de los planteamientos de la teoría neoclásica de la empresa han surgido una serie de críticas encauzadas a cuestionar los esquemas de intercambio comercial basados en la racionalidad perfecta de los individuos y el libre flujo de información.

Uno de los problemas de la racionalidad económica se vincula al hecho siguiente: la información nunca se encuentra concentrada o integrada en un individuo o una organización. Los datos se encuentran dispersos en "pequeñas dosis", de manera parcial y contradictoria, entre los distintos individuos. Por tanto, el obstáculo económico consiste en asignar los recursos dados y en asegurar la mejor utilización de recursos, cuando la información obtenida es una pequeña parte de la totalidad (Hayek, 1984).

Por otro lado, los mercados donde se negocian los factores productivos (tierra, trabajo, capital y conocimiento) no actúan perfectamente, incurren en fricciones o desequilibrios económicos. Esta incertidumbre y los riesgos del mercado pueden ser reducidos cuando los sujetos adquieren conocimientos e información relevante para tomar sus decisiones. Sin embargo, para contar con información se requiere invertir en infraestructura, máquinas, documentos y en actividades de monitoreo.

Las organizaciones regularmente incurren en costos de información para enfrentar los desequilibrios del mercado. Estos costos están asociados a las inversiones destinadas a construir los canales de comunicación y crear códigos de interpretación sobre los flujos de información internos y externos. Estos códigos son importantes porque imponen uniformidad en los reglamentos y en el comportamiento de los individuos y reducen los costos de apropiación y aplicación de conocimientos. Asimismo, el aprendizaje de los códigos constituye una inversión irreversible para los individuos y la fábrica (Arrow, 1974).

A partir de reconocer los límites de la racionalidad y los costos generados por capturar y transmitir información, actualmente se discute en el estudio de las organizaciones si el análisis económico debe partir de los procesos del conocimiento o si el punto de partida es la asimetría de la información.

Las teorías de los costos de transacción y de la producción en equipo se concentran en analizar: las condiciones de negociación contractual; los incentivos en las transacciones, y los mecanismos que conllevan a internalizar la producción o comprar en el mercado. Estas interpretaciones económicas se basan en la existencia de información asimétrica. Esta inequidad puede tomar la forma de azar moral, selección adversa u oportunismo (Williamson, 1989: 26-52 y 1991: 37-59; Alchian y Demsetz, 1992: 142-147).

La información adquiere un papel considerable en las transacciones dada la imposibilidad de considerar eventos inesperados durante y después de la realización de un convenio comercial. Los contratos pueden ser "instantáneos" (cuando la transacción se da de manera rápida en el mercado) o "de cláusulas múltiples" (se caracterizan por ser de largo plazo y prever contingencias futuras). Las limitaciones humanas y los factores ambientales (incertidumbre/complejidad y pequeñas cantidades) impiden detallar los contratos de largo plazo (Ouchi, 1993: 327-328).

Por otro lado, se encuentran los trabajos de Nelson y Winter (1992), Hamel y Prahalad (1990 y 1996), Penrose (1962) y Chandler (1992). Estos autores reconocen la importancia de los procesos del conocimiento, el desarrollo de competencias, rutinas, capacidades productivas y tecnológicas como una respuesta que adoptan las empresas para enfrentar la incertidumbre del ambiente. En esta concepción, el análisis de los contratos pasa a segundo término, se enfatiza la empresa como cúmulo de recursos específicos donde continuamente se aprenden y se desarrollan competencias que elevan la ventaja competitiva.

Conocimiento, poder y empresa. La última dimensión a destacar es la política, es decir, la relación entre el saber y el poder. Para Foucault (1989), el poder es una cuestión histórica, es parte de nuestra experiencia y también un asunto cognoscitivo. Así, el poder debe analizarse:

- ante las situaciones de dominio-sometimiento existentes entre los sujetos;
- cuando hay una ruptura en las condiciones de dependencias, las cuales están implícitas en las relaciones sociales; y
- en la confrontación de estrategias ejercidas por los individuos.

El establecimiento de estas estrategias se crea en situaciones dinámicas donde afloran continuas contradicciones: "estas luchas oponen una resistencia a los efectos del poder que están ligados al saber, a la competencia y a la calificación... Lo

que se pone en tela de juicio es la manera en la que el saber circula y funciona, en sus relaciones con el poder. En una palabra el régimen del saber" (Foucault, 1989: 17).

Dentro de los estudios organizacionales han surgido otras propuestas que de igual manera intentan comprender y analizar los vínculos encerrados en la relación poder-saber. Por ejemplo, Crozier y Friedberg (1990) analizan la acción organizada de los individuos, esto es, el comportamiento oportunista adoptado por los actores sociales dentro de la organización y sus respectivas limitaciones. Desde esta perspectiva, los individuos llevan a cabo estrategias individuales de acción que pueden o no coincidir con los objetivos generales de la organización. La integración de los sujetos en la organización se liga a una sumisión impuesta, consentida o de regateo; donde se reconocen las relaciones de poder o de dependencia que emergen en condiciones de incertidumbre. Es en este marco de contradicciones, que la información y el conocimiento dan la pauta para que los sujetos diversifiquen o amplíen sus "dominios de inversión", es decir, jueguen con diversas relaciones de poder de manera paralela (Crozier y Friedberg, 1990).

Por otro lado, el poder no es una propiedad individual o un atributo personal; éste es resultado de las relaciones sociales y está inmerso en la reproducción de la vida comunitaria. El poder se ejerce a través del control jerárquico y los vínculos funcionales, se localiza en las familias y en las empresas (Knights y McCabe, 1999).

El poder y el saber forman parte de las propias actividades de la empresa. De hecho, la tecnología producida o aplicada en una organización comprende relaciones complejas de conocimientos, los cuales toman la expresión de prácticas, procedimientos y rutinas que obedecen a una forma específica de poder. En las relaciones productivas, el poder está siempre implícito en la inmaterialidad del saber (Clegg y Clarke, 1998).

Incluso la relación poder y saber es inherente al origen y desarrollo de la empresa. Hacia finales del siglo XIX, el fordismo-taylorismo en su intento por lograr la eficiencia productiva introdujo nuevas formas de gestión y organización. La aplicación y difusión de la administración científica en la producción representó:

Un primer intento por re-organizar, conforme a los intereses empresariales, tanto el *saber* como el *sentir* de los trabajadores... Una nueva forma de saber es impuesta por la organización científica del trabajo. En realidad se trata de la negación misma del saber; es decir, sólo un saber hacer mecanizado, parcializado... (se recurre) sistemáticamente a conceptos derivados de ciertas ciencias exactas y sociales que les permitirán justificar científicamente los sistemas coercitivos del control del proceso de trabajo (Montaño e Ibarra, 1992: 35).

El propósito de la aplicación de la ciencia en la administración y la producción se encaminó a mejorar el rendimiento del trabajo a través del estudio de los movimientos, la fatiga, el tiempo y las habilidades. La mayor destreza y el incremento en el conocimiento técnico se obtenían mediante la detección de la “mejor forma” de realizar las tareas y su posterior estandarización (Bunker, 1985).

Si bien la producción rígida –apoyada en la jerarquía, la especialización y parcelación del trabajo y del conocimiento– domina aún en muchas empresas, desde finales de los setenta del siglo pasado emergió un nuevo paradigma. Este nuevo modelo tecno-económico y flexible se apoya en el desarrollo y la aplicación de la informática, la telemática y la microelectrónica. Algunos de los principios básicos de este paradigma son:

- los sistemas de integración descentralizada;
- la flexibilidad y adaptabilidad de las organizaciones;
- la difusión de redes inter-empresas;
- la creación de relaciones eficaces entre usuarios y proveedores; y
- el aprendizaje organizacional continuo (Pérez, 1992: 42-52; Freeman, 1991: 179).

Además, la organización económica basada en este modelo se caracteriza por ser: “estructuralmente flexible, alejado de los parámetros de la rigidez burocrática, basado en el trabajo colectivo, con un alta tolerancia a la ambigüedad, orientado por equilibrios de largo plazo, con alto contenido tecnológico, y alto compromiso institucional” (Montaño, 2001: 7-10).

En este sentido, el problema del control del saber-hacer es desplazado del individuo a la supervisión de las tareas en grupo. El control de calidad, el sentido de responsabilidad, la solución de problemas y la mejora continua dejan de ser acciones exclusivas de la gerencia y del supervisor, pero paulatinamente se integran a los equipos de trabajo. Así, el saber-hacer se colectiviza y el sentido de gestión se interioriza en los grupos.

Procesos de aprendizaje y empresa

Este apartado se centra en comprender los siguientes aspectos:

- las etapas y características de los procesos de aprendizaje;
- cuáles son las características de una organización que aprende; y
- sobre qué base e incentivos se desarrollan las capacidades y las experiencias técnicas y productivas en una empresa.

En la teoría psicológica, el aprendizaje puede comprender:

- procesos de adaptación a cambios ocurridos;
- modificaciones en la conducta de los individuos; y
- alteraciones en las pautas de comportamiento en respuesta a la experiencia o de la práctica reforzada (Ardila, 1976: 18; Mendick, 1965: 28-29).

Los elementos promotores del aprendizaje son múltiples: la curiosidad, la necesidad de adquirir nuevas habilidades o incrementar las obtenidas, el prestigio y los incentivos pecuniarios, entre otros. También son diversas las formas como puede adquirirse el aprendizaje. Al realizar sus actividades, usar objetos, investigar e innovar los individuos adquieren nuevas habilidades y conocimientos. Pero sobre todo se aprende a través de la interacción social (Johnson, 1992).

Para que una organización aprenda es fundamental una modificación previa en las capacidades, habilidades y conocimientos acumulados, tanto de manera individual como organizacional. El aprendizaje ligado a la organización comprende distintos procesos: adquisición de conocimientos, distribución e interpretación de la información y la memoria organizacional (Huber, 1996).

Una organización que aprende posee las siguientes cualidades:

- mejora su rendimiento, conservando estático su sistema de incentivos;
- detecta y corrige sus errores;
- acumula experiencia y la incorpora a sus rutinas;
- utiliza la información de manera continua; y
- tiene la capacidad para adaptarse a su ambiente (Montaño, 1999: 4).

Las empresas son laboratorios de aprendizaje productivo y tecnológico. La elaboración de un producto, el control de una máquina, la interpretación de cuadros y gráficas, la compra y venta de insumos, la mejora tecnológica y hasta la coordinación requieren de la elaboración y corrección de pautas de aprendizaje. Incluso para tomar decisiones hay que aprender; es en este proceso dinámico que el comportamiento de los individuos se modifica paulatinamente en respuesta a la retroalimentación o enseñanzas generadas por el desempeño de las actividades (March, 1994).

Durante esta actividad productiva de aprender y reaprender se generan tres procesos:

- se da privilegio al corto plazo (miopía temporal);
- hay una tendencia a tolerar las fallas (fallas de miopía); y
- regularmente se ve lo que sucede al alrededor y no más allá (miopía espacial).

Estos distintos tipos de miopía se explican por problemas de ignorancia, los conflictos entre los actores y la ambigüedad existente en la organización (March y Levinthal, 1993).

Para dar solución a sus problemas, reducir el desacoplamiento organizacional e incrementar el saber hacer, las empresas crean y establecen reglas; donde particularmente las rutinas asumen un papel esencial. Las reglas se integran por las:

rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías... Asimismo, las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas... Las rutinas son independientes de los actores individuales que las ejecutan y pueden sobrevivir a una considerable rotación de los individuos... Las rutinas... contribuyen a mitigar la naturaleza impredecible, creadas por estructuras abiertas y procesos de bote de basura, por la regulación del acceso de los participantes, los problemas y las soluciones a las oportunidades de elección (March y Olsen, 2000: 68 y 71).

En tanto los individuos recuerdan sus habilidades en la práctica, la empresa necesita desarrollar sus rutinas para recordar y conservar sus capacidades. Las rutinas constituyen los códigos de conducta (prácticas, hábitos y costumbres) encauzadas a guiar la toma de las decisiones, modificar los procesos cotidianos y desplegar las capacidades de adaptación organizacional (Nelson y Winter, 1992).

Pero también, las rutinas son "prácticas aceptadas" o métodos de trabajo (incorporadas en manuales o procedimientos prácticos) que coadyuvan a resolver problemas productivos cotidianos (Simon 1988). Estas prácticas pueden ser de dos tipos: *Estáticas*, asociadas a la repetición de tareas o actividades anteriores por simple replica y *dinámicas*, relacionadas con el desarrollo de productos y procesos promotores de la novedad tecnológica (Dosi, Teece y Winter, 1992; Winter y Teece, 1994).

Sin embargo, no para todas las actividades en la empresa pueden crearse rutinas de trabajo. Esta situación puede tener dos significados:

hay pocas técnicas bien establecidas; hay poca certidumbre acerca de los métodos, o acerca de si se tendrán buenos resultados o no. Pero también puede haber una variedad de tareas diferentes de ejecutar, en el sentido de que las materias no son estandarizadas o que los pedidos de los clientes se refieren a productos muy diferentes o hechos a la medida (Perrow, 1982: 114).

De igual manera, hay conocimientos y rutinas fáciles de codificar, en tanto existen otras cuya transmisión es difícil. No todos los procesos de aprendizaje (individual y organizacional) pueden ser objeto de copia, en tanto tengan incorporado un alto

grado de conocimiento tácito. El aprendizaje es un proceso acumulativo generado mediante la repetición de habilidades y rutinas difíciles de imitar, las cuales delimitan la brecha tecnológica de dependencia que existe en cada empresa (Teece, 1998).

¿Por qué el conocimiento y el aprendizaje tienen relevancia en la empresa?

Este último apartado intenta establecer un vínculo entre los procesos de aprendizaje y el desarrollo de las capacidades tecnológicas y productivas de la empresa. El planteamiento a desarrollar es el siguiente: la acumulación y reproducción del conocimiento y la aplicación de rutinas dan identidad y especificidad, asimismo crean la estructura sobre la que se despliegan las fortalezas y debilidades de cada empresa.

El aprendizaje en las empresas responde a un proceso histórico y progresivo que involucra el desarrollo de habilidades o rutinas, requiere de códigos de comunicación y procedimientos de coordinación y está ligado a brechas de dependencia que involucran conocimientos tácitos y específicos (Dosi, Teece y Winter, 1992; Jonhson y Lundvall, 1994).

La empresa es un almacén de conocimientos críticos inmersos en rutinas operativas modificables; saber hacer que, es resultado de las redes intra e inter organizacionales. La acumulación de este conocimiento y sus competencias tácitas son dos de los elementos que: i) Contribuyen al éxito tecnológico y económico y ii) Definen las características específicas de las empresas (Pavitt *et al.*, 1993; Cimoli y Dosi, 1994).

Las empresas se distinguen en función de sus conocimientos y competencias acumuladas, aspectos que influyen en su éxito tecnológico y económico. Cada organización de negocios y sus circunstancias son únicas en términos de las características tecnológicas. Estas especificaciones contribuyen o limitan el desarrollo de sus capacidades, es decir, lo que la organización de negocios pueda desarrollar en el futuro está limitado por lo que fue capaz de hacer en el pasado (Pavitt *et al.*, 1993).

Las capacidades de una empresa son de tipo:

Económico, las cuales comprenden competencias de asignación (qué producir y a qué precio), transaccionales (qué hacer, qué vender y con quién cooperar o producir internamente) y de mercado (dónde vender y conocer las necesidades de los clientes y las capacidades de los oferentes);
organizativo (cómo diseñar la estructura organizacional, las políticas de desempeño económico y capacitación laboral); y

tecnológico, incluyen las habilidades para desarrollar y crear más productos, mejores procesos de producción y de aprendizaje (Dosi, Teece y Winter, 1992; Chandler, 1992).

Gran parte de la razón de ser del conjunto de innovaciones y uso de las tecnologías está estrechamente vinculado a la forma cómo los individuos y las organizaciones adquieren, usan y difunden conocimientos y procesos de aprendizaje tanto a nivel inter e intra organizacional. De hecho, tanto la tecnología como las innovaciones están definidas como formas de comunicación e interacción social basadas en el aprendizaje y el conocimiento (Johnson y Lundvall, 1994).

La innovación requiere de:

- la utilización de conocimiento nuevo de tipo tecnológico y de mercado;
- información relevante;
- distintos tipos de aprendizaje (aprender haciendo, aprender usando, aprender sobre la falla, etcétera); y
- el impulso de actividades ligadas a la investigación (Dosi, 1988; Afuah, 1999).

Asimismo, la tecnología requiere de formas específicas o tácitas de conocimiento e implica procesos específicos sobre cómo hacer las cosas y mejorarlas (Cimoli y Dosi, 1994: 670). La tecnología y las innovaciones están definidas en relación al conocimiento y el aprendizaje (véase cuadro 2).

CUADRO 2 CONCEPTOS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

-
- “La innovación es la utilización de conocimiento nuevo (tecnológico o de mercado) para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes” (Afuah, 1997: 17).
 - “La innovación ... introducción en la economía de nuevo conocimiento o nuevas combinaciones del conocimiento existente... las innovaciones son resultado de procesos interactivos de aprendizaje. Las interacciones ocurren dentro de las empresas, entre las empresas y los consumidores, entre las diferentes empresas, y entre las empresas y organizaciones” (Edquist y Johnson, 1997: 42).
 - “La tecnología implica un aspecto fundamental de aprendizaje, caracterizado frecuentemente por un conocimiento tácito e idiosincrático y por diversos grados de acumulación a lo largo del tiempo” (Dosi, 1991: 183).
 - “La tecnología es algo más que *hardware* y *software*, no es sólo artefactos materiales, sino que comprende relaciones complejas de conocimientos que se materializan en prácticas, en procedimientos y en su codificación...” (Clegg y Clarke, 1998: 305).
-

La tecnología se localiza a lo largo de toda la cadena de valor y de suministro de la empresa, modifica la estructura industrial del mercado y es fuente de ventaja competitiva:

Una empresa implica un gran número de tecnologías. Todo lo que la empresa hace implica tecnología de algún tipo, a pesar del hecho de que una o más tecnologías pueden parecer dominantes en el producto o en el proceso de producción... Cualquiera de las tecnologías implicadas en una empresa puede tener un impacto importante en la competencia. Una tecnología es importante para la competencia si afecta la ventaja competitiva de la empresa o la estructura del sector industrial (Porter, 1989: 182).

Finalmente, la tecnología es fundamental porque impacta la estrategia de la empresa al definir y limitar:

- La inversión destinada a investigación y desarrollo, así como los rendimientos esperados;
- el liderazgo en investigación, procesos y productos;
- la frecuencia y ciclo de vida de los productos;
- la intensidad competitiva, la diferenciación y la capacidad de respuesta que tiene la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores; y
- la adaptación de la organización a las turbulencias del mercado (Ansoff, 1998: 188 y 189).

Conclusiones

A continuación se presentan algunas de las ideas que se desprenden del presente trabajo.

1. Todas las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa requieren de información y datos. Para tomar decisiones, coordinar, cooperar y gestionar los recursos (humanos y materiales) se requiere contar con datos procesados y analizados. La oportunidad, calidad y frecuencia de la información influye sobre la eficacia y eficiencia de los resultados.

2. El conocimiento es un fenómeno complejo, en tanto resultado de procesos subjetivos y como expresión del conjunto de las relaciones de comunicación, económicas y políticas:

- la creación del conocimiento está ligada a la expresión de la palabra, la interpretación de signos y el discurso;
- la transferencia, apropiación y difusión del saber no es automática, tiene un costo e implica crear infraestructura; y

- el saber está vinculado al ejercicio y dominio del poder. No considerar la relación existente entre estos factores reduce la riqueza encerrada en el análisis organizacional.

3. La empresa es algo más que una arquitectura de comunicación o una organización donde solamente se toman decisiones y se gestiona. Así la especificidad de cada empresa está delineada por la forma como cada organización de negocios acumula y aplica sus conocimientos, el modo como selecciona y mejora sus rutinas de aprendizaje, y el patrón histórico seguido. Estos procesos dan forma al núcleo de capacidades organizacionales, económicas y tecnológicas de la empresa.

4. El aprendizaje comprende la adquisición de nuevos conocimientos, información, habilidades individuales y el desarrollo de rutinas a nivel organizacional. El saber y los programas no son posesión de un individuo en particular, se encuentran dispersos en toda la empresa; son el resultado de las interconexiones y construcciones sociales que suceden dentro de la organización y en su entorno. El aprendizaje puede ser analizado a nivel individual, intra organizacional e inter organizacional.

5. Gran parte de la razón de ser del conjunto de innovaciones y del desarrollo y uso de tecnología están estrechamente vinculadas a la forma como los individuos y las organizaciones adquieren, usan y difunden los conocimientos y los procesos de aprendizaje.

6. La acumulación de conocimiento y habilidades, así como el desarrollo de las capacidades de aprendizaje son aspectos centrales en los procesos de innovación empresarial. El saber hacer y las experiencias apropiadas y difundidas reducen los niveles de incertidumbre y los costos de producción, coadyuvan a la toma de decisiones estratégicas, integran la memoria tecnológica de la organización, permiten flexibilizar las actividades y posibilitan la mejora de los productos y procesos.

7. Los procesos de aprendizaje derivan de un conjunto de elementos que interactúan de manera específica. Esta compleja red de vínculos inter e intra organizacionales sólo es posible entenderla a través del estudio y del análisis particular de cada empresa. La historia de cada organización, la forma particular de aprender y de desarrollar sus capacidades están asociadas a su trayectoria tecnológica. En este sentido, las fuerzas que alientan o inhiben el aprendizaje se desarrollan de manera desigual. Cada organización crea redes de colaboración de distinta intensidad y tipo con los entes sociales que integran su entorno.

Bibliografía

AFLUAH, Allan (1999), *La dinámica de la innovación organizacional*, Oxford University Press, México.

- ALCHIAN, Armen y Demsetz Harold (1992), "Producción, costes de información y organización económica", Luis Putterman (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza Editorial, España, pp. 141-170.
- ANSOFF, Igor (1998), *Dimensiones estratégicas de la tecnología, La dirección estratégica en la práctica empresarial*, Editorial Addison Wesley Logman, México.
- ARDILA, Rubén (1976), *Psicología del aprendizaje*, Editorial Siglo XXI, México.
- ARGYRIS, Chris (1999), *Conocimiento para la acción*, Ediciones Granica, México-Barcelona.
- ARROW, Kenneth (1974), *The limits of organization*, Ed. Norton and Company, Canadá.
- BABBAGE, Charles (1985), "Sobre la división del trabajo", en *Clásicos de la administración*, Merrill Harwood, Editorial Limusa, México, pp. 31-43.
- BARNARD, Chester (1985), "La teoría de la autoridad", en *Clásicos de la administración*, Merrill Harwood, pp. 381-399, Editorial Limusa, México.
- BORZEIX, Anni (1996), "La sociología del trabajo y el lenguaje", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 2, núm. 4, pp. 165-176.
- BUNKER, Frank (1985), "La ciencia de la administración", en Merrill Harwood, *Clásicos de la administración*, Editorial Limusa, México, pp. 209-249.
- CIMOLI, Mario y Dosi Giovanni (1994), "De los paradigmas tecnológicos a los sistemas nacionales de producción e innovación", *Comercio Exterior*, agosto, pp. 669-682.
- CLEGG, Stewart y Clarke Thomas (1998) (eds.), "Organizaciones inteligentes", en *Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, UAM-I, México, pp. 273-310.
- CHANDLER, Alfred (1992), "Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise", *Journal of Economic Perspective*, vol. 6, núm. 3, verano, pp. 79-100.
- CHANLAT, Jean (1994), "Hacia la antropología de la organización", *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre, pp. 317-364.
- CROZIER, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema*, Alianza Editorial Mexicana, España.
- DILL, William (1965), "Business organizations", en March, J. (coord.), *Handbook of organizations*, College Publishing Company, USA, pp. 1071-1113.
- DOSI, Giovanni (1988), "The nature of the innovative process", en G. Dosi (ed.) *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishing, London, pp. 221-238.
- (1991), "Una reconsideración de las condiciones y los modelos del desarrollo", en *Pensamiento Iberoamericano*, núm. 20, pp. 167-191.
- DOSI, Tece y Winter (1992), "Toward a theory of corporate coherence: preliminary y remarks", en G. Dosi et al., *Technology and enterprise in a historical perspective*, Clarendon Press-Oxford, U.K., pp. 184-211.
- EDQUIST, Charles y Johnson Bjorn (1997), "Institution and organizational in systems of innovation", en Charles Edquist (ed.), *System of innovation*, Pinter, Canadá, pp. 41-63.
- ETZIONI, Amitai (1979), *Organizaciones modernas*, Editorial Uthea, México.
- FOLLETT, Parker (1997), "Coordinación", en Pauline Graham (ed.), *Mary Parker Follett precursora de la administración*, Mc Graw-Hill, México.

- FOUCAULT, Michel (1989), *El poder cuatro conferencias*, Libros del Laberinto, UAM-A, México.
- FREEMAN, Christopher (1991), "Networks of innovators: a synthesis of research issue", *Research Policy*, núm. 20, pp. 176-189.
- HAMEL, G. y Prahalad (1990), *The core competences of the corporation*, Harvard Business Review, mayo-junio, pp. 79-91.
- _____ (1996), *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, México.
- HAYEK, Friederich A. (1984), "La pretensión del conocimiento", en *Los premios nobel de economía 1969-1977*. Lecturas 25, prólogo de Gustavo Romero, Banco de México, FCE, pp. 245-258.
- HERNÁNDEZ, Daniel (1995), "Repensando la empresa: producción, saber y aprendizaje en la teoría de la firmas", *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 25, otoño, pp. 29-54.
- HUBER, George (1996), "Organizational learning: the contributing processes and the literature", en Cohen y Sproull, *Organizational learning*, Sage Publications, U.K., pp. 124-162.
- JOHNSON, Bjorn (1992), "Institutional learning", Bengt-Ake Lundvall, *National systems of innovation*, Pinter Publisher, U.K., pp. 23-44,
- _____ y Bengt-Ake Lundvall (1994), "Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional", *Comercio Exterior*, vol. 44, núm. 8, agosto, pp. 694-704.
- KNIGHTS, David y McCabe Darren (1999), "Are there no limits to authority?: tqm and organizational power", *Organizational Studies*, vol. 20, núm. 2, pp. 197-224.
- KREPS, Gary (1995), *La comunicación en las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, USA.
- LÓPEZ, Blanca y Pedro Solís (2000), "El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional", *Revista de Contaduría y Administración*, núm. 197, pp. 35-41.
- MARCH, James (1994), *A primer on decision making*, The Free Press, N.Y.
- _____ y D. Levinthal (1993), "The myopia of learning", en *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 95-112.
- _____ y Johan Olsen (2000), "Las reglas y la institucionalización de la acción", en March y Olsen, *El redescubrimiento de las Instituciones*, FCE, México, pp. 67-91.
- MONTAÑO, Luis (1999), *Organizaciones que aprenden*, mimeo, UAM-Iztapalapa.
- _____ (2001), "La razón, el afecto y la palabra: reflexiones en torno al sujeto en la organización", *Iztapalapa*, núm. 50, UAM-I, pp. 191-212.
- _____ y Eduardo Ibarra (1992), *Mito y poder en las organizaciones*, Editorial Trillas, México.
- MENDICK, Sarnoff (1965), *Aprendizaje*, Uteha, México.
- NELSON, Daniel (1974) "Scientific management, systematic management, and labor 1880-1915", *Business History Review*, vol. XLVIII, núm. 4, pp. 497-500.
- NELSON, Richard y Sidney Winter (1992), "De una teoría evolutiva del cambio económico", Luis Putterman (ed.), *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza Editorial, España, pp. 225-238.

- NONAKA, Ikujiro *et al.* (2000), "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm", *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, núm. 1., pp. 1-20.
- _____ y Takeuchi Hiroataka (1999), *La organización creadora de conocimiento*, New Oxford University Press, México.
- OUCHI, William (1993), "El fracaso de la organización", *teoría de la organización*, Ministerio para la Administraciones Públicas, España, pp. 318-350.
- PARSONS, Talcott (1993), "Sugerencias para un enfoque sociológico de la teoría de las organizaciones", *Teoría de la organización*, Ministerio para las Administraciones Públicas, España, pp. 521-539.
- PAVITT, Keith *et al.* (1993) *La economía del cambio tecnológico y el comercio internacional*, Conacyt-Secofi, México.
- PENROSE, Edith (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*, Editorial Aguilar, Madrid.
- PÉREZ, Carlota (1992), *Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo*, Trimestre Económico, vol. LIX, núm. 233, enero-marzo, pp. 23-68.
- PERROW, Charles (1982), *Análisis de la organización*, CECSA, México.
- PFEFFER, Jeffrey (1986), *Ventaja competitiva a través de la gente*, Ediciones CECSA, México.
- POLANYI, Michel (1966), *El estudio del hombre*, Editorial Paidós, Argentina.
- PORTER, Michael (1989), *Ventaja competitiva*, CECSA, México.
- RICHARDSON, B. (1996), *The organization of industry*, en Casson (ed.), *The theory of the firm*, Ediciones Elgar, U.K.
- SIMON, Herbert (1988), *El comportamiento administrativo*, Ediciones Aguilar, Argentina.
- _____ (1999), "On the behavioral and rational foundations of economic dynamics", *The Legacy of Joseph A. Schumpeter*, Edited Horts Hanusch, U.K.
- STONER, James y Charles, Wanker (1989), *Administración*, Prentice Hall, México.
- TEECE, David (1998), "Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management", en *Strategy, Technology and Public Policy*, Edward Elgar Publishing, USA. pp. 87-127.
- TEIGER, Catherine (1995), "Parler quand même les fonctions des activités langagierés non fonctionnelles", en Josaine Boutet, *Paroles au Travail*, L'Harmattan, París, pp. 45-72.
- VAN DE VEN, Andrew y Garud Raghu (1989), "A framework for understanding the emergence of new industries", *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, vol. 4, pp. 195-225.
- WILLIAMSON, Oliver (1989), *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- _____ (1991), *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones*, Fondo de Cultura Económica, México.
- WINTER, Sidney y David Teece (1994), "Understanding corporate coherence: theory and evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, núm. 23, pp. 1-30.

El cambio tecnológico y sus implicaciones. Una revisión general

ROSALBA GARCÍA

Introducción

EL CAMBIO tecnológico, puede ser considerado como un mecanismo que promueve el crecimiento económico, que incrementa la calidad de los productos, que reestructura los estándares con los que la organización trabaja y mejora su nivel de competitividad, pero también puede ser visto como un instrumento de poder y control. Asimismo, el proceso de toma de decisiones que se efectúa al considerar la adopción de tecnología, para que sea ventajoso, habrá de considerar dos aspectos fundamentales:

- la posibilidad de adquisición que está determinada por el desarrollo, la utilidad y el monto de la inversión, y la forma cómo se apropia físicamente de ella, es decir la *eficacia de selección*; y
- los resultados esperados en las diferentes áreas donde la empresa promueva el mejoramiento, con el cumplimiento de las expectativas desarrolladas alrededor de la innovación, así como la implementación de una transferencia adecuada donde se tengan impactos favorables, la promoción dentro de la organización de su uso apropiado y los mecanismos de aprehensión, es decir la *eficacia de aplicación*.

La tecnología no es sólo un instrumento, un artefacto, un mecanismo o un aparato; Pugh *et al.* (1968: 66) dividen al concepto tecnología en tres partes componentes: la tecnología de operaciones, los materiales empleados en el flujo de trabajo y los conocimientos aplicados en su uso; la combinación adecuada de estos componentes –incluso independientemente del tamaño de la organización–, posibilitará la determinación de sus niveles de eficacia. El presente documento tiene por objeto hacer una revisión acerca del impacto de la adopción de tecnología en la organización en aspectos tales como el económico, político y social; así como su importancia en la estructura organizacional y en los recursos humanos.

Adopción de tecnología en la organización

El papel que la tecnología ha jugado en la economía ha sido ampliamente discutido. Gillespie (1991: 12) sugiere, en su recuento de los experimentos de Hawthorne, que la adopción de tecnología, es el motor detrás del desarrollo. Las implicaciones de la adopción de tecnología y su uso, ya sea racional o irracional en aras de una mayor competitividad, mayor productividad y control interno y externo no son sencillas de evaluar. En las primeras formas de organización moderna, desde la administración científica de Taylor, el factor económico ha primado sobre otros, de ahí que se efectúen grandes inversiones en su desarrollo y adquisición:

En *Los principios de la administración científica*, Taylor (1961) provee un ejemplo de lo que de manera incipiente podría considerarse la sistematización de una adopción de tecnología de operaciones: en la *ciencia del traspaleo*, se hace una evaluación de cual es la *mejor forma de hacer todo*; después de un periodo de observación y medición acerca de cierta práctica, encuentra una solución técnico-instrumental que le redituó al trabajador un aumento del 60 por ciento en su salario, pero que seguramente implicó un desgaste mayor, aumentando el ritmo de trabajo. Esta solución técnico-instrumental, de acuerdo con el concepto de Hickson, es una innovación tecnológica en cuanto a las técnicas materiales y a los conocimientos de Taylor adquiridos durante la observación, que seguramente le proporcionó ventajas económicas a la Bethlehem Steel Company. En el pensamiento económico de Taylor, su posición no varía mucho de los clásicos ingleses “la riqueza proviene de dos fuentes: en primer lugar del suelo y de lo que se encuentra en el suelo, y después del trabajo del hombre” (Taylor, citado por Coriat, 1985: 34); al proponer la estandarización de normas y salarios contribuye de forma importante a incrementar la explotación obrera, justificándose en una pretendida racionalidad que expandirá su campo de acción en formas todavía más avanzadas, como el fordismo con su despotismo científico-económico, y que asegurará por un lado, la estandarización, con lo que la calidad tiene mecanismos de control, y por otro, la producción en serie, que asegurará la manufactura ininterrumpida, es decir, la cantidad prevista. Los estudios de Taylor y sus contemporáneos, propiciaron la producción de mercancías en grandes series, las cuales son estandarizadas en su proceso de producción y en su resultado final, se crean nuevas formas de producción en las que “La nueva economía del tiempo, nacida en el taller de las nuevas tecnologías de control y medición del trabajo, invade el mecanismo de conjunto de la producción social” (Coriat, 1985: 58).

Pero quizá la gran tecnología que determinó las nuevas relaciones productivas y que sentó las bases para la mayor explotación del individuo y la elevación sustancial de la productividad, fue la introducción del cronómetro como mecanismo de control. Una contribución de la Revolución Industrial fue la reglamentación del

trabajo... que coincide con la reglamentación del tiempo (Nelson, 1974: 481). Esto creó la jornada de trabajo, las cuotas de producción, las máquinas calibradas, la medición de tiempos y movimientos, en suma, hizo posible el advenimiento de la sociedad industrial y por ende el concepto producción en masa.

Si bien Marx en sus escritos no aborda directamente lo que se denomina la producción en masa, si efectúa algunas aproximaciones, a través del término “gran industria”, cuando se refiere a formas de producción con una mayor tecnificación, una mayor división del trabajo y que por consiguiente hacen posible una gran producción de plusvalor.

Los estudios de Hawthorne marcaron un hito en la historia de las organizaciones; su importancia radica en establecerse como una base que a lo largo del tiempo ha generado importantes debates. No es de extrañarse que precisamente en Western Electric Company, hayan tenido lugar los trabajos iniciados por Elton Mayo; en ese momento, Western Electric contaba con los derechos exclusivos para la fabricación del equipo telefónico, usando la patente de Bell. Precisamente en Bell, una división de Western Electric, se invertía grandes sumas de dinero con objeto de mejorar la calidad y distancia en la transmisión tecnológica (Coriat, 1985: 59); en esta carrera, se adoptaron no sólo tecnologías de operaciones, sino también de conocimiento, los estudios fueron vistos como la llave para permanecer a la vanguardia en la tecnología de comunicación y bloquear los esfuerzos de la competencia; ya había sido explorado el asunto de los artefactos tecnológicos, ahora faltaban los mecanismos tecnológicos para generar eficacia de aplicación. Pero, ¿qué pasa cuando la tecnología no cumple con los compromisos de eficacia esperados?, si se analiza desde el concepto de *organización flojamente acoplada*, y tomando el ejemplo de las instituciones educativas, Weick (1976: 13) afirma que el flojo acoplamiento en las organizaciones educativas es el resultado de una tecnología incierta. Además, una organización tipificada como anárquica –con acoplamiento flojo– (March, 1976: 175-210), tiene como características principales: que sus preferencias son problemáticas, que el uso de tecnología es poco claro y la participación es un tanto cambiante e incierta, como si cada cual pudiese tomar sus propias decisiones, por tanto existe ambigüedad en los objetivos y las organizaciones parecen que en realidad no resuelven problemas.

Si se entendiese el término tecnología incierta como el resultado de un proceso de decisiones defectuoso en la fase de aplicación o selección, es indispensable considerar el factor económico, si los objetivos de las organizaciones no son satisfechos por la adquisición o uso de tecnologías adecuadas y los mecanismos de acoplamiento no son reforzados; aún así, es posible observar que en la mayoría de las organizaciones se presentan casos de ambigüedad y no siempre los sistemas están perfectamente acoplados, de hecho existen algunos cuyo desacoplamiento es tan evidente que la pregunta es, ¿cómo pueden seguir funcionando? Casos concretos son el sistema burocrático en sus niveles operativos, las pequeñas y medianas empresas

y las organizaciones en las que los cambios no se producen tan rápidamente como la misma sociedad los demanda, e incluso aquellas organizaciones que aparentemente conservan un sistema de valores que los hace presentarse a los consumidores como clásicos o tradicionales, por ejemplo la iglesia o la escuela.

Para ubicar los efectos económicos del uso de la adopción de tecnologías en un contexto amplio, considérese las formas en que dramáticamente está cambiando el panorama de la economía global. Históricamente, los sectores que han reportado un mayor crecimiento económico, y que han sobresalido y permanecido como fuertes se han caracterizado por la búsqueda de innovación tecnológica. Las empresas multinacionales cuentan con la suficiente infraestructura tecnológica para incursionar con éxito en los mercados mundiales y hacer grandes transferencias más allá de los límites fronterizos.

Aunque también se pregona que la tecnología contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los individuos, es el factor económico el que en la mayoría de las ocasiones, define el tipo y características de la tecnología adoptada; el incentivo económico contribuye a la eficacia de aplicación, y la decisión de invertir en tecnología se ve permeada por la situación en el mercado. Los estudios económicos parecen tender a una solución fácil: ven a la tecnología como la “caja negra” a través de la cual el proceso de producción avanza para generar resultados satisfactorios; afirmando que la tecnología es parte de un proceso exógeno a la organización, como variable independiente que se asocia en situaciones de cambio o mejora relacionado también con el avance científico y la falla de la tecnología, igualmente se percibe como un fenómeno derivado de la interrelación de la organización con su ambiente.

La tecnología es conocimiento, y por tanto, poder; con el desarrollo de formas cada vez más especializadas de poder, el control es inminente, el carácter interdisciplinario que se adopta, y el uso que del conocimiento se hace, permite que “la producción, codificación, almacenamiento y uso del conocimiento relevante para la regulación de la conducta social lleguen a ser consideraciones estratégicas en la movilización e institucionalización de una forma de poder organizado que facilita el control a distancia” (Cooper, citado por Reed, 1996: 42).

Uno de los mecanismos que facilita el control interno o a distancia, es la generación de discursos estratégicos que promuevan la confiabilidad de la organización, si el discurso está orientado a la búsqueda de innovaciones tecnológicas como mecanismo para colocarse a la vanguardia, o bien por una real necesidad de reestructuración que facilite procesos de cambio productivos. El discurso estratégico proporciona en la práctica un estatus de verdad acerca de las organizaciones, lo que origina la emulación de dicho discurso y consecuentemente la generación de conocimiento. Pero el conocimiento en las ciencias humanas cambia una vez que entra al campo del dominio público –por ejemplo, el uso de una gran cantidad de tecnologías forma ahora parte del acervo necesario para tener funcionalidad, no es una ventaja competitiva–, mostrando el conocimiento usado en el ejercicio

del poder y su reinterpretación para ser considerado como la verdad sobre las cosas. La estrategia se ve entonces, como un importante discurso en el ámbito empresarial y su gobernabilidad; puede ser descrita, *arqueológicamente* (Foucault, 1997: 45) como un conjunto de reglas que permite representaciones de la actividad humana y que llega a ser objeto de conocimiento; *genealógicamente*, puede ser ligado al problema de mercados y cómo son manejados por gobiernos corporativos, así como su creciente importancia en la economía con que los gobiernos modernos asumen la responsabilidad por la prosperidad y seguridad de la población.

En el campo económico, desarrollos como el de Michel Porter (Knights, 1992: 514-533), consideran a la tecnología como un factor relevante en la obtención de ventaja competitiva, sin embargo, discurren estratégicamente como formas dominantes de poder. Si se observa a través de la perspectiva foucaultiana –aunque ésta es una perspectiva unidireccional, ya que según Thompson y Ackroyd (1995: 615-633), “los estudios foucaultianos no están disciplinados por el mercado... sólo por su propia identidad y subjetividad”– puede ser criticado por su representación, las prácticas divididas que en él se manifiestan y la subjetivación que hace de los individuos.

Uno de los elementos claves para entender el trabajo de Porter (1982) es el concepto de “cadena de valor” con el que se identifican las formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. Este concepto radica en hacer el mayor esfuerzo para lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional fincada en la cooperación; otro aspecto es el análisis competitivo, que es el estudio de los competidores actuales o potenciales de una organización para formular una estrategia competitiva. Para esto se debe considerar las fuerzas competitivas formuladas por Michael E. Porter:

1. Barreras al ingreso de nuevos competidores;
2. amenazas de productos sustitutos;
3. poder negociador de los compradores;
4. poder negociador de los proveedores; y
5. nivel de rivalidad entre los competidores.

Según Porter las estrategias de reconocimiento del entorno o de apropiación de la realidad que enfrenta la organización, son en el presente necesarias por la alta velocidad del cambio, la cual cuestiona y altera la validez de los supuestos que orientan la proyección y el ajuste de las unidades económicas; el conocimiento de la tecnología es parte importante de la revisión que al entorno de la empresa debe hacerse, su uso representa un mecanismo de poder y control, por ejemplo, las redes de cómputo procesan información de la organización y coadyuvan en la generación de los bienes y servicios para el consumidor, recorriendo transversalmente a la estructura organizativa y retroalimentándola de una forma ágil, por tanto, se constituyen

en una herramienta de administración, pero también regulan los flujos de información, habiendo accesos generales, restringidos o nulos por lo que también llegan a ser barreras o ventajas para la negociación de los cotos de poder, de acuerdo con quien los posea. Una situación observable es que se objetiva los negocios al desarrollar una serie de representaciones que no son disimilitudes de aquellas que se producen en las ciencias positivas, por lo que la corporación de negocios es representada como un conjunto de actividades y cadenas de valor que son separadas de los administradores, trabajadores y consumidores que las constituyen. Porter selecciona aquellos negocios cuyas operaciones son claramente semejantes a su modelo y soportan la visión de la ventaja competitiva para asegurar su liderazgo, a través de la diferenciación o enfocándolas en un segmento de mercado muy estrecho. El sostener que su teoría es un conjunto de verdades partiría del hecho de la generalización y no de la división de prácticas.

La principal crítica al modelo es que se está transformando al sujeto en objeto a través del ejercicio indiscriminado del poder. En este sentido, el discurso estratégico puede permanecer vigente si se anticipa o se desarrolla paralelamente al discurso de la tecnología, ya que un cambio tecnológico puede provocar movimientos abruptos en mercados, puede crear oportunidades o bien reducir o aumentar la competitividad de las organizaciones, aun cuando el impacto de la tecnología puede ser desconocido por los usuarios una vez que se presentan situaciones de ruptura relevantes, y que por consiguiente el grado de afección al elemento humano que conforma la organización puede en ocasiones no ser evaluado en su justa dimensión, esto es, que las estructuras competitivas de población reflejan su subyacente tecnología y la innovación tecnológica puede influenciar profundamente la dinámica competitiva y la evolución de la población en el tiempo; de manera directa esto es observable en los ciclos tecnológicos y la dinámica de población, así como en los nuevos hallazgos e invenciones tecnológicas.

Por otra parte, alrededor de las formas en que las empresas se organizan, hay todo un conjunto de regulaciones que guían la conducta de los individuos. La tecnología que casi siempre proviene del ambiente externo —es menor la proporción de organizaciones dedicadas a la investigación y desarrollo—, favorece la generación de productos, crea condiciones ambientales, incluso establece climas políticos, crea modas, influye en las culturas y la empresa puede imprimir su sello o definir un estilo de consumo, tomar parte en la vida educativa en las instituciones y muchos aspectos más; es decir, lo que hace la organización es satisfacer demandas externas y su ciclo de vida puede contribuir a cambios en todas las esferas, en este sentido, economías débiles, dependientes del empleo o subempleo que directa o indirectamente generan las grandes firmas, se derrumbarían si éstas no invierten en tecnología, ya que si se considera a la tecnología como promotora de crecimiento, éste no se generaría al faltar inversión o hacerla inadecuadamente. Una reflexión de Parker (1996: 484-506) acerca de cómo la tecnología se homogeneiza y poco a

poco está desvaneciendo las barreras organizacionales, sectoriales y nacionales y de qué forma afecta a las estructuras organizacionales, es ilustrativa de la fenomenología actual:

Las firmas internacionales son aquellas cuyas actividades empresariales cruzan fronteras nacionales o que cuentan con inversiones en dos o más países... sus oficinas centrales siempre están ubicadas en una ciudad sede... Su cultura y estructura organizacional son consistentes con las prácticas y normas de la casa matriz. Adoptan tecnologías estandarizadas y sus procesos negociadores, reflejados a través de sus operaciones, contribuyen a que, donde estén localizados, se apoyen en políticas similares especialmente a lo que la estructura organizacional y los recursos humanos se refieren,... y esto sucede día a día en todo el mundo.

Una última reflexión en este apartado, es que la tecnología está y estará en proceso de continuo cambio, pero la organización no cambia tan rápidamente, de hecho, la relación que tienen no hará que la organización desaparezca; sin embargo, es preciso incorporar nuevas formas o nuevas explicaciones para entender las relaciones entre la tecnología y la organización. Roberts y Grabowski (1996: 409), sugieren que esta nueva forma de análisis de las relaciones tecnología-organización debe incluir el desarrollo de dispositivos adecuados de evaluación, en una vista longitudinal y temporal de la tecnología, y la visión prospectiva de mecanismos que tiendan a la estructuración sana de esta relación en la era posindustrial. Probablemente la sugerencia de Roberts y Grabowski podría promover el desarrollo de un nuevo movimiento tanto revisionista como constructivo que provea soluciones integrales, sin embargo, el cómo controlar o bien estudiar a un *monstruo* que está en crecimiento exponencial, no es una tarea fácil.

La estructura organizacional

Existen algunas diferencias entre cómo puede ser conceptualizada una estructura organizacional. Ranson, Hinnings y Greenwood (en Hall, 1982: 52), definen a la estructura como: “un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina al mismo tiempo esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas”, mientras que Meyer, Rowan y Kamers (en Hall, 1982: 52), la conceptualizan como “un mito creado por las demandas sociales”. En la primera definición, se habla de una estructura que se dinamiza, actualizándose ante los imperativos; en tanto que Meyer, Rowan y Kamers, hablan de prácticas sociales, racionalización implícita en el trabajo organizacional y reconocimiento e institucionalización social.

Pero tres funciones elementales son ligadas necesariamente a la estructura organizacional (Hall, 1982: 52): primero, las estructuras deben producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales; segundo, las estructuras están diseñadas para minimizar o reducir las diferencias individuales, es decir tienen un sentido homogeneizador, y tercero, las estructuras son medios formales para ejercer el poder, ya que: “las organizaciones invocan presiones coercitivas y miméticas para justificar una nueva estructura, y lo hacen a través de actividades organizacionales legítimas” (Arndt, 2000: 1), donde, hay que tener claro que la tecnología está presente.

La tecnología es un concepto amplio que no solamente está relacionado con los componentes físicos derivados de los avances tecnológicos. Desde 1958, con las investigaciones de Woodward, y posteriormente Thompson y Ackroyd (1995: 615-633) y Perrow (1990), se hace evidente el interés de los investigadores en organización por la tecnología. Tal vez los dos más importantes desarrollos en la investigación de tecnología en las organizaciones, se deben a Woodward y a Perrow (Child, 1972: 1-22). Woodward se enfoca al estudio de la tecnología de operaciones de organizaciones manufactureras, y Perrow limita su análisis a la tecnología de materiales. La tecnología de operaciones se refiere al equipamiento y secuenciación de actividades en el flujo de trabajo de la organización; mientras que la tecnología de materiales se refiere a las características físicas de los materiales. Tanto Woodward y Perrow consideran que la naturaleza de las variables tecnológicas afecta directamente al diseño de una estructura organizacional efectiva.

Aunque pueden existir serias dudas acerca de sí la naturaleza de la tecnología determina la estructura de la organización –ya que también se puede argumentar la complejidad de operaciones, la ubicación espacial o el tamaño de la organización, por mencionar algunas situaciones–, es evidente que la tecnología prevaleciente no es producto de la estructura por sí misma o viceversa, un adecuado proceso de toma de decisiones subyace en la calidad, funcionalidad u operacionalidad de la adopción de tecnología.

De los estudios de Woodward tentativamente se encontró que de acuerdo con la naturaleza de la tecnología será la estructura administrativa de la empresa; en un estudio realizado en empresas británicas se observó que, “el número de niveles de jerarquía administrativa, la cobertura de control de los supervisores de primera línea y la relación existente entre administradores y supervisores y el resto del personal son factores que estaban todos afectados por la tecnología empleada” (Hall, 1982: 352), incluso, la eficacia de selección y la de aplicación se asocian directamente con el éxito o fracaso de la organización. El nivel de incertidumbre de cuál tecnología es operable en la organización se ha reducido notablemente en la actualidad, aun cuando para Aldrich (1972) la tecnología no es relevante en la estructura organizacional; si las organizaciones cambian, debe haber una razón de cambio, por lo que si la tecnología es el único determinante de la estructura entonces se re-

quiere cambiar primero la tecnología y luego la estructura, este orden de cosas implicaría, dadas las condiciones actuales del cambio tecnológico, reajustes constantes o bien soluciones emergentes. Además, y con reservas, podría observarse que las empresas que usan métodos técnicos similares o tienen infraestructura parecida, cuentan con estructuras organizacionales similares, o bien que, el tamaño de una organización está en relación directa con la tecnología utilizada (Woodward, 1965: 65).

Algunos otros autores, como Hickson (1966: 224-237) no parecen compartir las aseveraciones de Woodward y Perrow, y los argumentos que enuncian para discrepar son que puede haber algunas probabilidades o combinación de probabilidad interesantes:

- que el tamaño de la planta o de la unidad de operación es frecuentemente asociada con la naturaleza de la tecnología de operaciones, pero esto es discutible cuando las unidades son indivisibles, por ejemplo, líneas de montaje amplias;
- que el tamaño total de la organización industrial no puede en ocasiones ser asociado con la tecnología utilizada, porque a veces no guarda una proporción directa con el tamaño de la planta, por ejemplo, empresas de servicio o comercialización con mínimo espacio y grandes avances tecnológicos, tales como comunicación satelital;
- que no hay asociación entre el tamaño total de la organización y la tecnología de materiales usada, como es el caso de las organizaciones que mejoran la calidad de sus materiales pero no varían su estructura organizacional, y,
- que el relativo grado de implementación tecnológica puede ser forzado por el tamaño de la organización o viceversa, como es el caso de las organizaciones que crecen espacialmente al adoptar artefactos tecnológicos –tecnología de operaciones– pero que no varían su estructura.

Child (1972: 1-22) enuncia una hipótesis a propósito de estas aparentes contradicciones, al postular que las variables de la tecnología de operaciones serán relacionadas sólo con aquellas variables estructurales que están centradas en el flujo de trabajo, por lo que los efectos de la adopción de tecnología pueden ser asociados únicamente a las variables que interesan, la respuesta que la organización dé al variar su tecnología, seguramente impactará en su estructura, pero, no quiere decirse con esto que deba crecer o reducirse, sólo redefinirse.

Otro aspecto relevante en la estructura es el de los flujos de información y el impacto que sufren con la adopción de tecnología, el rol del sistema de información dentro de la organización puede entenderse como un mecanismo de regulación del proceso de comunicación. El sistema de información es un proceso cibernético que regula el flujo de información a través de toda la estructura organizativa; las vías formales de comunicación determinan la cantidad y calidad de la información, el

uso de instrumentos tecnológicos agiliza ese proceso, pero también puede hacer de la comunicación un proceso fragmentado, donde sólo se informe y no se comunique dada su agilidad. Un agente de cambio en el desempeño de este papel es la tecnología, las características y categorías que adopta dentro de la estructura ya han sido discutidas, pero la dinámica organizacional e individual debe ser tomada en cuenta, principalmente porque involucra a agentes externos, tales como clientes, gobierno e instituciones alrededor.

La mayor consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías de información dentro de las organizaciones en lo relativo a la comunicación formal, es que si no se sigue un criterio adecuado en la eficacia de selección, puede tener un efecto totalmente opuesto, ya que los problemas reales no pueden ser nunca manejados hasta que se descarten los problemas instrumentales en la comunicación (Shulman, 1966: 357-374). Tal vez el error en el campo de la información por medios tecnológicos y tecnificados, sea que no adquiere un sentido de uso con relación a sus propios usuarios, es decir, que la implementación de tecnologías, puede no siempre ubicar la importancia que el factor humano tendrá en esa relación instrumentos-acciones.

Implicaciones en el factor humano

Las acciones de los individuos no pueden ser consideradas actos individuales al desarrollarse en la organización (Weber, 1958: 16), es a través de los niveles de interacción en las estructuras formales e informales como puede ser evaluada su participación y destacada su importancia. Una de las quejas que Salancik y Pfeffer (citados por Nord y Fox, 1996: 148-174) externan es que en los estudios acerca de la actitud hacia el trabajo, los investigadores han eliminado variables a nivel individual y han dedicado sus esfuerzos a evaluar tendencias de grupos, lo que pareciera un intento de estandarización; en cuanto a los modelos acerca de la satisfacción en el trabajo, se ha manejado el contexto como factor decisivo, por lo que el individuo pasa a segundo término, y en cuanto al aprendizaje, el cambio de conducta es deseable en un ambiente social en que la conducta cambie y los individuos se adapten.

Silverman (1970: 96) aduce que la tecnología parece estar íntimamente relacionada con la forma organizacional y la conducta humana, pero que el interés en la tecnología por sí mismo, no necesariamente lleva a considerar la pauta característica de relaciones dentro de la organización como un todo. No es posible afirmar que la tecnología por sí misma influya en el sistema de relaciones del factor humano, ya que esto significaría que lo que sucede en el ámbito de lo personal pudiera ser previsible.

De acuerdo a Roethlisberger y Dickson (1976), hay tres lógicas imperantes en el desarrollo de la organización: la lógica del costo, la lógica de la eficiencia y la

lógica de los sentimientos. Se concibe a la lógica del costo, como la filosofía de la organización formal en la consecución de sus objetivos económicos y la forma en que son evaluados. En cuanto a la lógica de la eficiencia, ésta es referida a los esfuerzos colaborativos de los miembros de una organización, se alimenta de la cooperación de los miembros de la organización y es parte de la organización formal. Hay otro sistema de ideas y creencias al que podría denominarse la lógica de sentimientos. Éste representa los valores residentes en las relaciones interhumanas de los diferentes grupos dentro de la organización; es parte de las organizaciones informales y es necesaria para el funcionamiento de las formales.

Para el grupo dirigente, las lógicas de costo y de eficiencia suelen considerarse importantes, para el grupo informal, la de los sentimientos, ésta se arraiga en los valores que los individuos respetan, creen, alimentan, interiorizan y su desconocimiento por parte de la dirección puede generar frustración o baja participación. El ser humano responde de acuerdo con el conjunto de códigos sociales, convenciones, tradiciones y rutinas o costumbres que adquirió y está adquiriendo a lo largo de su vida, sin tales códigos básicos o convenciones, las relaciones efectivas en el trabajo no son posibles. En las dos primeras lógicas es donde la implementación de tecnología es evidente, su uso determina el buen funcionamiento de ellas, lo que la convierte en un factor determinante, en la de los sentimientos sólo son un factor asociado.

La forma en que la tecnología cambia, afecta sustancialmente a la forma en que el trabajo se desarrolla dentro de la organización; esto se puede dar de dos formas: el desempeño del trabajo es más eficiente, o bien, es más especializado. Una mayor eficiencia en términos de trabajo, puede ser definida como un incremento en la cantidad de bienes o servicios que se ofrecen al mercado, la especialización está relacionada necesariamente con la división del trabajo, la distribución de cargas de trabajo y los papeles que cumplen los especialistas en el trabajo aunque también se considera la interdependencia de la organización en el contexto en que trabaja (Donaldson, 1996: 57-76).

De forma general, los individuos, las organizaciones y la sociedad misma responde a los efectos del cambio tecnológico; en sociedades altamente industrializadas, el uso de tecnología compleja obliga a un continuo mejoramiento de habilidades y conocimientos. Los trabajadores que logran mantenerse a la vanguardia, pueden ser beneficiarios en estas economías, pero, cuando las nuevas tecnologías sustituyen a las anteriores –y actualmente para ello no transcurre mucho tiempo– el trabajador está desfasado y evidentemente su “valor” decrece, como consecuencia natural, el empleo decrece.

Algunas de las medidas adoptadas por las organizaciones para incrementar la ventaja competitiva de sus recursos humanos con relación a los de otras empresas son: contratar nuevos talentos con habilidades desarrolladas a la par de las nuevas tecnologías; realizar inversiones en capacitación y adiestramiento recuperables a

corto plazo; implementar nuevas formas de desarrollar el trabajo mediante el consejo de consultores o asesores especializados en ciertos tópicos o habilidades; evaluar objetivamente a su personal en función de los objetivos generales de la compañía y, en situaciones drásticas, remover a aquellos empleados que no pueden cubrir los requerimientos de un rediseño de procesos originado en una mejora tecnológica.

Y a largo plazo, se tiende a reducir la demanda de empleados al mercado si la innovación es tan trascendente para obviar o hacer poco relevante el trabajo de algún empleado, centrando la atención y contratando sólo en aquellas áreas en las que la no presencia de personal sería impensable, es decir, una especie de depuración en función del costo beneficio, donde las labores intelectuales y en niveles de decisión jerárquicamente altos sean necesarias, y las labores rutinarias, desarrolladas por medios tecnológicos innovadores que no involucren mano de obra directa se descarten como trabajo para recursos humanos, como es el caso de procesos en los que robots realizan tareas de manera más eficiente y con menos riesgo, por ejemplo, la industria automotriz. Se puede decir que la asimilación de nuevas tecnologías ha rebasado el discurso de las teorías que sobre cambio tecnológico y organización habían sido establecidas –y en las cuales, como se ha visto, hay discrepancia–, ya que “la identidad y el rol que la gente asume dentro de la organización se está alterando constantemente alrededor de las innovaciones tecnológicas emergentes” (Urrutia, 1995: 6).

De forma general, hasta en las economías que adoptan tecnología de vanguardia, las habilidades laborales especializadas ligadas a la tecnología de conocimiento, son redituables, y la organización procura preservarlas y alimentarlas, para generar plusvalor en su recurso humano; tanto el conocimiento ganado por experiencia, por la inversión de la organización en él, por la profesionalización del trabajo o bien por la respuesta de las instituciones educativas a las demandas del mercado laboral, generan ahorro, pero desestabilizan el juego oferta-demanda. Este proceso coincide con el incremento de la mano de obra femenina, –esos grupos no escuchados que Clegg y Hardy (1996: 1-28) en el *Manual de estudios de organización*–, aunque se haga énfasis en el hecho de que aun cuando los movimientos a favor de los derechos de la mujer han ganado terreno en los pasados años, aún siguen persistiendo grandes diferencias; “la segregación sexual de ocupaciones y organizaciones persiste en todo el mundo, tanto como la inequidad en el salario entre hombres y mujeres” (Calas y Smircich, 1996: 220).

Más aún, la persistencia de las estructuras que segregan a las mujeres, se hace evidente en un gran número de formas, los “círculos viciosos de la segregación en el trabajo” se hacen manifiestos cuando se trata de contratar o promover, las primeras en ser despedidas en un recorte de personal serán las mujeres, una mujer deberá “cuidar más celosamente su empleo” que un varón, los altos niveles jerárquicos serán en su mayoría ocupados por hombres, ya que en las organizaciones, ya sea

en la estructura formal o informal, existirá una serie de imágenes, símbolos, e ideologías que legitimarán la inequidad por género.

Por otra parte, el conocimiento tecnológico es producido frecuentemente por entes no relacionados con la difusión de dicho conocimiento, por tanto, no hay constructos científicos, sólo razones técnicas y tecnológicas para promover cambios; los valores sociales cambian e impactan directamente en los requerimientos para la creación de nuevos artefactos tecnológicos, incluso los cambios confrontan a las generaciones.

El éxito en la eficacia de aplicación y en la de selección, depende de una efectiva dirección del capital intelectual, pero la mayor parte del capital intelectual de una organización depende del *know-how* de los expertos, al acumularse produce resultados, el conocimiento individual a veces no es reconocido; las organizaciones deben encontrar la forma en que se puedan conjuntar los conocimientos necesarios para la innovación, y al mismo tiempo deben esforzarse porque sus propios recursos sean habilitados y puedan, a mediano plazo, generar tecnología de conocimiento propia de la organización.

Discusión

Uno de los grandes retos que plantea el uso de tecnología como una ventaja competitiva dentro de la organización es el poder adaptar las necesidades humanas al ritmo con el que la innovación tecnológica se está desarrollando; para ello, es preciso generar un cuerpo de conocimiento que permita incursionar en el campo del cambio tecnológico de manera segura. Si bien es cierto que existen cambios tecnológicos que generan verdaderas revoluciones en la sociedad, y que sería difícil generar paradigmas ante este fenómeno –y no es deseable–, también es cierto que la participación multidisciplinaria y multisectorial puede ser un factor decisivo en los procesos de adopción. Si no se construye un adecuado esquema de relaciones entre los agentes del cambio, los usuarios, los beneficiarios y el medio ambiente, las condiciones imperantes derivarán –y ya hay muestras de ello–, en una desigual distribución que hará evidente el manejo indiscriminado de tecnología como vehículo de poder y control. Un aspecto también relevante es la relación entre el discurso estratégico del control tecnológico y el discurso sobre la democratización en el uso de la tecnología; estos discursos, aunque irreconciliables proveen elementos de análisis en este tema.

Conclusiones

A lo largo del presente texto, se ha pretendido presentar un panorama general de la adopción y uso de tecnología dentro de las organizaciones, así como la influen-

cia que tiene en la estructura organizacional y en los recursos humanos. Es conveniente señalar que existe un gran número de variantes acerca del fenómeno tecnológico, principalmente por su acelerado desarrollo en las 2 últimas décadas, y por el hecho de ser mayormente adoptadas que generadas desde el interior de la organización, esto hace evidente la necesidad de crear mecanismos para su implementación y uso, los cuales no siempre producen resultados satisfactorios.

Desde Taylor y la administración científica la búsqueda de la mejor forma de hacer las cosas ha obligado a la continua mejora en la productividad; el interés básico en el uso de tecnologías emergentes ha sido tomar ventaja competitiva, incrementar la productividad, tomar el control y ejercer el poder, los medios para lograrlo varían, van desde formas elementales de manejo de jornadas de trabajo, hasta formas tan avanzadas como las redes de cómputo.

Sin embargo, el elemento humano, ha sido parcialmente descuidado en esta carrera, de tal forma que no siempre las innovaciones benefician directamente al personal; pero las organizaciones cada vez demandan más formas de acceso a nuevas tecnologías, aunque también, si el acceso es amplio, el poder en la organización se redistribuye, o bien la estructura puede variar, ya que una distribución abierta propiciaría una erosión en el poder de los niveles estratégicos, quienes tienen acceso a tecnologías que pueden conferir poder en su uso; si hay libre acceso los papeles cambian, y nuevas posiciones se crean, otras se hacen obsoletas y desaparecen. El reto radica en vivir con la tecnología en un proceso dinámico que por un lado, promueva esa ventaja competitiva tan ansiada, y que por el otro, coadyuve a desarrollar las capacidades de los individuos.

Bibliografía

- ALDRICH, Howard E. (1972), "Technology and Organizational Structure: A reexamination of the findings of the Aston Group", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 26-43.
- ARNDT, M. y Barbara Bigelow (2000), *Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals' Use of Impression*, *Management Administrative Science Quarterly*, vol. 45, núm. 3, versión electrónica.
- CALAS, Martha y Linda Smircich (1996), "From 'The Woman's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña, pp. 218-257.
- CLEGG, Stewart y Cynthia Hardy (1996), "Introduction. Organizations, Organization and Organizing", en Stewart Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Gran Bretaña, pp. 1-28.
- CORIAT, Benjamin (1985), *El taller y el cronómetro, ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, 2a. ed., Siglo XXI Editores, México.

- CHILD, John (1972), "Organization and structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, 6, pp. 1-22.
- DONALDSON, Lex (1996), "The normal Science of Structural contingency Theory", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña, pp. 57-76.
- FOUCAULT, M. (1997), *Las palabras y las cosas*, Siglo XXI Editores, México.
- GILLESPIE, Richard (1991), *Manufacturing Knowledge*, Cambridge University Press, Estados Unidos de América, pp. 1-95.
- HALL, R. Richard (1982), *Organizaciones, estructura y proceso*, Prentice Hall, México.
- HICKSON, D.J. (1966), "A convergence in organizational theory", *Administrative Science Quarterly*, núm. 11, pp. 224-237.
- KNIGHTS, David (1992), "Changing Spaces: the disruptive impact of a new Epistemological Location for the study of Management", *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 3, pp. 514-533.
- MARCH, James (1976), "Ambiguity and Interpretation", en James March, *A Primer on decisions Making. How Decisions happen*, The Free Press, Nueva York.
- NELSON, Daniel (1974), "Scientific Management and Labor 1880-1915", *Business History Review*, vol. XLVIII, núm. 4, pp. 479-500.
- NORD, Walter R. y Suzy Fox (1996), "The individual in Organizational Studies: the Great Disappearing Act?", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña.
- PARKER, Barbara (1996), "Evolution and Revolution: from International Business to Globalization", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña, pp. 484-506.
- PERROW, Charles (1990), *Sociología de las organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid.
- PORTER, E. Michael (1982), *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México.
- PUGH et. al. (1968), "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, pp. 65-106.
- REED, M. (1996), "Organizational Theorizing a historically contested terrain", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña, pp. 31-56.
- ROBERTS, H.K. y Martha Grabowski (1996), "Organizations, Technology and Structuring", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña, pp. 409-423.
- ROETHLISBERGER, Fritz J. y William J. Dickson (1976), "An industrial organization as a social system", en *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- SHULMAN, D. Arthur (1996), "Putting Group Information Technology in its Place: Communication and Good Work Group Performance", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña, pp. 357-374.
- SILVERMAN, David (1970), *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires.

- TAYLOR, Frederick W. (1961), *Principios de la administración científica*, Herrero Hermanos, México (1911).
- THOMPSON, Paul y Stephen Ackroyd (1995), "All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British Industrial Sociology", *Sociology*, vol. 29, núm. 4, pp. 615-633.
- URRUTIA, V. (1995) *Technology and organization: introduction of new information technologies in firms and organizations*, University of the Basque Country, Vizcaya, España.
- WEBER, Max (1958), *From Max Weber: essays in sociology*, Oxford University Press, Gran Bretaña.
- WEICK, Karl E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 1-19.
- WOODWARD, J. (1965), *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, Londres.

Organización y economía de la innovación y el conocimiento

MANUEL SORIA

Introducción

EL OBJETO principal de este capítulo es generar una propuesta para analizar, desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas, los procesos de organización de la innovación tecnológica en firmas o instituciones públicas. Los objetivos particulares son:

- relacionar esta propuesta con el caudal de estudios y teorías organizacionales;
- delimitar un vector de análisis organizacional derivado de la economía organizacional;
- delimitar otro vector, desde la dimensión narrativa basada en el conocimiento;
- discutir la variabilidad y viabilidad analíticas de cada perspectiva.

Cuatro secciones lo componen. La primera delinea el gran mapa de los diversos territorios analíticos que forman la teoría y los estudios organizacionales en la actualidad. La segunda presenta un análisis organizacional de la innovación tecnológica derivado de la economía organizacional y se compone de cuatro apartados: i) Las teorías y enfoques económicos del proceso organizacional, ii) La perspectiva organizacional de la teoría evolutiva de la economía, iii) El enfoque de las capacidades dinámicas y, iv) Un enfoque sobre el *management* de la innovación. En la tercera se presenta el análisis de la innovación tecnológica desde la dimensión narrativa basada en el conocimiento. Se compone de cinco apartados: i) Estudios sociales sobre la ciencia y la tecnología, ii) Teoría de actores y Redes, iii) El caso del registro organizacional del trabajo tecnológico de ingenieros programadores, iv) El caso de la gestación de innovaciones tecnológicas, y, v) El caso que interpreta a la invención como proceso cognitivo. En la cuarta y última sección se discuten las cualidades y limitaciones analíticas de estas perspectivas.

Panorámica de las teorías y estudios de las organizaciones

Autores contemporáneos afirman que no existe una “Teoría de la Organización”. Son varias y diversas las teorías, paradigmas, enfoques y estudios que analizan la organización y sus procesos de existencia (Burrell y Morgan, 1979; Clegg y Hardy, 1996; Reed, 1996). A partir de Burrell y Morgan (1979), se delimitan dos dimensiones y cuatro paradigmas en el campo de los estudios organizacionales.

a) La dimensión de la *regulación sociológica*, que comprende dos paradigmas:

- i) funcionalismo sociológico (teorías de acción social, burocracia disfuncional, sistema social, objetivista, pluralista), y,
- ii) sociología interpretativa (etno metodología, interacción simbólica fenomenológica);

b) La dimensión de la *sociología del cambio radical*, contempla dos paradigmas:

- i) Humanismo radical (teoría anti organizacional, anarquía individual, existencialismo, sofismo), y
- ii) estructuralismo radical (teoría organizacional radical, neo marxismo, teoría crítica y del conflicto).

Para Clegg y Hardy (1996), Reed (1996) y Hassard (1993), el mérito de estos autores no lo fue tanto haber “delimitado” en cuatro territorios los paradigmas centrales en la teoría de la organización. Su actual fragmentación en estudios diversos hace imposible taxonomías completamente precisas. Su mérito consiste en haber abierto espacios en el campo teórico sobre la organización a las perspectivas radicales. Durante décadas, estas fueron rechazadas como paradigmas válidos de conocimiento por el estructural funcionalismo dominante y los defensores de la llamada “ciencia normal”.

Reed (1996) plantea una metodología basada en meta, narrativas que establecen un marco interpretativo de la evolución y diversidad de la teoría de la organización desde sus orígenes hasta la actualidad.

a) *Racionalidad*. Se caracteriza por concebir a la organización como un dispositivo para transformar la irracionalidad humana en comportamiento racional. Simboliza un nuevo tipo de gobernabilidad: el estado administrativo, donde la organización “científica” es prototipo de lo racional (Saint Simon, 1957; Waldo, 1948; Wolin, 1961). Contempla: i) el pensamiento de la *administración sistemática* (1890) generado por la actividad administrativa de los ingenieros del siglo antepasado; ii) la *administración científica* enarbolada por Taylor (1903), aunque

no el único estudioso y difusor y, iii) la escuela del comportamiento administrativo, basada en el concepto de la racionalidad limitada (Simon, 1947).

b) Integración. Como paradigma central en la teoría de la organización desde los treinta y dominante hasta los sesenta, durante el siglo pasado, el *estructural funcionalismo* (T. Parsons) se nutrió de: i) la *teoría económica y sociológica paretiana*, en especial, analizando al *sistema social* y su *equilibrio* dentro del “Círculo de Pareto” fundado en la Escuela de Negocios de Harvard hacia el inicio del primer tercio del siglo xx (Ibarra, 2000); ii) la teoría administrativa por Barnard (1938); iii) el movimiento de las relaciones humanas surgido del análisis del proceso de trabajo en la organización de la gran industria moderna de los EUA (Hawthorne Works, 1927-1935), así como, de la relación con universidades privadas como Harvard en EUA (E. Mayo, 1933 y 1945; Roethlisberger y Dickson, 1939). Este movimiento muestra, a su vez, una influencia: antropológica de Malinowski y Radcliffe Brown y psicológica de Freud y Janet, así como de Piaget (Ibarra, 2000); iv) La primera expresión del estructural funcionalismo fue la teoría de la burocracia (Merton, 1952, Selznick, 1949, Gouldner, 1954, Crozier, 1963). Una de sus derivaciones más representativas ha sido el movimiento contingente, que analiza cómo el contexto determina la estructura, alegando que un diseño a la medida del medio ambiente logra un desempeño eficaz (Woodward, 1958; Burns y Stalker, 1961; Pugh *et al.*, 1963-1972; Donaldson, 1995, 1996).

c) Mercado. La narrativa tiene su objeto de estudio principal, es la firma compitiendo en el mercado. Diferentes perspectivas componen esta narrativa, aunque todas comparten la idea de “libertad de mercado”. Entre las principales destacan: i) economía institucional y neo institucional, ii) economía de costos de transacción, iii) teoría de la agencia, iv) análisis inter organizacional, ya sea la versión de la dependencia de recursos o por medio de redes, v) ecología poblacional, vi) *management* y elección estratégicos, y, vii) teoría liberal de la organización.

d) Poder. En esta narrativa, el objeto de estudio es el ejercicio del poder en las grandes organizaciones e instituciones públicas y privadas características de la modernidad. Son teorías de análisis macro social. Su representante más importante es la *teoría de la burocracia* de inspiración weberiana. Dos son, al menos, las líneas de investigación. Una primera (*Estructura de la acción social*, Parsons, 1937), iniciada con la “Parsonización de Weber”. Una segunda línea (*Organización y burocracia* de M. Mouzelis, 1967), caracterizada por la influencia directa de Weber, junto con la influencia de Marx, Freud, Habermas, Marcuse. Foucault influye e inicia una trayectoria paradigmática completamente diferente a lo que se había reflexionado con anterioridad acerca de la subjetividad y las instituciones sociales de la vida moderna. La influencia de todos estos autores de linaje europeo sobre las teorías de la burocracia ha derivado en tantas otras: i) teorías del proceso laboral (Braverman, 1974; Smith, 1994; Knights y Will-

mott, 1990); ii) weberianismo radical (Clegg, 1977; Clegg y Dunkerly, 1977); iii) teoría crítica de la organización (Alvesson y Deets, 1996; Alvesson y Willmott, 1992) y, iv) psicoanálisis de la Organización (Pauchant, *et al.*, 1995; Aubert y De Gaulejac, 1991; Du Gay, 1996).

e) *Conocimiento*. Esta narrativa tiene como objeto de estudio la organización en tanto producto histórico socialmente construido, basado en el trabajo de especialistas, conjuntos de conocimiento, rutinas y dispositivos técnicos movilizadas por los actores sociales en su diaria interacción y discurso (Reed, 1996, Clegg, 1994a). Una primera, línea de análisis la constituye aquella iniciada por la perspectiva del marco de referencia accional planteada por Silverman (1970). Él rechaza la fórmula de Parsons (1937), quien relaciona estructura funcional y medio ambiente. Silverman recupera la acción de los individuos quienes resuelven problemas particulares de manera cotidiana en la organización. Esta corriente tiene entre sus expresiones más importantes, las siguientes: i) el accionalismo subjetivo (Silverman, 1994, Clegg, 1994a.); ii) simbolismo organizacional, tanto en términos de culturas que conviven como de espacios simbólicos fragmentados (Martín y Frost, 1996; Smircich y Calas, 1995 y 1997). Incluye, asimismo a la iii) la etnometodología (Shwartzman, 1993; Boden, 1994); iv) toma de decisiones neoracional, decisiones de ambigüedad en orden poco estructurado, como el modelo del bote de basura, las anarquías organizadas y el flojo acoplamiento (March y Olsen, 1976; March, 1988, 1996; Weick, 1976; Cohen y March, 1974; Cohen, March y Olsen, 1972); v) la teoría de actores y redes (Law, 1992 y 1994; Latour y Woolgar, 1995); vi) los modelos posestructuralistas y posindustrialistas y posfordistas (Kondo, 1990; Cooper, 1992; Gane y Johnson, 1993; Clegg, 1994b; Perry, 1994); vii) Teorías de la cultura organizacional como valores colectivos, principalmente a través de la Literatura de la excelencia (Peters y Waterman, 1992) y la Reingeniería (Gerlach, 1996).

f) *Justicia*. Finalmente, está un conjunto de teorías críticas de la organización contemporánea: i) Nuevo institucionalismo. Rechaza los modelos del actor racional, más bien, elabora explicaciones cognitivas y culturales que buscan revelar el papel estratégico de luchar por poder los actores institucionales quienes así forman y reforman las reglas que guían a la economía y política (Powell y Di Maggio, 1991; Meyer y Scott, 1992; Witley, 1992; Perry, 1992; Reed, 1996); ii) resurgimiento de la economía política de la organización. Analiza el complejo contexto de prácticas y formas institucionales de vigilancia burocrática y el control en la sociedad de la "modernidad tardía" (Reed, 1996; Giddens, 1985; Wolin, 1988; Thompson, 1993; Reed, 1996); iii) teoría crítica. Reconoce la importancia de la estructura social para explicar el origen, evolución y desarrollo de la organización. Reconoce la creciente complejidad de lo social por las diversas dimensiones (Fisher y Sianni, 1984; Smircich y Calás, 1995; Ibarra, 2000). Estudia

la importancia de los efectos de la administración burocrática en la vida social, dentro y fuera de la organización. Tienen un espíritu emancipatorio. Contempla a la escuela de Frankfurt, el psicoanálisis organizacional, y es una teoría social de la subjetividad que examina los fundamentos de obediencia y aceptación voluntaria de la subordinación (Aubert y De Gaulegac, 1991; Du Gay, 1996; Ibarra, 1994, 2000); iv) finalmente, en esta última corriente, resaltan otras teorías, sobre la moralidad y organización burocrática (Dandeker, 1990), así como la teoría de la participación y democracia industrial (Lammers y Selz, 1989, Morgan, 1990).

En el sentido de estos contextos narrativos; los estudios organizacionales pueden concebirse como un conjunto de conversaciones entre investigadores acerca de las organizaciones. Conversar ayuda a construir a la organización en términos de paradigmas, métodos y supuestos derivados de conversaciones anteriores (Clegg y Hardy, 1996). Son, además, conversaciones en evolución, de vocablos emergentes, discontinuas, desde perspectivas dominantes o alternativas. Proponen concebir a la organización en tres sentidos: i) las *organizaciones* –en plural–, como objetos empíricos (objetos reales y visibles existentes); ii) la *organización* –significado abstracto– como un discurso teórico (representación de múltiples interacciones entre conversaciones sobre atributos específicos); iii) *organizar* –verbo de acción–, como un proceso social (contempla todo nivel o dimensión de lo real: historia, prácticas locales, lenguaje, cultura, etnia, género, identidades individuales, etcétera).

Así, la teoría organizacional es un territorio en devenir histórico con diferentes lenguajes, enfoques que disputan, contienden, luchan por reconocimiento y aceptación (Reed, 1996). Entre las trayectorias dentro de los estudios organizacionales es necesario: a) Construir el pluralismo intelectual; b) Reconocer cierto regreso a la ortodoxia, c) Así como nuevas perspectivas basadas en el conocimiento, la cultura y la reflexión en torno al sujeto, y d) Comprender que el dinamismo de la teoría de la organización proviene de sus tensiones internas, debido a que toda teoría es selectiva y parcial. Se trata de ir conociendo a la organización mediante la narrativa, contando la historia de orden propio de cada organización particular. En la actualidad, se vislumbran cuatro grandes debates: i) agencia o estructura, ii) constructivismo o positivismo, iii) local o global, iv) individualismo o colectivismo.

Economía organizacional y evolutiva

Teorías y estudios económicos de la organización

Las teorías de organización económica emergieron como respuesta a las limitaciones inherentes a las teorías clásica y neoclásica sobre la firma. Centran su atención en

la asignación de recursos como determinante primordial del comportamiento y diseño organizacionales. Asimismo, formulan una serie de hipótesis que enfatizan la estructura de gubernamentalidad corporativa y su relación con las funciones organizacionales (Reed, 1996: 31-56).

Una de sus limitaciones más importantes es no considerar al poder como concepto clave para entender a las organizaciones, particularmente, como resultado de una construcción social mediante la acción de los agentes humanos y naturales. Entonces, en los estudios sobre economía organizacional no existe, todavía, una explicación acerca de cómo el cambio organizacional se estructura mediante luchas de poder entre actores sociales, mediante formas de dominación que ellos mismos legitiman. Algunas teorías se basan en elementos de la tradición organicista y enfocan su atención en las organizaciones como productos evolutivos (Reed, 1996: 31-56).

El objeto de estudio de la economía organizacional es la firma en un contexto de interacción competitiva dentro del mercado. Barney y Hesterley (1996) agrupan la literatura en cuatro corrientes principales:

- i) economía costos transacción. Analiza por qué existen las organizaciones (Coase, 1937). ¿Es el mercado la forma más eficiente de coordinar los intercambios económicos o algunos intercambios se coordinan mejor a través de firmas? Los costos de transacción están en el centro de la explicación. La teoría sugiere que los mercados y las firmas son alternativas para la coordinación de las mismas transacciones económicas (Williamson, 1975). Los actores económicos seleccionarán aquellos mecanismos de gobierno que reduzcan en el intercambio problemas creados por la racionalidad limitada y el oportunismo al menor costo posible (Barney y Hesterley, 1996).
- ii) Teoría de la agencia. Estudia como los asociados de la firma encuentran o no, un acuerdo en cómo es gestionada la organización. Enfatiza el estudio de la relación entre el agente principal y los agentes de una firma, en especial, entre *managers* y accionistas (Barney y Hesterley, 1996).
- iii) Teoría del *management* estratégico. Analiza por qué unas organizaciones se desempeñan mejor que otras (Barney y Hesterley, 1996). Dos son las explicaciones. La primera refiere al paradigma de la estructura-conducta-desempeño en la economía de organización industrial y se centra en las estructuras de la industria dentro de las cuales una firma opera. La segunda se conoce como el enfoque basado o dependiente de recursos, que se constituye de diferentes teorías, como la economía penrosiana (1959), la economía austriaca y la teoría evolutiva (Nelson y Winter, 1982). Así, la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salanick, 1978; Ibarra, 2000) considera a la organización una "arena de lucha" o mercados donde grupos diversos se enfrentan,

combaten, negocian, etcétera. Todas se centran en explicar la heterogeneidad del desempeño de la firma a partir de sus atributos particulares. Así, el *management* estratégico busca definir qué estrategias puede llevar a cabo una empresa para evitar o disminuir la competencia y elevar las ganancias.

iv) *Economía de la cooperación organizacional*. Centra su estudio en cómo pueden cooperar las organizaciones (Barney y Hesterley). Es tema de “moda” hoy día, debido a las alianzas estratégicas, *joint ventures* o fusiones de grandes compañías transnacionales y nacionales. Ejemplos concretos lo constituyen el estudio de las fusiones financieras, en automotriz, petróleo, electricidad, farmacéutica, *software*, etcétera, de los últimos 5 años a nivel mundial. El análisis interorganizacional concibe a las organizaciones en sus intercambios, en términos de competencia y de cooperación (Grandori y Soda, 1995; Nohria y Eccles, 1992; Ibarra, 2000). El concepto de redes analiza las conexiones entre organizaciones, en medio ambientes competitivos, la flexibilidad organizacional y las nuevas tecnologías (Castells, 1996; Powell, 1990).

Reed (1996) identifica a todas estas corrientes como “teorías económicas sobre organización del mercado”, de inspiración racionalista. Descansan en la concepción de la “racionalidad limitada”. Asimismo, incluye además, algunas líneas no consideradas anteriormente.

i) Ecología poblacional (Aldrich, 1979; Hannan y Freeman, 1977; Baum, 1996). Subraya el papel de la selección de ciertas organizaciones por sobre otras en ambientes de presión competitiva. Al igual que el enfoque de los costos de transacción, asume que la organización obedece a fuerzas universales e inmanentes no influenciadas por la acción humana (Reed, 1996).

ii) Neoinstitucionalismo económico (Scott, 1987; Ayala, 1999). El institucionalismo se identifica con el estudio de las relaciones entre los aspectos prácticos de la acción política y la teoría pura de la economía. Estudia la evolución económica y social. Entre sus fuentes están el institucionalismo clásico, el historicismo alemán, el marxismo, la escuela clásica y neoclásica (Ayala, 1999).

iii) La economía política de las organizaciones (Benson, 1975; Zald, 1970; Ibarra, 2000). Analiza las relaciones de poder inherentes al sistema de intercambio establecido entre la organización y su medio.

Teoría evolutiva del cambio económico

Un argumento central de la *teoría evolutiva del cambio económico* por Nelson y Winter (1982), es que, el cambio y el crecimiento económicos dependen, fundamentalmente,

del cambio económico al nivel organizacional. La relación central que se estudia y explica es el proceso dinámico mediante el cual los patrones de comportamiento organizacional y los resultados en el mercado se determinan conjuntamente a lo largo del tiempo.

Estos cambios están guiados por dos procesos críticos: i) la *selección* de mercado basada en la ganancia, que es la diferencia entre el costo de los insumos comprados y el precio de los productos vendidos en el mercado. Su nivel delimita qué firmas viven, cuáles sobreviven y las que desaparecen; y ii) la *búsqueda* de innovaciones mediante inversiones en investigación y desarrollo tecnológico. Desde una innovación menor e incremental hasta una mayor o radical. Corresponde al concepto de “mutación genética” en la teoría evolutiva de las especies biológicas (Nelson y Winter, 1982).

Desde la perspectiva organizacional, la teoría evolutiva replanteó la concepción del cambio en la economía al replantearse la concepción de la “firma” en tanto organización. En la teoría económica neoclásica u ortodoxa la firma es: i) una organización perfecta de comportamiento racional, ii) con infinitas oportunidades tecnológicas y de mercado. En su proceso de maximización de beneficios tiende al óptimo. Además, siempre encuentra el equilibrio general (Koutsuyannis, 1977; Nelson y Winter, 1982).

En su teoría evolutiva, Nelson y Winter, en primer término, definen a la firma como una organización sujeta a una lógica de “racionalidad limitada” (March y Simon, 1958; Simon, 1947). En segundo término, la firma es preferentemente, una organización que produce bienes y servicios para el mercado. No busca maximizar, optimizando, pero sí obtener siempre una ganancia y crecer (Nelson y Winter, 1982).

En tercero, la firma es una organización estructurada a partir de rutinas, ejecutadas por los miembros organizacionales mediante el ejercicio productivo de sus habilidades específicas en el trabajo. El conocimiento es la fuente del poder competitivo de la organización, reside en la ejecución/innovación de las rutinas y en las habilidades de los miembros. Ellos son los portadores del conocimiento tácito –característico de la toma de decisiones en la realización de tareas técnicas rutinarias. El ejercicio del conocimiento tácito es la memoria viva de la organización (Nelson y Winter, 1982).

En cuarto, enfatizan que el proceso de evolución basado en la selección del mercado es una perspectiva dentro de la “genética organizacional”. En efecto, es un proceso hereditario de conocimientos y habilidades de una generación de miembros organizacionales a otra. Finalmente, en quinto término, conciben a las regularidades encontradas en este proceso no como solución a problemas estáticos, sino en tanto resultado de procesos dinámicos (Nelson y Winter, 1982).

El modelo de las capacidades dinámicas

El enfoque de las capacidades dinámicas de Teece, Shuen y Pisano (1997) es un modelo desarrollado en el marco de la teoría evolutiva de la economía de Nelson y Winter (1982), y, en sus raíces, muy cercano al modelo planteado originalmente por la teoría schumpetereana. Además se caracteriza por utilizar conceptos e ideas provenientes de los modelos de *management* estratégico.

Refiere a las fuentes y métodos de creación y apropiación de riqueza por empresas privadas que operan en entornos de acelerado cambio tecnológico (Teece, Pisano y Shuen, 1997). En particular, refiere a la habilidad de una firma para: i) adquirir ventajas competitivas en entornos cambiantes mediante una adaptación dinámica al entorno, ii) basada en la planeación estratégica de las capacidades y elementos internos y externos a la firma, y iii) especialmente, eligiendo capacidades difíciles de réplica e imitación.

La ventaja competitiva toma base en dos elementos: i) procesos distintivos y delineados por las condiciones específicas de sus activos; ii) sendero de evolución adoptado o heredado (sendero-dependencia). Los procesos distintivos son las formas de coordinar y cambiar la actividad central de la organización. Los activos son activos de conocimientos difíciles de intercambiar y activos complementarios. Las sendero-dependencias aumentan su importancia dada la existencia de condiciones de rendimientos crecientes. La erosión de la ventaja competitiva depende de: i) estabilidad de la demanda en el mercado; ii) facilidad para repetir procesos y productos (expansión interna); iii) facilidad de imitación por competidores.

La hipótesis central afirma que: en un entorno de acelerado cambio tecnológico la creación de riqueza por firmas privadas depende del asentamiento y pulimentación de sus procesos tecnológicos y gerenciales internos. Es preferible identificar oportunidades y aprovecharlas efectivamente, antes que enfrentarse con los competidores o tratar de excluir a nuevos participantes en el mercado, mediante estrategias ofensivas.

El enfoque de las capacidades dinámicas es una aproximación teórica que enfatiza el desarrollo de capacidades gerenciales para lograr combinaciones de habilidades organizacionales, funcionales y tecnológicas difíciles de imitar (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Integra y resalta la necesidad de investigar en torno a: i) la gestión de la investigación y desarrollo tecnológicos, ii) desarrollo de productos y procesos, iii) transferencia de tecnología, iv) propiedad intelectual, v) manufactura, vi) recursos humanos, y vii) aprendizaje organizacional. Así, el enfoque de las capacidades dinámicas explora las nuevas fuentes de la ventaja competitiva.

El marco de estrategia competitiva propuesto por M. Porter (1987) ha sido uno de los enfoques dominantes. Sin embargo, si bien destaca la influencia de las fuerzas competitivas del medio ambiente sobre la organización, no estima el impacto

del cambio tecnológico sobre las estructuras competitivas y sobreestima las elecciones de los *managers* de la organización. En este sentido, el marco de análisis propuesto por Teece, Pisano y Shuen (1997) subsana lo anterior. Establece tres dimensiones en la organización y sus capacidades dinámicas de innovación: i) posición en el mercado, ii) senderos tecnológicos, y, iii) procesos de organización.

Management de la innovación

Dado que la teoría evolutiva y el modelo de capacidades dinámicas suponen la profesionalización de la investigación y desarrollo en la organización, en seguida, se presenta un enfoque acerca de la gestión o *management* de la innovación y el conocimiento.

La mayoría de los estudios del *management* de tecnología parten de la experiencia de la gran empresa transnacional. Dentro de estas grandes organizaciones modernas la función tecnológica es ejercida mediante una estructura especializada dedicada a generar procesos y productos tecnológicos vía investigación y desarrollo. La perspectiva evolucionista de cambio tecnológico en la economía, por ejemplo, afirma que las organizaciones industriales son las depositarias fundamentales de las capacidades tecnológicas de una economía dada. Las tecnologías siguen trayectorias y se basan en paradigmas científico-técnicos. La innovación se concibe a partir de Schumpeter: es una invención exitosa en el mercado que la empresa puede producir con eficacia (Dosi *et al.*, 1993; Nelson y Winter, 1982).

Para Besant, Pavitt y Tidd (1997) el *management* de tecnología se inscribe en el *management* de la innovación. Significa la gestión de conocimiento. En efecto, este proceso refiere a como se da la integración del cambio: i) tecnológico, ii) organizacional, y iii) del mercado. Se trata de aprender a encontrar la solución más apropiada para el problema de manejar constantemente a la innovación. Hacerlo en las formas más adecuadas para la organización en términos de las circunstancias en las que se encuentra.

No existe una mejor manera de gestionar el proceso, sino que más bien hay relaciones entre las estructuras, procesos y culturas de la organización. Existen oportunidades de innovación tecnológicas y un ambiente de mercado competitivo. En su planteamiento general, entonces, la organización se adapta, mediante la innovación, a los cambios del entorno, con lo cual se encuentra muy cerca de la teoría contingente de la organización (Donaldson, 1996).

Besant, Pavitt y Tidd (1997) concluyen que la innovación es un proceso de interacción entre la organización, el mercado y la tecnología. El aprendizaje y la adaptación son los procesos claves para enfrentar un futuro incierto. La innovación se encuentra ligada a ciertos procesos genéricos y rutinas de la empresa: i) basadas en estrategia; ii) ligas internas y externas; iii) mecanismos para hacer innovación;

iv) contexto organizacional de apoyo. El *management* innovativo es, entonces, la búsqueda de rutinas efectivas. Implica la gestión de procesos de aprendizaje hacia rutinas más efectivas que puedan dar cuenta de los retos de la innovación. Las rutinas son patrones aprendidos de comportamiento que se incorporan a las estructuras y los procesos a lo largo del tiempo.

Ahora bien, hasta aquí, hemos delineado la teoría derivada de la experiencia en los laboratorios de investigación y desarrollo en las grandes empresas privadas. Pero, también, es importante el papel que juegan los institutos públicos de investigación. Por ejemplo, en los EUA grandes laboratorios de investigación del gobierno investigan una serie de fenómenos ligados a futuras innovaciones, que serán introducidas al mercado, eventualmente, por las firmas privadas. Esta investigación y sus desarrollos se caracterizan por su alto grado de riesgo, elevados montos de inversión y su relación con la seguridad nacional y la sustentabilidad de un país. Estas organizaciones del gobierno juegan, entonces, un importante papel en la industria. Forman parte, junto con los laboratorios de las empresas privadas, de la estructura profesional dedicada a innovar tecnológicamente en la economía de un país.

A diferencia de los autores anteriores —quienes basan sus observaciones en la evidencia obtenida de la experiencia de las grandes empresas transnacionales—, Cohen, Duberley y McAuley (1999), abordaron el estudio de la gestión de la innovación y el conocimiento científico en los institutos públicos de investigación en la Gran Bretaña. Desde los noventa, las nuevas políticas públicas del gobierno británico se orientan en promover la participación de estos institutos públicos en el mercado, generando una actitud crecientemente competitiva. El gobierno incorporó a *managers* de la innovación en los institutos. Buscaba orientar hacia el mercado, ligando la actividad de los investigadores con las demandas de la industria y/o los consumidores.

Sin embargo, esto no siempre va de acuerdo con la perspectiva de los investigadores de estas organizaciones. Así, en su estudio examinan las formas en que los investigadores científicos aceptan y le dan sentido a la nueva orientación “gerencial y de mercado” en los institutos públicos. A diferencia de las administraciones gubernamentales anteriores, la de orientación gerencial y de mercado busca aumentar el control del trabajo científico, dirigiéndolo a oportunidades específicas en el mercado. El problema con esta nueva orientación es que se contraponen muchas veces a los intereses científicos y aspiraciones profesionales de los investigadores.

El estudio concluye que la relación entablada entre los *managers* (con orientación de mercado) y los investigadores científicos (interés profesional e interés por la ciencia) es de carácter negociado (Cohen, Duberley y McAuley, 1999). El científico no puede orientarse exclusivamente por el desarrollo de la ciencia pura; pero tampoco, el *manager* puede imponer un control estricto de la actividad científica y orientarla exclusivamente a las demandas del mercado.

Estudios sociales sobre la ciencia y la tecnología

Estudios sobre la construcción social del conocimiento

La teoría sobre la construcción social de la realidad tienen sus orígenes, entre otros, en la teoría sociológica de Marx. En la actualidad, se remonta a la teorización elaborada a partir de Berger y Luckmann (1968). En esencia, establecen que la realidad se construye socialmente a través del conocimiento.

Uno de los primeros programas sistemáticos de investigación que aplicó esta hipótesis al estudio del conocimiento científico, publicó sus hallazgos en un volumen titulado *The Social Production of Scientific Knowledge* (1977). En estos estudios se afirmaba que la ciencia y sus epistemologías se encontraban afectadas por consideraciones sociales y políticas. Las instituciones dedicadas a generar el conocimiento científico no son ni “naturales” ni tampoco la “mejor manera” de conocer para construir la ciencia y la técnica, sino que son afectados por los múltiples elementos de lo social (Sismondo, 1993).

En efecto, los primeros estudios sociales sobre la ciencia y la tecnología se remontan a una serie de trabajos publicados a principios de los setenta. Asimismo, tres estudios aparecieron publicados como libros, siendo altamente citados a lo largo de las últimas décadas: *The manufacture of Knowledge* por Knorr-Cretina (1977), *Laboratory Life* por Latour y Woolgar (1977) y *Knowledge and Social Imagery* por Bloor (1976). El planteamiento general gira en torno a la aplicación de la hipótesis de la construcción social de la realidad a los procesos de construcción del conocimiento científico. En general, la gran conclusión es muy radical: solo mediante la negociación se construye el conocimiento científico (Pinch y Bijter, 1984; Sismondo, 1993). Los laboratorios son centros de poder controlados por cierto grupo de científicos, quienes a su vez se encuentran afectados en sus intereses por la influencia de los políticos (Latour y Woolgar, 1995).

En este sentido, Sismondo (1993) resume las grandes lecciones que han resultado de este tipo de análisis sobre fenómenos del conocimiento científico y tecnológicos. La primera lección es que el “constructivismo social” cubre un amplio rango de fenómenos: i) epistemologías, ii) teorías, iii) objetos sociales, y, iv) otras cosas. En segundo lugar, la metáfora del “constructivismo social” tiene cuatro tipos de significados: i) grandes proyectos sociales (ciudades, economías, legislaciones, conocimiento); ii) interpretaciones geométricas (construcción de entidades conceptuales como datos, herramientas, recursos); iii) interpretaciones físicas (objetos materiales hechos de otros objetos materiales), iv) y, lo más raro, otros objetos materiales contruidos desde ópticas globales. En tercer lugar, propone replantear la relación entre el laboratorio y el conocimiento social, así como entre el conocimiento y la naturaleza. En cuarto lugar, concluye que todo esto implica aceptar la presencia

de fenómenos sociales en la ciencia y la tecnología. Es necesario, pues, reconocer la presencia de objetos sociales relacionados con el problema de la contingencia del conocimiento. Los objetos científicos de los investigadores no sólo compiten técnicamente entre sí, sino que también buscan su reconocimiento como objetos sociales, y por tanto, objetos de negociación y poder.

Hacia mediados de los ochenta, se comienza a darle perfil a un objeto de investigación más específico, mediante la publicación de libros como *The Social Construction of Technological Systems* (SCOT) por W. Bijker, T. Hughes y T. Pinch (1984). La idea principal gira en torno a explorar nuevas metodologías para aplicar la hipótesis de la construcción social de la realidad, exclusivamente, al análisis de la tecnología. Esto debido a que en esencia, la tecnología tiene por objeto transformar la naturaleza en bienes de consumo humano, mientras la ciencia tiene por objeto descubrir y conocer en lo posible, la naturaleza de todos los fenómenos del universo (Hamlin, 1992). Son lógicas complementarias pero con objetivos diferentes.

Así, es necesario crear una metodología específica para el estudio social de la tecnología. Las categorías metodológicas y conceptuales utilizadas para analizar el carácter social de los procesos de conocimiento científico son inapropiadas para analizar la tecnología. Propone, entonces, a reflexionar sobre las metodologías y conceptos utilizados hasta hoy en el estudio social de la tecnología. Los efectos sociales de la nueva tecnología no sólo refieren a buscar un entorno favorable para su desarrollo. Las nuevas tecnologías del presente milenio hacen necesario crear un contexto, alteran la sociedad para que se ajuste a la tecnología (Hamlin, 1992).

La teoría de actores y redes

Algunos de los autores de la teoría de actores y redes (Latour y Woolgar, 1995; Law, 1994), empezaron sus investigaciones en la sociología de la ciencia y la tecnología. La teoría de actores y redes estudia la mecánica del poder derivada del conocimiento, que es en sí un producto social (Berger y Luckmann, 1968). Esta perspectiva, está ausente del vector de análisis organizacional de la economía y la innovación delineada en los capítulos anteriores. Aquellas teorías y enfoques no atienden el estudio de la mecánica del poder, conciben de antemano lo que se desea explicar. Aquí, la propuesta delineada por Latour, Woolgar y Law es comenzar con el estudio de la interacción (Schwartzman, 1993), realizando un análisis *horizontal*, de un agente específico en los mismos términos de cualquier otro.

Los actores son agentes en acción específica. Cada actor sintetiza, participa, tiene detrás de sí redes heterogéneas. Están compuestas de materiales diversos. La sociedad, las organizaciones, los agentes y las máquinas son *efectos generados por redes*, mediante un patrón de orden específico de los diversos materiales. Entre otros efectos

fundamentales están las instituciones, el poder y las jerarquías. Estos patrones de orden refieren a: i) cómo interactúan los materiales y las estrategias, ii) cuál es la combinación específica de materiales que logra determinados efectos.

Sobre la organización proponen estudiar, primero, la interacción entre sus materiales y estrategias, luego, estudiar sus efectos (Law, 1994). La organización emerge, entonces, como portadora de conocimiento social y técnico, así como habilidades, mediante los cuales se generan y reproducen los patrones sociales en circunstancias históricas y sociales específicas (Law, 1994).

El conocimiento científico, por ejemplo, siempre toma una forma material: pláticas, conferencias, documentos, patentes, habilidades (Latour y Woolgar, 1995). El conocimiento no es sólo fruto de la gran cantidad de trabajo que hay detrás de cada uno de los pedazos heterogéneos de materiales, también están yuxtapuestos en una red con un patrón de orden, que logra sobreponerse a su resistencia mutua. El conocimiento científico es un proceso de “ingeniería heterogénea” donde pedazos “desordenados” de lo social, lo técnico, lo contextual y lo textual son “ensamblados” en un rompecabezas. Hasta que resulta un producto científico heterogéneo. Esto es, una combinación con determinados efectos. El concepto distintivo de este enfoque es, entonces, su concepción acerca del *materialismo relacional* (Law, 1994).

Esto mismo que sucede a la organización, la ciencia o la tecnología, sucede en todas las demás instituciones de la sociedad, la familia, escuela, empresa, iglesia y otras organizaciones. Así, para esta teoría, la tarea de la sociología es caracterizar en su heterogeneidad estas redes de gente, máquinas, animales, textos, dinero, arquitecturas, etcétera. Explorar como es que se gestaron hasta ser un patrón de orden específico que genera efectos como organizaciones. Pero, especialmente, iniquidad y poder. Así, la teoría de la red y el actor concibe a la realidad como un mundo de materiales heterogéneos en constante movimiento, en el marco de patrones de orden específico, con determinados efectos.

Primer estudio de caso: el registro organizacional del trabajo tecnológico

G. Button, y W. Sharrock (1998) examinan el problema de la coordinación de individuos en proyectos de gran escala. En este caso, proyectos de tecnología industrial por ingenieros, quienes realizan la producción de lenguajes para el programa de operación de fotocopadoras. Consideran que la coordinación es un problema de orden social que puede analizarse a través de un registro etnometodológico de la acción.

Retomando de Garfinkel la idea del “carácter registrable de la acción” se enfatiza que la acción se organiza de tal manera que sea reportada y descrita. En otras

palabras, la gente diseña las acciones sociales de tal manera que otros puedan ver y decir lo que estas acciones son. Aplican un modelo de registro organizacional del trabajo tecnológico, esto es, de las acciones innovativas de los productores de tecnología. Para los etnometodólogos, el registro de la acción es una característica de cómo la gente coordina sus acciones.

Los ingenieros, atienden el problema de la coordinación de su trabajo diseñando y registrando sus acciones e interacciones. Se examinan las prácticas metódicas, a través de las cuales se interrelacionan en sus acciones dentro del contexto organizacional, y, por lo tanto, organizan la coordinación de su trabajo tecnológico y la producción de sus resultados tecnológicos. Estudian y examinan cómo los ingenieros organizan su trabajo de tal manera que lo hacen observable y reconocible dentro del contexto organizacional dentro del cual trabajan.

En un primer nivel, el proceso de registro organizacional del trabajo innovativo por los ingenieros se describe mediante dos fases: i) comparten el conocimiento y la inteligibilidad de un código; ii) construyen un cronograma que permite delimitar los alcances deseados del proyecto de trabajo en el tiempo.

En el segundo nivel, se encuentra el problema de las soluciones que proporcionan los ingenieros a los problemas técnicos delimitados. Es necesario examinar la composición social y técnica de los problemas de la ingeniería. Es decir, los ingenieros se enfrentan no sólo a problemas meramente técnicos. También deben manejar una serie de circunstancias organizacionales dentro de las cuales tienen que resolver aquellos problemas técnicos. Dos factores caracterizan esto último: i) los imperativos organizacionales conflictivos y, ii) la estructura matricial de la organización.

En un tercer nivel está la estrategia general que siguen los ingenieros en su trabajo: la de "hacer haciendo". Consiste en tres estrategias particulares que utilizan los ingenieros para resolver los problemas técnicos en determinado entorno social de la organización, que son: i) "cortar camino y tiempo", ii) empujar un caso de "ingeniería" al ambiente "político", iii) "circundar" al *management* local.

Estas estrategias se concretan en prácticas de trabajo confiables. Es decir, los problemas no son solamente de carácter técnico sino emanan también de la complejidad de organizar proyectos. Por esto, en primer lugar, los ingenieros buscan eliminar prácticas problemáticas de trabajo adoptando lo que ellos consideran la mejor práctica de ingeniería y eliminando lo que consideran la peor práctica de ingeniería. Después, en segundo lugar, los ingenieros buscan organizar las soluciones que proponen como: i) solución genérica, ii) solución propia.

En suma, el ambiente dentro de la organización con respecto a los términos en que se formaliza la organización de los proyectos, puede proporcionar o no a los ingenieros, la fuente y los medios para enfrentar y solucionar los problemas técnicos cotidianos. La manera en que la organización concibe a sus ingenieros determina

la factibilidad de interrelación de las actividades técnicas con las organizacionales. Por ejemplo, en términos de un ingeniero, lo que él considera óptimo tendrá que ser definido con relación a sí, en términos de la organización es práctico.

Es decir, lo tecnológicamente óptimo refiere a una gama de consideraciones organizacionales. La primera de ellas son las circunstancias dadas de un proyecto. Especialmente las consideraciones de tiempo y dinero. Otras son la profundidad de los propósitos del trabajo, los costos de volver a hacer el trabajo, el espacio y las cargas de trabajo, y la complejidad para lograr terminar la tarea. En segundo lugar, la extensión de estas limitaciones debe hacerse inmutable. Por ejemplo, las decisiones de empresas externas: fijan la fecha de entrega, el precio, además, de la dependencia de otros proyectos. En tercer lugar, la determinación de lo que es tecnológicamente óptimo requiere de la disposición y prácticas específicas del *manager*.

Segundo estudio de caso: gestación de las innovaciones científicas

Analizar la gestación de las innovaciones científicas sobre biología molecular y física, en especial, su aceptación en grupos de investigadores es la propuesta de A. Schulze (1990). La interacción de factores cognitivos e interpersonales en grupos de investigación es discutida con relación a dos fases del proceso de investigación y producción de conocimiento. Una fase de conceptualización, en la cual nuevas ideas y conceptos son desarrollados. Luego, una fase de programación, que se caracteriza por articular problemas, por planear y ejecutar los proyectos de investigación.

La fase de conceptualización se encuentra marcada por el alto grado de incertidumbre. Existe una conexión cercana entre los factores cognitivos e interpersonales. Conforme la situación de investigación se va concretizando y determinando aún más, emerge una distinción entre los factores cognitivos e interpersonales. En la fase de conceptualización, tanto el análisis del concepto como las relaciones interpersonales entre aquellos involucrados, están íntimamente ligadas con la persona quien creó y originó el concepto.

En contraste, la fase de programación se caracteriza por la distinción entre el análisis de la programación, por una parte, y la persona que lo originó, por la otra. Lo programado se analiza continuamente, durante un periodo de tiempo más extenso. En esta fase, el concepto científico ya se tiene decidido. Los objetos han sido identificados. Las teorías, ideas características y modelos están disponibles. Los científicos que conducen el trabajo de investigación ya han trabajado formas específicas de cooperación y comunicación. Lo importante aquí es la estabilidad y optimización de las estructuras que son eficientes para probar y experimentar durante la

ejecución de los programas de investigación. Los conflictos ocurren principalmente cuando los científicos buscan discutir cómo trabajar sobre lo que no está en el programa formal.

Estas fases muestran, cómo al principio de un proyecto de investigación no hay diferencia entre los factores cognitivos y sociales, pero hacia el final, esta diferencia sí existe. Al inicio de la investigación, en la fase de conceptualización, dominan las prácticas sociales. A medida que el proyecto de investigación se desarrolla, y entra a la fase de programación, las consideraciones de conocimiento limitan el espectro de la acción social. La complementareidad entre lo social y cognitivo se ha centrado enfatizando la correspondencia entre procesos de conocimiento y prácticas sociales. Cada proceso de conocimiento particular se acompaña por una práctica social específica. Es decir, el trabajo de investigación científica contiene tanto un componente cognitivo como uno social.

Por lo tanto se propone examinar cuatro aspectos de la conducta interpersonal y cognitiva de los científicos:

- a) una descripción de las novedades creadas por un científico;
- b) una evaluación de esas novedades, el concepto y el programa;
- c) una evaluación de los innovadores involucrados;
- d) la estructura de comunicación, cooperación y división del trabajo.

En suma, tanto la fase de conceptualización como la fase de programación requieren de diferentes prácticas por parte de los científicos y de los *managers*. Especialmente de los *managers*. Durante la fase de conceptualización, las estructuras de *management* necesitan ser flexibles, de tal forma que permitan un sistema fluido de relaciones sociales, sin jerarquías complicadas, que sean mínimas, y la proliferación de intercambio libre y sin estructura. En la fase de programación, el *manager* debe ayudar a los científicos a hacer de las nuevas ideas, su centro de atención. Deberá manejar el curso de estas discusiones de tal manera que proteja a los inexpertos de los otros que tienen más experiencia. Asimismo, el *manager* tendría que tomar en cuenta que el análisis muestra como al trabajar varios investigadores sobre una nueva idea, se dan nuevos agrupamientos de inventores, que trascienden el grupo formal de investigación.

Tercer estudio de caso: marco interpretativo de la invención como proceso cognitivo

A partir del estudio de notas de laboratorio y otros materiales de Thomas Alva Edison sobre el proceso de invención de las primeras películas de cine, Carlson W.B. y M.E.

Gorman (1990), interpretan la invención como un proceso cognitivo. Aplican el análisis interpretativo a la narración de Edison sobre el desarrollo del cinescopio. El siguiente, es un marco interpretativo que permite comprender los procesos cognitivos, mentales, del inventor.

La invención es un proceso en que un sujeto manipula: i) tanto un artefacto conceptual (un modelo mental), ii) como un conjunto de artefactos físicos (representaciones mecánicas), iii) para poder crear (inventar) un nuevo objeto. La heurística la constituyen los procedimientos y estrategias mediante los cuales los inventores generan y manipulan representaciones mentales y mecánicas.

a) *Modelo mental*: La visión inventiva de Edison respecto al cinescopio era: crear un aparato que hiciera “para el ojo lo que el fonógrafo hace para el oído”. Esta analogía con el fonógrafo es un modelo mental. Sirvió como marco para sus esfuerzos creativos. El modelo mental también contemplaba ideas de cómo el invento podría ser utilizado y comercializado. Edison decidió comercializarlo a través de los centros de diversión con fonógrafo ya existentes, insertando el usuario pagos con monedas. Lo concebía para una sola persona, en vez de elegir la alternativa de proyección del *tachyscopio*, inventado por su ayudante de investigación Dickson.

b) *Representaciones mecánicas*: Edison no tuvo que inventar nuevas representaciones mecánicas para generar el cinescopio. Más bien, echó mano de algunas de sus invenciones anteriores, artefactos que le permitieron representar mecánicamente las partes constitutivas o conceptuales del cinescopio en ciernes. Es decir, Edison utilizó la estrategia de los “bloques de construcción”.

c) *Heurística*: Primero, Edison fundó un equipo de investigación de dos personas solamente. Él por una parte, y su ayudante de investigación, Dickson. Luego, segundo, dividió el trabajo. Él se concentró en aspectos eléctricos y mecánicos del cinescopio, asignando los problemas ópticos y fotográficos a su ayudante de investigación. Tercero, Edison proporcionó a Dickson un modelo mental y representaciones mecánicas. No obstante, Dickson desarrolló su propio modelo mental y representación mecánica, pero en tanto líder del proyecto, fueron los modelos, artefactos e ideas de Edison los prevalecientes.

En suma, la invención es la evolución de nuevos artefactos a partir de antecedentes, de artefactos pre existentes. Debe aclararse, sin embargo, que: i) existen diferentes tipos de antecedentes: ii) una invención no se basa solamente en un antecedente, y iii) no es suficiente saber que las invenciones tienen antecedentes. En efecto, se trata de descubrir y saber sobre el acto creativo, cómo los inventores combinan antecedentes para crear nuevos artefactos.

Reflexiones sobre la teoría de la organización, la economía organizacional de la innovación y los estudios sociales de la tecnología

I

Una vez delineado un mapa posible (Reed, 1996), sobre la teoría de la organización y los estudios organizacionales, se consideran las siguientes cuatro reflexiones (Ibarra, 2000):

1. La teoría de la organización se compone más bien de muchas teorías y enfoques. En efecto, es un universo de espacios multidisciplinares diversos y fragmentados de conocimiento que rebasan sus propios “límites”. Hay una gran cantidad de estudios realizados por investigadores de diversas disciplinas, quienes con distintas aproximaciones y niveles de análisis, utilizan estrategias metodológicas que contrastan entre sí.

2. La teoría de la organización amplió su objeto teórico. Desde su origen y hasta la actualidad, pasó de un nivel de análisis a otro, esto es: i) del trabajo fabril al trabajo en la organización; ii) de la empresa industrial a todo tipo de organización (iglesia, escuela, universidad, prisión, hospital, ejército, agencias de gobierno, sindicatos, partidos políticos, etcétera); iii) de la organización en equilibrio a la organización dentro de la contingencia del entorno ecológico; iv) del concepto de estructura de la “organización” al de “organizar” las relaciones y procesos de la organización.

3. Pluralización de la teoría de la organización. Es un conjunto plural de aproximaciones, desde la diversidad local, desde las formas específicas, al estudio de las organizaciones y la organización. Implica que el *one best way* ya no es la norma única, idea que había representado el dominio de la teoría anglo sajona. Ante la emergencia de estudios por investigadores en América Latina, Europa oriental, Asia y Oceanía, poco a poco ese dominio irá siendo diluido en la diversidad de las aproximaciones teóricas y metodológicas sobre alternativas de organización, organizaciones y sus procesos de organizar.

4. La teoría de la organización tiene que, todavía, demostrar mayor claridad teórica y transparencia metodológica. Primero, al entender la organización al margen de la teoría de la organización. Segundo, al reconocer como tecnologías de gobierno los saberes de la organización (Foucault, 1977).

II

Con respecto a la teoría evolutiva (Nelson y Winter, 1982) y dos modelos de gestión, uno, el de capacidades dinámicas de la organización (Teece, Pisano y Shuen, 1997), otro, de la innovación (Besant, Pavitt y Tidd, 1997) se hacen las siguientes reflexiones:

1. Un aporte de la teoría evolutiva a la economía ha sido la incorporación de un nuevo concepto de organización: sustituyó la idea de “racionalidad absoluta” de la teoría neoclásica por el de “racionalidad limitada” de la escuela del comportamiento (Simon, 1947). Asimismo, concibió el carácter endógeno y deliberado de la inversión en I+D tecnológico en las firmas. Las innovaciones son el resultado de ligar las competencias tecnológicas generadas por tales inversiones con oportunidades de negocio dentro del mercado. La selección de mercado está dada por la tasa de ganancia que devenguen dichas inversiones tecnológicas, como componente de la inversión total. Esto implica que el equilibrio en la economía es de tipo dinámico y contingente.

2. Sin embargo, desde la óptica analítica de la teoría evolutiva no es posible ver los efectos de las redes sociales sobre las tecnologías generadas por inversiones y seleccionadas por el mercado. Una perspectiva social de la tecnología significa que lo técnico no es sólo “técnico”, un mero problema de expertos. Más bien, que comprende no sólo a las firmas que invierten en I+D, sino a toda la sociedad en su entorno de naturaleza. ¿Por qué? Porque la tecnología, desde su etapa de gestación hasta la de difusión, transforma a la sociedad y la naturaleza mediante la introducción de innovaciones técnicas. De hecho, la selección de mercado podría ser óptima desde la óptica de la economía, pero, mortal desde la perspectiva de la ecología del globo.

3. El modelo de las capacidades dinámicas subraya al economista la importancia de la gestión de la organización para lograr objetivos económicos. a) Es un enfoque que enfatiza el desarrollo de capacidades gerenciales para lograr ventajas competitivas a través de la planeación estratégica y el desarrollo de competencias y tecnologías difíciles de imitar, basadas en el desarrollo de rutinas específicas; b) Es un enfoque de gestión contingente para el mercado, esto es, la organización cambia para adaptarse cuando hay cambios en el mercado; c) Sin embargo, no contempla tampoco a los factores sociales sobre los procesos innovadores y sus formas de organización.

4. Los aportes principales del modelo de *management* de la innovación son los que siguen: a) La innovación es un proceso de interacción entre la organización, el mercado y la tecnología. El *management* de la innovación es en realidad gestión de conocimiento aplicado a la transformación en la producción de bienes naturales en industriales para el mercado; b) Sin embargo, es una teoría básicamente originada del actuar de las ET. Falta conocer mejor otras organizaciones tecnológicas, como los laboratorios y centros de investigación del sector público y aun de la sociedad civil. Tampoco considera factores sociales, en especial, cómo emana el poder de la administración del conocimiento.

III

Finalmente, a partir de los diferentes enfoques analizados dentro de la corriente de los estudios sociales sobre el conocimiento, la ciencia y la tecnología, se desprenden las siguientes reflexiones.

1. Es importante valorar hasta qué punto es plausible la hipótesis sobre la construcción social de la realidad por medio del conocimiento. La tecnología es, aparentemente, sólo conocimiento técnico aplicado con fines de transformación de una naturaleza en otra cosa. Sin embargo, esta hipótesis afirma, que, la producción de tecnología que realizan las empresas privadas para el mercado, por ejemplo, tiene, además de su carácter netamente técnico, una serie de características sociales. Esto es importante, pues, dentro de la economía tampoco la variable social ha sido contemplada e integrada al análisis en toda su trascendencia. Si la tecnología tiene origen y efecto social, esto hace de esta perspectiva, una teoría importante para el entendimiento integral del proceso de organizar la innovación tecnológica en las organizaciones.

2. La teoría de los actores y las redes hace un análisis horizontal de los agentes, las cosas y los fenómenos relacionados en redes: a) la sociedad, las organizaciones, los agentes y las máquinas son efectos generados por redes, como combinación de materiales heterogéneos que interactúan, a partir de estrategias que resultan en una combinación específica. El proceso científico es una ingeniería heterogénea, donde pedazos desordenados de lo social, lo técnico, lo textual y contextual, son ensamblados en un rompecabezas, una combinación específica, que mezcla factores humanos y no humanos, científicos y políticos poderosos; b) la teoría de las redes, afirma que una serie de actores llevan a cabo sus actividades discursivas y ejercen poder a partir del intercambio de conocimiento socialmente generado. Es necesario entonces estudiar la organización: primero, la interacción entre sus materiales y estrategias, y segundo, los efectos de ser portadora de conocimiento social y técnico.

3. Diferentes estudios de caso delimitan tres sugerentes “modelos” para el abordaje analítico de los procesos de la innovación tecnológica dentro de las organizaciones.

Modelo 1: Registro organizacional del trabajo tecnológico. El aporte principal de esta forma de analizar el caso de los ejércitos de ingenieros programadores de fotocopiadoras, son dos elementos: a) Proponer que el ingeniero por sí mismo organiza su trabajo tecnológico, quien busca que sea compatible con la organización. Estas formas organizativas de su trabajo se registran, por lo que la organización puede volver a trazar las acciones desarrolladas por cada ingeniero; b) La organización, al delimitar ciertas rutinas de trabajo y objetivos a lograr, deberá tomar en cuenta cómo son y cómo se organizan los ingenieros para la innovación; ¿hasta que punto, la organización realmente proporciona los medios para lograr las innovaciones que se les plantean a estos ingenieros?

Modelo 2: Gestación de innovaciones científicas. El aporte principal de esta forma de analizar el caso de grupos de científicos dentro de dos organizaciones, quienes buscan innovar en biología molecular y física, respectivamente, son los siguientes tres elementos: a) el proceso de generación de este tipo de innovaciones puede organizarse en dos fases: conceptualización y programación; fases en donde los factores cognitivos e interpersonales son elementos críticos de los proyectos científicos de investigación e innovación; b) la interacción entre científicos y *managers* es crucial para los resultados innovativos de la investigación científica; c) propone conocer cuatro aspectos de la conducta interpersonal y cognitiva de los investigadores: i) la innovación, ii) su concepto y programa, iii) los innovadores, y iv) la socialización (comunicación, cooperación y división del trabajo).

Modelo 3: Invención de tecnología como proceso cognitivo. Los siguientes son los aportes principales de esta forma de analizar el caso de un pequeño grupo de dos inventores en el proceso de invención del cinescopio: a) Proporcionar un esquema organizacional para analizar el proceso de la invención: i) modelo mental, ii) representaciones mecánicas, iii) heurística; b) Una conformación de la hipótesis de Basalla en torno a que la invención de tecnología es el fruto de la evolución de nuevos a partir de viejos artefactos. Aunque, con los siguientes matices en tres sentidos: i) existen diferentes tipos de antecedentes, ii) pueden ser uno o varios antecedentes, iii) es necesario conocer con mayor profundidad el proceso de la invención acto que combina saberes y creatividad; c) el resultado general de aplicar este marco interpretativo a este caso de invención fue proporcionar una perspectiva más clara del papel de inventores inmersos en la actividad inventiva. Sugiere categorías conceptuales para comprender y comparar cómo los inventores se aproximan a problemas. Es una perspectiva acerca de la relación potencial entre aproximaciones sociológicas y cognitivas a la innovación tecnológica.

Bibliografía

- ALDRICH, H. (1979), *Organization and Environments*, Englewood Cliffs, NK, Prentice-Hall.
- ALVESSON, M. y S. Deetz (1996), "Critical Theory and postmodernism: approaches to organizational study", en *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Londres, 191-217.
- ALVESSON, M. y H. Willmott (1992), *Critical Management Studies*, SAGE, Londres.
- AUBERT, N. y V. De Gaulejac (1991), *El coste de la excelencia, ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, Barcelona.
- AYALA ESPINO, J. (1999), *Instituciones y economía; una introducción al neoinstitucionalismo económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- BARNARD, C.I. (1938, 1959), *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- BARNEY, J.B. y W. Hesterley (1996), "Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis", en: S. Clegg, C. Hardy, y W. Nord (eds.), *Handbook of Organizational Studies*, SAGE, Londres, 115-147.

- BAUM, J.A.C. (1996), "Organizational ecology", en S. Clegg, C. Hardy, y W. Nord (eds.), *Handbook of Organizational Studies*, SAGE, Londres, 77-114.
- BENSON, J.K. (1975), "The interorganizational network as a political economy", en J. Scott (ed.) *Power, Critical Concepts* (vol. 3), Routledge, Londres, 103-126.
- BERGER, P. y T. Luckmann (1968), *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Argentina.
- BESANT, J.K. Pavitt y J. Tidd (1997), *Managing Innovation, Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, Inglaterra.
- BIJKER, W., T. Hughes y T. Pinch (1984), *The Social construction of Technological Systems. New directions in the Sociology and History of Technology*, MIT Press, Cambridge.
- BLOOR, D. (1976), *Knowledge and Social Imagery*, Routledge and Kegan Paul, Londres.
- BODEN, D. (1994), *The Business Talk; Organizations in Action*, Polity Press, Cambridge.
- BRAVERMAN, H. (1974, 1975), *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, Nuestro Tiempo, México.
- BURNS, T. y G.M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Quadrangle Books, Chicago.
- BURREL, G. y G. Morgan (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the sociology of corporate life*, Heinemann, EUA.
- BUTTON, G. y W. Sharrock (1998), "The Organizational Accountability of Technological Work", *Social Studies of Science* 28(1), 73-102.
- CARLSON, B.W. y M.E. Gorman (1990), Understanding Invention as a Cognitive Process: The case of Thomas Edison and Early Motion Pictures, 1888-91", *Social Studies of Science* 20, 387-430.
- CASTELLS, M. (1996), "La era de la información. Economía, sociedad y cultura", vol. 1. *La sociedad red*, Alianza, Madrid.
- CLEGG, S.R. (1994a), "Power and institutions in the theory of organizations", en J. Hassard y M. Parker (eds.), *Towards a new Theory of Organizations*, Routledge, Londres, 24-49.
- _____ (1994b), "Max Weber and contemporary sociology of organizations", en L.J. Ray y M. Reed (eds), *Organizing Modernity, New Weberian Perspectives on Work, Organization and Society*, Routledge, Londres.
- _____ (1977), "Power, organization theory, Marx and crithique", en S.R. Clegg, y D. Dunkerly (eds.), *Critical Issues in Organizations*, Routledge and Kegan Paul, Londres.
- _____ y D. Dunkerly (1977), *Critical Issues in Organizations*, Routledge and Kegan Paul, Londres.
- _____ y C. Hardy (1996), "Organizations, Organization, Organizing", en: S. Clegg, C. Hardy, and W. Nord (eds.), *Handbook of Organizational Studies*, SAGE, Londres, 1-28.
- COASE, R. (1937) "The Nature of the Firm", *Económica*, 4, pp. 386-405.
- COHEN, L., J. Duberley y J. McAuley (1999), "Fuelling Discovery or Monitoring Productivity: Research Scientists Changing Perceptions of Management", *Organization*, 6 (3): pp. 473-497.

- COHEN, M.D. y G. March (1974), *Leadership and Ambiguity: The American College President*, Harvard University Press, Boston.
- y J. Olsen (1972), "A garbage can model of organization choice", *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- COOPER, R. (1992), "Formal organization as representation: remote control, displacement and abbreviation", en M. Reed y M. Hughes (eds.), *Rethinking Organization, New directions in organization Theory and Analysis*, Sage, Londres, 254-272.
- CROZIER, M. (1963), *El fenómeno Burocrático* (2 volúmenes), Amorrortu, Buenos Aires.
- DANDEKER, C. (1990), *Surveillance, Power and Modernity*, Polity Press, Cambridge.
- DONALDSON, L., 1996. "The normal science of structural contingency theory", en S. Clegg, C.Hardy y W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña, 57-76.
- DONALDSON, R. (1995), *Contingency Theory*, Hampshire Dartmouth Publishing Company, Aldershot.
- DOSI, G., K., Pavitt y L. Soete (1993), *La economía del cambio técnico y el comercio internacional*, Secofi-Conacyt, México.
- DU GAY, P. (1996), *Consumption and identity at Work*, SAGE, Londres.
- FISHER, F. y C. Sianni (eds.) (1984), *Critical Studies in Organization and Beurocracy*, Temple University Press, Philadelphia.
- FOUCAULT, M. (1977), "Verdad y poder", en M. Foucault, *Microfísica del poder*, La Piqueta, Madrid.
- (1978), *La imposible prisión: debate con M. Foucault*, Anagrama, Barcelona.
- (1979), "El nacimiento de la biopolítica", *Archipiélago*, 8(30), 119-124.
- (1983), "Qué es la Ilustración?", en M. Foucault, *Saber y verdad*, La Piqueta, Madrid.
- (1984), "La ética del cuidado de uno mismo como práctica de libertad", en M. Foucault, *Hermeneútica del sujeto*, La Piqueta, Madrid.
- GANE, M. y T. Johnson (1993), *Foucault's New Domains*, Routledge, Londres.
- GERLACH, F. (1996), "The business restructuring genre; some question for critical organizational analysis", *Organization*, 3(39), 425-438.
- GIDDENS, A. (1985), *The Nation State and Violence*, Polity Pres, Cambridge.
- GOULDNER, A.W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, Nueva York.
- GRANDORI, A. y G. Soda (1995), "Inter Firm Networks: antecedents, mechanisms and forms", *Organization Studies* 16 (2), 183-214.
- HAMLIN, C. (1992), "Reflexivity in technology Studies: Toward a technology of technology (and Science)", *Social Studies of Science*, SAGE, Londres.
- HANNAN, M.T. y J. Freeman (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology* 82 (5), 929-966.
- HASSARD, J. (1993), *Sociology and Organization Theory, Positivism, Paradigms and Post-modernity*, University Press, Cambridge.
- IBARRA, E. (2000), "Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas", en C.A. Castillo Mendoza (ed.), *Economía, organización y trabajo; un enfoque sociológico*, Ediciones Pirámide, México.

- _____ (1994), "Organización del trabajo y dirección estratégica; Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales", en L. Montañó (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad; Aspectos organizacionales y económicos*, UAM-I, México.
- KNIGHTS, D. y H. Willmott (1990), *Labour Process Theory*, Macmillan, Londres.
- KNORR-CRETINA (1977), "Los estudios etnográficos del trabajo científico: hacia una interpretación constructivista de la ciencia", en Iranzo et. al. (coords.), *Sociología de la ciencia y la tecnología*, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, 187-204.
- KONDO, D. (1990), *Crafting selves: Power, Gender and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*, University of Chicago Press.
- KOUTSUYANNIS, A. (1997), *Microeconomía*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- LAMMERS, C. y Gerente Selz (1989), *International Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- LATOUR, B. y S. Woolgar (1995), *La vida en el laboratorio; La construcción de los hechos científicos*, Alianza Editorial, Madrid.
- LAW J. (1992), "Notes on the Theory of Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity", Lancaster University, Center for Science Studies, UK, p. 13.
- LAW, J. (1994), *Organizing Modernity*, Blackwell, Oxford-Massachussets.
- MARCH, J. (1988), *Decisions and Organizations*, Basil Blackwell, Oxford.
- MARCH, J. (1996), "Continuity and change in theories of organizational action", *Administrative Science Quarterly* 41(2), 278-287.
- _____ y H.A. Simon (1958), *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona.
- _____ y J. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Univeritetsforlaget.
- MARTIN, J. y P. Frost (1996), "The organizational culture war games: a struggle por intellectual dominance", en S. Clegg, C. Hardy, y W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña, 599-621.
- MAYO, E. (1933), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- _____ (1945), *The Social Problems of Industrial Civilization*, Arno Press, Nueva York.
- MERTON, R. (1952), "Estructura burocrática y personalidad", en R. Merton, *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.
- MEYER, J.W. y W.R. Scott (1992), *Organizational Environments; Ritual and Rationality*, Sage, California.
- MORGAN, G. (1990), *Organizations in Society*, Macmillan, Londres.
- MOUZELIS, N.P. (1967), *Organization and Bureaucracy: an análisis of modern theories*, Nueva York, Aldine de Gruyter.
- NELSON, R. y S. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap-Harvard University Press, Cambridge.
- NOHRIA, N. y R. Eccles (eds.) (1992), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- NONAKA, I. y H. Takeuchi (1995), *La organización creadora de conocimiento; Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, EUA.

- PARSONS, T. (1937), *La estructura de la acción social* (2 volúmenes), Guadarrama, Madrid.
- (1966), "La teoría de las organizaciones desde el punto de vista sociológico", *Estructura y proceso en las sociedades modernas*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- PAUCHANT, T.C. et al. (1995), *In Search of Meaning; Managing for the health of our Organizations, Our Communities and Our Natural World*, Jossey-Bass, San Francisco.
- PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- PERRY, N. (1992), "Putting theory in its place: the social organizations of organizational theorising", en M. Reed y M. Hughes (eds.), *Rethinking Organization, New directions in organization Theory and Analysis*, Sage, Londres, pp. 85-101.
- PERRY, N. (1994), "Traveling theory/nomadic theorizing", *Organizations*, 2(1), 35-54.
- PETERS, T. y R., Waterman (1992), *En busca de la excelencia*, Lasser Press, México.
- PFEFFER, J. y G., Salanick (1978), *The External Control of Organizations; A Resource Dependence Perspective*, Harper y Row, Nueva York.
- PINCH, T. J. y W. Bijter (1984), "The Social Construction of Facts and Artifacts: or how the Sociology of Science and the Sociology of Technology might benefit from each other", *Social Studies of Science*, vol. 14, Sage, Londres, Newbury Park, Nueva Delhi, pp. 399-441.
- POLANYI, M. (1983, 1966), *The Tacit Dimensión*, Peter Smith, EUA.
- PORTER, Michel (1987), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México.
- POWELL, W.W. (1990), "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", en Frances et al., *Markets, Hierarchies and networks. The Coordination of Social Life*, SAGE, Londres.
- y P. DiMaggio (1991), "Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en W. W. Powell y P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, University of Chicago Press, Chicago, 104-125.
- PUGH, D.S. y D. Hickson (eds.) (1963-1972), *Organization Structure in its Context*, The Aston Program I, Saxon House, Farnborough, Hants.
- REED, M. (1996), "Organizational theorizing; a historically contested terrain", en S. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord, *Handbok of Organization Studies*, 31-56.
- ROETHLISBERGER, F. y W. Dickson (1939), "An industrial organization as a social system", en *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- SAINT SIMON, H. (1958), *Social Organization, the Science of Man and other Writings*, Harper Torch, Nueva York.
- SCHWARTZMAN, H. B. (1993), *Ethnography in Organizations, Qualitative Research Methods*, SAGE, EUA.
- SCOTT, W.R. (1987), "The adolescence of institutional theory", *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- SELZNICK, P. (1949), *TVA and the Grass Roots: A Study un the Sociology of Formal Organization*, University of California Press, Berkley.

- SCHULZE, A. (1990), "On the Rise of Scientific Innovations and Their Acceptance in Research Groups: A Socio-Psychological Study", *Social Studies of Science* 20, 35-64.
- SILVERMAN, D. (1970, 1975), *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- _____ (1994), "On the throwing away ladders: re-writing the theory of organization", en J. Hassard y M. Parker, *Towards a New Theory of Organizations*, Routledge, Londres.
- SIMON, H.A. (1947, 1988), *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires.
- SIMONDO, S. (1993), "Some Social Constructions", *Social Studies of Science* 23, SAGE, Londres.
- SMIRCICH, L. y B. Calas (1987), "Organizational Culture: a critical assesment", en F.M. Jablin et al., *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*, SAGE, Newbury Park.
- _____ (eds.) (1995), *Critical Perspectives on Organization and Management Theory*, Hampshire, Dartmouth Publishing Company.
- SMIRCICH, L. y M. Calas (eds.) (1995), *Critical perspectives on organizational and management theory*, Hampshire Dartmouth Publishing Company, Aldershot.
- SMITH, V. (1994), "El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo 20 años más tarde", en *Sociología del Trabajo* 10 (26), 3-28.
- TAYLOR, F.W. (1903, 1972), *Shop Management*, Greenwood Press, Westport, Connecticut.
- _____ (1911, 1980), *Principios de administración científica*, El Ateneo, Buenos Aires.
- TEECE, D.J., G. Pisano, y A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- THOMPSON, C.B. (1914, 1993), *Scientific management: A Collection of the more Significant Articles describing the Taylor System of Management*, The Development of Management Science, Routledge/Thoemmes Press, Londres.
- WALDO, D. (1948), *The Administrative State*, Knopf, Nueva York.
- WEBER, M. (1996, 1922), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- WEICK, K.E. (1976), "Educational organizations as lousley coupled systems", *Administrative Science Quarterly* 21 (1), 1-19.
- WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, Nueva York.
- WITHLEY, R. (ed.) (1992), *European Business Systems*, Sage, Londres.
- WOODWARD, J. (1958), *Management and Technology*, HMSO, Londres.
- WOLIN, S. (1988), "On the theory and practice of power", en J. Arac (ed.), *After Foucault: Humanistic Knowledge, Postmodern Challenges*, Rutgers University Press, New Brunswick, New Jersey, pp. 179-201.
- WOLIN, S. (1961), *Politics and Vision*, Allen and Unwin, Londres.
- ZALD, M.N. (ed.) (1970), *Power in Organizations*, Vanderbilt University Press, Tennessee.

El análisis de la acreditación de la investigación en México: un acercamiento desde los estudios organizacionales*

ANABELA LÓPEZ BRABILLA

Introducción

LA EXTENSA gama de literatura existente sobre temáticas de la universidad mexicana identifica y apunta que a partir de los años noventa el Sistema de Educación Superior (SES) mexicano volvió a ser considerado en la agenda gubernamental como sector estratégico del desarrollo nacional, por lo que el Estado se dio –y se está dando– a la tarea de definir y establecer políticas para la educación superior en el marco de un proceso de modernización educativa. Esto implicó modificaciones y cambios en las reglas de conducción de las universidades públicas, tanto en el ámbito institucional como el académico, los cuales se gestaron por medio de un modelo o sistema donde los controles de calidad serían los nuevos parámetros a seguir (Kent, 1999). Este nuevo modelo de coordinación tendría un común denominador para ser implementado: los mecanismos de evaluación y acreditación¹ (Mendoza, 1999). Así, la manera de conducir las actividades de la vida universitaria cambiaría las estrategias que venían regulando anteriormente las relaciones entre las universidades públicas, el Estado y la sociedad.

Es en este panorama, donde nace la inquietud de abordar el estudio del fenómeno de la acreditación desde un punto de vista organizacional, debido a que en la actualidad su tratamiento desde dicho punto de vista es escaso; si bien se han hecho reflexiones del fenómeno, la mayoría de ellos no logran abordar la complejidad de su naturaleza, es decir, no tratan de establecer críticamente, por ejemplo, los impactos, la pertinencia, los alcances y los límites que pudieran tener los procesos de acreditación en relación con la actividad de la investigación que realizan los académicos en los espacios

* Versiones preliminares de este trabajo fueron presentadas en el V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas celebrado en la Universidad de Guadalajara, marzo de 2001. Agradezco las interesantes observaciones del doctor Luis Montaña Hirose de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

¹ “Si bien la evaluación es una etapa imprescindible para obtener la acreditación, la primera no siempre desemboca en la segunda, puede haber evaluación sin acreditación, pero no acreditación sin evaluación. La evaluación a la que se procede para obtener una acreditación es una evaluación normativa: mide el desempeño en función a criterios generales predeterminados. Sus resultados dan pie a la elaboración de reportes en los que se hace un balance de logros y fallas, y en los que se emiten recomendaciones. Con base en ellos se otorga, en forma condicionada o no la acreditación. Este tipo de evaluación es diferente de una evaluación diagnóstica, centrada en el establecimiento...” (Didou, 1999: 7).

universitarios, sobre todo si consideramos que los fines y objetivos de tal actividad son ambiguos y contradictorios, y que los campos de conocimiento son múltiples. Por ello, en el presente trabajo se ensayan diversas hipótesis acerca del fenómeno de la acreditación en las instituciones de educación superior (IES), y específicamente, en una de las tres funciones básicas de dichas instituciones: la investigación. Las hipótesis vertidas en este trabajo, van encaminadas a argumentar cómo los procesos de acreditación podrían afectar la vida organizacional de la universidad, y concretamente, el quehacer cotidiano del investigador. Esas hipótesis forman una especie de marco teórico –que servirá como base de un proyecto de investigación empírico–, el cual estará sujeto a verificación conforme ocurra y se institucionalice dicho fenómeno.

De esta forma, en la primera parte se hace una breve revisión de los principales desafíos que presentan las IES en el contexto actual, dentro del cual se les exige el replanteamiento de sus funciones básicas –docencia, investigación y difusión de la cultura– para alcanzar la legitimación no sólo ante los requerimientos del exterior sino también frente a las diferentes tensiones que se presentan entre sus actores y al interior de estas instituciones. En la segunda parte aborda de manera general, tanto las principales características conceptuales como los diferentes tipos de acreditación, enfatizando su desarrollo en México, y principalmente en el ámbito de la investigación. Por último, en la tercera parte se establecen algunas ideas o perspectivas sobre la relevancia que en un futuro puede llegar a tener la acreditación en el ámbito de la investigación, en tanto posible mecanismo de regulación de esta última. Es así como el trabajo pretende generar posibles vetas de investigación de carácter organizacional que contribuyan al conocimiento de las IES mexicanas, pero también busca polemizar, analizar y reflexionar de manera crítica sobre el papel que juegan los procesos de acreditación, sobre su pertinencia en la evaluación del trabajo de investigación y en general, sobre el impacto que tienen en el quehacer de las universidades en la actualidad.

Aunque el fenómeno de la acreditación, no parece ser un tópico organizacional en sí mismo, en realidad cruza diversos niveles en el estudio de las organizaciones: individuo, grupo, organización y sociedad (Barba y Solís, 1997; Mouzelis, 1975; Perrow, 1987). Es decir, la acreditación es un fenómeno socialmente construido –por las relaciones de mercado, por la negociación política entre los diversos sectores de la sociedad– que a su vez tiene implicaciones sobre la sociedad. Pero también, los procesos de acreditación son realizados por instituciones u organizaciones,² y

² En este sentido Montañó (2001) afirma que la universidad puede ser considerada tanto una institución como una organización. El autor nos muestra la diferencia que existe entre estos dos niveles de análisis. En primer lugar, rescata cinco acepciones entre los múltiples significados existentes de institución, así puede ser entendida por: 1. su carácter humano y social; 2. la amplitud de sectores sociales a los que atiende; 3. considerarse una construcción social; 4. tratarse de un marco de referencia específica y 5. ser un espacio social que propone un proyecto específico y una manera particular de inscripción social. En segundo lugar, la universidad como una organización “puede ser observada, convencional e idealizadamente, como un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas. Puede, desde una perspectiva diametralmente opuesta, ser entendida como un espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción

se acreditan las partes o la totalidad de éstas. Sin embargo, la práctica de la acreditación recae directamente sobre los grupos e individuos inmersos, es decir, influye en las prácticas organizacionales cotidianas de los individuos. Son estos últimos los que finalmente aceptarán, rechazarán, asimilarán y reconstruirán las prácticas marcadas por la acreditación y es ésta la que influirá en los nuevos comportamientos, formas y directrices del trabajo académico. Por tanto, en este trabajo nos estaremos moviendo entre estos niveles para lograr un mejor entendimiento del fenómeno de la acreditación en relación con el análisis organizacional.

De esta forma, si concebimos a los estudios organizacionales como un conjunto de corrientes de estudio diversas tendientes a describir, prescribir, explicar e interpretar los diferentes procesos de adaptación o respuesta de las organizaciones ante los diversos problemas enfrentados por éstas en el transcurso del presente siglo, encontraremos en esa perspectiva pistas para el desarrollo del presente trabajo. Por ejemplo, las organizaciones, como todo ente social, registran una constante evolución, la cual tiene como objetivo la permanencia de las organizaciones en su medio ambiente; a través del tiempo, a éstas se les presentan diversos problemas –de eficiencia, de mercado, de relaciones con el ambiente, de innovación, etcétera–, a los cuales tienen que responder y adaptarse. Por tanto, la transferencia de tecnología, técnicas y procesos administrativos y productivos, y modelos organizacionales es la respuesta ante un problema en específico enfrentado por las organizaciones.³ En este sentido, la acreditación, en tanto adopción de normas y formas de actuar puede ser considerada, por un lado, como una especie de proceso de transferencia organizacional, y por otro lado un proceso que tienda a legitimar ciertos aspectos de las IES, y por tanto a resolver ciertos problemas de las mismas.

Utilizaremos pues, marcos conceptuales y desarrollos teóricos trabajados por los estudios organizacionales para introducirnos al análisis de la acreditación y su relación con las IES, y dar pistas para posibles senderos de investigación empírica, en tanto fenómeno organizacionalmente poco abordado.

La educación superior en el contexto actual: sus desafíos

Sin duda alguna, se puede afirmar y estar de acuerdo con que desde finales del siglo xx y principios del presente siglo, la educación superior sigue siendo tema de profundas reflexiones y debates. En efecto, a partir de la década de los años ochenta, la

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

³Se transfieren modelos organizacionales y tecnología para dar respuesta a problemas que se cree, estos modelos resolvieron (en el lugar de origen) satisfactoriamente y por tanto resolverán (en el lugar de trasplante) al ser implantados.

situación general del país ha experimentado cambios que han tenido que ver, entre otros aspectos, con un replanteamiento del papel del Estado en la conducción del desarrollo nacional; la adopción de un nuevo modelo de crecimiento económico trazado en el libre mercado; la integración a bloques económicos y comerciales (significativamente con norteamérica); el incremento de la competitividad comercial en el ámbito internacional que demanda de los sectores productores de bienes y servicios una mayor productividad; y una mayor democratización de los procesos políticos y sociales. Todo ello como consecuencia de la globalización económica y financiera, y de la creciente importancia del conocimiento científico y tecnológico en el desarrollo económico de las naciones. Esto ha tenido importantes implicaciones tanto para el SES en su conjunto, como para las instituciones que lo conforman, sobre todo para las universidades públicas.

Este contexto nacional e internacional plantea a las IES nuevas demandas para las que, en apariencia, no están preparadas y que han llevado a severos cuestionamientos sobre el papel que deben cumplir y asumir en las sociedades modernas. Así, se les reclama mayor calidad en sus procesos y resultados, que los perfiles de sus egresados se adapten a los nuevos requerimientos del mercado de trabajo, reorientando la demanda hacia las nuevas profesiones que necesita el desarrollo del país y que no siga concentrándose en las carreras tradicionales, para muchas de las cuales no hay mercado de trabajo, que atiendan a un creciente y diversificado número de personas; que aporten soluciones realistas a los problemas nacionales; que establezcan una adecuada vinculación con los sectores productivos y sociales, y que rindan cuentas de los montos de los recursos públicos que se les asignan, de las decisiones que toman y de los resultados que obtienen. Todo ello en el marco de importantes restricciones financieras. El desafío de las IES es pues, replantearse la forma de efectuar sus tres funciones básicas –docencia, investigación y difusión de la cultura–, teniendo como hilo conductor la legitimación ante el exterior, el desarrollo y supervivencia de las mismas.

Pero no sólo surgen requerimientos del exterior de las instituciones de educación superior, sino que al interior de éstas surgen diferentes tensiones en relación con sus funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión de la cultura. Así, por ejemplo, respecto a su función docente se debate si se debe promover la formación universitaria básica o la profesionalización especializada; una formación para la interrogación sistemática sobre los fundamentos, la naturaleza y las condiciones del conocimiento o la formación para el empleo; en el ámbito de la investigación surgen tensiones entre el propósito de realizar investigación básica o aplicada y desarrollo tecnológico. Por otro lado, sus principales actores plantean diferentes demandas, sobre todo en lo que se refiere a una mayor participación en su gobierno, en sus procesos de toma de decisiones y en la gestión de los procesos académicos y administrativos.

De esta manera, las IES se ven sometidas a tensiones provenientes de dos direcciones: las que surgen de su propia dinámica de operación y funcionamiento, y las que provienen del exterior demandando mayor calidad, equidad y pertinencia de la educación que imparten. Así, se piensa que la universidad requiere de una nueva forma de organización y una nueva estructura de gestión académica y administrativa que permita no sólo una mayor participación de sus principales actores –comunidad académica y estudiantil– en la toma de decisiones académicas y, por lo tanto, ser una institución más democrática, sino también responder con mayor oportunidad y efectividad a las demandas del entorno. En este sentido, la universidad se enfrenta con la exigencia de transitar de una gran organización compleja burocratizada a una comunidad académica más creadora e innovadora y que pueda insertarse exitosamente en la nueva y rápidamente cambiante dinámica del desarrollo nacional e internacional. En efecto, es un hecho conocido la creciente interrelación entre las naciones en todos los órdenes: comercial, económico, cultural, científico, político, etcétera. Es decir, el fenómeno de la globalización es una realidad presente y actuante, donde el desarrollo científico-tecnológico y el conocimiento constituyen uno de los ejes estratégicos a partir de los cuales se genera el desarrollo y el progreso de las naciones. En el marco de la globalización continuamente se requiere que la fuerza de trabajo tenga nuevas habilidades y destrezas, es aquí donde el capital intelectual cobra una creciente importancia.

La acreditación: sus características, sus diferentes tipos y sus alcances

Para poder comprender lo que existe oculto en el proceso de acreditación, es necesario hacer rápidamente un esbozo de lo que ésta significa y así poder dilucidar su forma como uno de los posibles mecanismos de regulación en la investigación.

En primera instancia se puede afirmar que la acreditación se obtiene mediante una previa evaluación, estos dos procesos si bien se encuentran relacionados no significan lo mismo. El propósito de la evaluación es formular recomendaciones y establecer posibles líneas de acción que tiene que realizar la institución. Por el contrario, la acreditación es una evaluación realizada por organismos especializados y externos a la institución, para dar constancia de credibilidad y legitimidad del quehacer universitario ante los sectores de la sociedad, considerando el establecimiento de criterios y estándares preestablecidos (Mendoza, 1999).⁴

⁴ Ambas, evaluación y acreditación se conciben como procesos diferenciables y complementarios. La ANUE y la Conaeva definieron a la evaluación desde 1984 y 1989, respectivamente, “como un proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones. Con la evaluación se busca el mejoramiento de lo que se evalúa y se tiende a la acción” (Pallán, 1996).

Por su parte, la acreditación se refiere a un procedimiento que tiene por objetivo “confrontar el grado de acertamiento del objeto analizado con un conjunto de normas convencionalmente definidas por especialistas y órganos colegiados de reconocido prestigio académico. Implica necesariamente el reconocimiento público de que una institución o un programa satisface determinados criterios de calidad y es, por lo tanto, confiable... siempre se realiza ante un organismo especializado y depende, en última instancia, de un juicio externo a la institución...” (Pallán, 1996).

De acuerdo con Didou (1999), a continuación se enuncian algunas características generales de la acreditación:

- Es de carácter voluntario.
- Implica una evaluación que depende del tipo de acreditación que se va aplicar.
- Es una demostración pública de la calidad conforme a normas externas, que no forzosamente tiene incidencia al interior de las universidades.
- Sus informaciones no son confidenciales, ya que se legitiman tanto en el uso externo de sus resultados como en su aplicación interna.
- Por lo tanto, es un proceso que permite clasificar y contar con un sistema jerarquizado donde se ubique relativamente a las IES.
- Mide una definición de entre tantas de la calidad: evalúa esquemáticamente “la calidad académica convencional”.
- Por lo tanto es un mecanismo de control de calidad *ex post* que mide resultados (rendimiento) y no insumos/productos. Así se convierte en una definición de la calidad excluyente al privilegiar un concepto en detrimento de otro.

Podemos observar que una de las características de la acreditación es el de ser un mecanismo de control externo de la calidad que no directa o forzosamente incide al interior de las IES, pero no se descarta la posibilidad –implícita– de que se convierta en un mecanismo de regulación que modifique las prácticas del investigador, sobre todo si consideramos que la evaluación –como requisito para acreditarse– y la acreditación son dos procesos distintos pero que se relacionan porque tienen una misma esencia: marcan parámetros con criterios de eficiencia y calidad de corte racional y económico.

Ahora bien, es necesario señalar que existen diferentes tipos de acreditación dependiendo del ámbito en el cual se aplique: la institucional, la de títulos o créditos y la acreditación especializada –o de programas– (véase cuadro 1). Entre estos tipos de acreditación se puede apreciar que tienen diversas desventajas, como las que siguen: la variedad de sus criterios puede llevar a que se acrediten instituciones de diversa calidad; su naturaleza no garantiza la calidad de los insumos; su calidad está medida por insumos/productos y no por su alcance real; puede volverse obstáculo administrativo al manejar datos delicados o confidenciales; puede atentar no sólo con la autonomía de la organización sino también con las labores de los académicos; puede no considerar la diversidad de instituciones al aplicar criterios estándares y similares a IES que son diferentes. En sí puede atentar contra la autonomía de la universidad.

Por otro lado, existen diferencias en cuanto al contenido conceptual de la acreditación, a su forma de aplicación; a la manera en que se articulan los que acreditan –evaluación de pares académicos– y el estatus que ocupa quien acredita; al mismo

CUADRO 1
TIPOS DE ACREDITACIÓN

<i>Acreditación (certificación de títulos o de créditos)</i>	<i>Acreditación institucional (nivel macro)</i>	<i>Acreditación especializada (nivel micro)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un carácter de obligación legal. • Por lo tanto es un proceso administrativo y normativo. • Proceso de transferencia y acumulación entre sistemas de diferente enseñanza, es decir, de reconocimiento mutuo (contexto macrorregional de movilidad). • Puede no sólo estar ligado al reconocimiento de grados académicos sino también al mantenimiento de la calidad permanente en la calidad de servicios (homologación de títulos) como el caso de los países de Norteamérica en el TLC. • Involucra actores y organismos de diversa nacionalidad • Son operaciones finitas: se autorizan o no; ya autorizadas no están sujetas a exámenes constantes. • Presentan procesos de evaluación <i>a posteriori</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es de carácter voluntario. • Su objetivo es verificar que no existan condiciones que provoquen crisis de confianza hacia la institución. • Verifica el buen funcionamiento de los establecimientos y en algunos casos autorizar la creación de los mismos. • Condiciona la elección de las IES para recibir recursos federales. • Trata sobre la calidad mínima de formación impartida por las IES y sobre su capacidad mínima para cumplir sus objetivos, responsabilidades y misión. • En algunos casos incluye autoestudio que se orienta al cambio y no sólo diagnostica actividades. • Considera como objetos sujetos a evaluación para obtener la acreditación: organización institucional, administración y gestión, carreras, planta académica y de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es de carácter voluntario. • Involucra instancias nacionales y afecta sólo marginalmente a los individuos. • Por lo tanto es un proceso participativo y negociado. • Proceso cíclico: se otorga eventualmente de manera condicionada y siempre con una vigencia limitada. • Conlleva un proceso de evaluación basado en un pasado inmediato pero orientado hacia el mejoramiento a futuro. • Garantiza que un programa cumple estándares mínimos para ejercer una profesión. • Implica una evaluación más acotada que la institucional. • Representa un mecanismo de asesoría para los demandantes. • Se enfoca a la evaluación disciplinaria. • Se aplica a sus niveles copulares principalmente al posgrado.

Fuente: Elaboración propia del autor con base en datos de Didou (1999).

tiempo hay diferencias políticas debido a la existencia de organismos centralizados con otros descentralizados y además existen políticas acreditativas que influyen en la asignación de financiamiento o licenciamiento que ponen en entredicho el carácter voluntario de la acreditación.⁵ Se puede decir que tanto la combinación entre los elementos anteriores como sus repercusiones y no sólo sus objetivos sino también a quién se dirigen, son distintos. Aquí lo importante no son las especificaciones técnicas y la normatividad de la acreditación sino sus efectos y poder regulatorio (Didou,

⁵ En este sentido se puede decir que cualquier tipo de acreditación se presenta como un mecanismo que perfecciona la competencia por el tipo de información que arroja.

1999: 20). Por lo tanto, un problema que siempre existirá es el de quién, cómo, para qué, con qué indicadores, parámetros o criterios definirá la acreditación.

Experiencia de la acreditación en México

En la experiencia mexicana, el proceso de evaluación y acreditación últimamente ha estado vinculado de acuerdo con el modelo estadounidense y canadiense, en donde a este proceso se le asigna la función de asegurar la calidad de los programas o instituciones y además como una forma de credibilidad social –aquí los segmentos sociales son considerados como clientes. Bajo esta lógica, los procesos de evaluación y aún más los de acreditación, tienen el papel de mecanismos operativos de inducción, de principios normativos de clasificación y pocas veces como un referente de mejoramiento –institucional o de programa.

En México, el Estado juega un papel importante en materia de acreditación, reconociendo oficialmente los estudios impartidos por instituciones particulares, otorgando autonomía a las instituciones que tienen los elementos adecuados para ofrecer servicios educativos; por lo tanto el Estado “autoacredita” los programas educativos que imparten las instituciones que dependen directamente de él. A pesar de esto, la acreditación a cargo del Estado no cumple con su función (Pérez, 1996). Por ello, las instituciones empiezan a realizar esfuerzos, juntamente con el Estado, para la constitución de instancias que se encarguen de la acreditación en el ámbito institucional, de programas, del personal académico y de los alumnos (véase cuadro 2).

En este contexto, el Estado es caracterizado como un “Estado evaluador”,⁶ que al controlar de manera flexible la gestión de las IES, a través de la instrumentación de programas que combinan la evaluación, la acreditación, la asignación diferencial de recursos tanto para el personal académico como para las instituciones, en una lógica de competencia, en realidad va fortaleciendo su capacidad de conducción en el sistema. La evaluación y la acreditación, en este modelo de coordinación, desempeñan una función estratégica, ya que éstas enfatizan los resultados y no los procesos que conforman e intervienen en el quehacer de las universidades. Así, el Estado redefine la autonomía de las universidades, aunque estas últimas la utilicen bajo reglas nuevas (Mendoza, 1999).

⁶ Dicho modelo de Estado viene a sustituir el modelo de administración benevolente, el cual es reconocido por Brunner (referenciado por Mendoza) como aquel Estado que funciona bajo “...relaciones políticas entre los gobiernos y las jerarquías académicas y en la autonomía corporativa de la universidades, dentro de un tejido de redes político-clientelares que opera en los distintos niveles del sistema, desde el institucional hasta el nacional... genera un contexto que no incentiva la calidad y eficiencia de las instituciones públicas y conduce, eventualmente, a su parálisis y a establecer un marco de relaciones perversas entre éstas, el gobierno y los mercados pertinentes. Con el tiempo, las asignaciones fiscales se ajustan al nivel de ineficiencia de las instituciones, mientras que los gobiernos asumen ese costo a cambio de evitar conflictos políticos y disturbios al interior de las instituciones oficiales” (Mendoza, 1999: 340-341).

CUADRO 2
ORGANISMOS ACREDITADORES

Ámbitos	Evaluación	Acreditación	Certificación
Alumnos Ingreso	Exámenes de ingreso diseñados por las IES, Ceneval (EXANI I, II y III), College Board, Examen Nac. de Aspirantes a Residencias Médicas, Examen de Ingreso a la Educación Media Superior (COMIPEMS), Examen de Ingreso al Nivel Superior en el Estado de Aguascalientes.		
Trayecto	IES (a cargo de personal académico), IES (exámenes departamentales).		
Egreso	IES, Examen de Egreso (ITESM), Ceneval (EGCP/EGEL)		IES (otorgamiento del título o grado), Ceneval (certificación social: EGCP/EGEL).
Técnicos superiores y profesionistas			SEP (certificación legal), gobiernos de los estados (certificación legal), colegios de profesionistas (certificación gremial), COMPI, CONOCER
Personal académico	Programas de ingreso de las IES (exámenes de oposición), Programas de promoción y permanencia de las IES (carrera docente, programas de estímulos, mecanismos de promoción).	Sistema Nacional de Investigadores, Sistema Nacional de Creadores.	Sistema Nacional de Investigadores (certificación social). Sistema Nacional de Creadores (certificación social).
Programas académicos	IES (unidades de planeación de las IES/otros), CIEES, COSNET, FOMES, PROMEP, CONACYT.	Conacyt (Padrón de posgrados), Consejos de Acreditación COMPI, asociaciones de escuelas y Facultades SEP (RVOE a particulares), gobiernos de los estados, universidades públicas (incorporación a particulares).	
Instituciones	IES (unidades de planeación de las IES) Autoevaluación impulsada por la Conaeva	FIMPES (acreditación social a las IES afiliadas), Anuiies (acreditación social a las IES afiliadas) SACS.	

Fuente: Elaborado por la Secretaría Académica de la ANUIES, 1999.

La acreditación no se presenta como un proceso aislado sino forma parte de un conjunto de reformas y es complemento del binomio de planificación-evaluación para evaluar el quehacer de las IES. Así, en 1990, la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (Conpes), instancia en la que participa el gobierno federal y las instituciones de educación superior mexicanas, conformó la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (Conaeva) que se encargaría de la evaluación institucional. La Conaeva impulsó varios programas de evaluación que iniciaron con la creación de las unidades institucionales de evaluación en cada centro de educación superior, hasta llegar a la creación de organizaciones externas para acreditar programas e instituciones. Todo ello en un proceso gradual en el que se ha transitado desde la visión exclusivamente interna hasta la evaluación y el juicio externos, incluso internacional. Durante ese tránsito se han combinado los diferentes usos de la evaluación, sea como elemento del diagnóstico, como fundamento de la calificación para lograr la credibilidad social o como proveedora de indicadores para tomar decisiones en la administración pública (Gago, 1998).

A través de la propuesta de la Conaeva, la Conpes creó en 1991 los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), estos cuerpos colegiados desempeñarían cuatro funciones: a) La evaluación diagnóstica de programas, b) La acreditación, c) La dictaminación de proyectos y d) La asesoría a las instituciones de educación superior. Pero, la experiencia de los 2 primeros años de trabajo de los CIEES condujo a la conclusión de que la acreditación debería ser realizada por órganos diferentes de estos cuerpos colegiados que han centrado su trabajo en la evaluación diagnóstica. Se acordó que los CIEES deberían participar en la determinación de los criterios y procedimientos para la acreditación, pero no en su realización (Pérez, 1996).

Los avances que se mencionaron anteriormente han contribuido al fortalecimiento de prácticas acreditativas en el ámbito institucional y de programas respectivamente. Esto, al mismo tiempo, influyó en la creación del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval), constituido en 1994 como una asociación civil, por recomendación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y por acuerdo de la Conpes, para realizar funciones especializadas, conforme a las directrices y líneas de las políticas de la Conaeva. El Ceneval se encargaría particularmente de la evaluación y certificación del egreso de los alumnos (Gago, 1998).

Por otra parte, hay que apuntar que la fortaleza de los procesos de evaluación y acreditación estaría complementado, tanto por el programa de modernización educativa 1989-1994 como por el programa de desarrollo educativo 1995-2000, y también por otras acciones y criterios para otorgar recursos a través del Fondo para la Modernización de la Educación Superior (Fomes), del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), del programa de estímulos al desempeño docente, del programa nacional de Superación del Personal Académico (Supera), y del Programa de Mejora-

miento del Profesorado de las Instituciones de la Educación Superior (Promep) (Gago, 1998).

Todo lo anterior nos permite afirmar que la evaluación y la acreditación del quehacer de las IES lleva implícita la posibilidad de rendir cuentas a la sociedad, de saber hasta dónde sus misiones, sus servicios y sus resultados dan respuesta al desarrollo armónico e integral del hombre y de la misma sociedad. Así, la acreditación en última instancia es un mecanismo de control, de verificación de lo establecido y cumplimiento de la norma o estándar. De esta forma, podemos identificar dos características de la acreditación: el carácter político de la misma y su forma de control implícita. La acreditación es un mecanismo de “poder sutil”, en tanto forma “institucionalizada de acción”. Es decir, es el medio a través del cual se ejerce el poder. Al acreditarse, se está aceptando y cumpliendo la voluntad del otro. Por lo tanto, la acreditación es un proceso político donde se negocian los intereses del acreditado y el acreditador.

Organismos que funcionan como agencias de acreditación en la investigación

Es conveniente señalar que actualmente existen diferentes instituciones, tanto públicas como privadas, que han venido desarrollando procesos de acreditación que afectan la actividad de la investigación, aunque algunos afirmen que tienen propuestas que tienden a superar el ejercicio convencional de la planeación. Lo cierto es que estos procesos conllevan una lógica generalizada que se basa sobre un discurso de estilo neoliberal, el cual tiene como estandarte la calidad, eficiencia y productividad para buscar la “universidad de excelencia”. Bajo esta perspectiva se considera a la educación como uno de los medios para la formación de recursos humanos y por lo tanto a las instituciones de educación superior se les mira como

... empresas de capital humano técnicamente calificado. Bajo la retórica de la “excelencia y productividad académicas”, la élite administrativa de las instituciones públicas de educación superior diseñará mecanismos de poder y control que contribuiría a hacer cada vez más “elitista” los criterios de evaluación y selección académica tanto de estudiantes como docentes e investigadores. En este contexto el grado de progreso científico y cultural de los educandos será medido con base en criterios de corte “mecanicista, cuantitativista y meritocrático”, los cuales responderán más a intereses político-económicos de mercado que a expectativas de orden académico y profesional (Baraño, 1999).

Así pues, se piensa que la expansión y utilización plena de la potencialidad de las agencias acreditadoras, como efectivos instrumentos de desarrollo institucional, deberá generalizarse y abarcar tanto el propio sistema de educación superior como otros sistemas: el social, el económico, el político y el internacional.

Diferentes autores apuntan que en México no se ha consolidado aún un sistema nacional de acreditación –aunque por parte de la ANUIES esto ya se contempla– pero se pueden distinguir algunas instancias que funcionan como agencias que directa o indirectamente se han dado a la tarea de acreditar instituciones, programas académicos y al personal académico (véase cuadro 2). Cabe mencionar que estos tres tipos de acreditación inciden explícitamente en el quehacer del investigador, aunque esto no sea reconocido manifiestamente por las agencias acreditadoras.

Así podemos identificar, en primer lugar, a las agencias específicas que se encargan de forma indirecta de la acreditación institucional. Tanto para las instituciones públicas como privadas, el caso más claro es el de la ANUIES. Si bien este organismo no es formalmente una instancia que pueda o deba comunicar qué institución se acredita o no, plantea una serie de condiciones para que una universidad pública o privada logre pertenecer o permanecer afiliado como socio de ella (Marúm, 1995) y así tener un aval para legitimarse ante la sociedad de que se está desempeñando con calidad.

... Por su parte, las instituciones particulares agrupadas en la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) desde 1993 han establecido sus propios mecanismos de evaluación para poder ser acreditadas, basadas en las dimensiones siguientes: filosofía institucional, propósitos, planeación y efectividad, normatividad, programas educativos, personal académico, estudiantes, personal administrativo y de servicio, técnico y de apoyo, apoyos académicos, servicios estudiantiles, recursos físicos y recursos financieros... Algunas de estas instituciones están asociadas a las organizaciones norteamericanas para fines de acreditación como la Asociación de Universidades del Sur de los Estados Unidos, tal es el caso del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Como puede apreciarse, en este tipo de instituciones la evaluación de la investigación no es mencionada, ya que dentro de sus estructuras organizacionales esta actividad no es considerada como una función sustantiva (Ortiz, s/f).

En segundo lugar, la acreditación de programas académicos se lleva acabo principalmente por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y por consejos profesionales según el campo de trabajo. Sin embargo, como hemos mencionado, el proceso de evaluación específico para acreditarse, la información que ésta arroja, funciona como medida para la asignación de recursos que llegan a privilegiar a unos y dejan de lado a otros; esto viene siendo como una tabla rasa que mide a través de parámetros específicos la diversidad de conocimiento e investigación que se producen en diferentes ámbitos. Por ello, el Conacyt,

...como instrumento para la asignación de recursos federales ha desempeñado un papel relevante en la introducción de los cambios, estableciendo un Padrón

de Programas de Posgrados de Excelencia que por sus características cualitativas y cuantitativas merecen el apoyo financiero de ese organismo, y por lo tanto han favorecido directamente a la investigación, ya que según sus lineamientos estos programas deben de incluir estas actividades como requisito para su ingreso y permanencia, es decir, deben ser formadores de investigadores (Ortiz, s/f).

También recientemente se han constituido diversos consejos de acreditación de programas académicos, con distintos niveles de consolidación, por citar algunos, el Consejo de Acreditación para la Enseñanza de la Ingeniería (Cacei); el Consejo Nacional de Acreditación para la Enseñanza de la Medicina Veterinaria y Zootecnia, (Conevet); el Consejo Mexicano de Ciencias Sociales; el Consejo Nacional de la Educación Odontológica (Conaedo); el Consejo de Acreditación de la Contaduría y la Administración; y la Asociación de Instituciones de Enseñanza de la Arquitectura de la República Mexicana (Asinea) (Gago, 1998).

Por último, la acreditación de los programas académicos es realizado por el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y el Sistema Nacional de Creadores. A pesar de que los procesos de evaluación y sus resultados se han ido articulando a la toma de decisiones todavía tienen poco arraigo en las comunidades académicas. La evaluación de los académicos en las instituciones y en otros organismos –como el SNI– ha tenido distorsiones al privilegiar la producción individual sobre el trabajo colectivo. Tal como lo ha reconocido la ANUIES en estos 2 últimos años, se carece de una articulación eficiente entre los distintos procesos de evaluación, acreditación y certificación que operaron en la última década.

Finalmente apuntamos que, pese a los avances en la coordinación interinstitucional, la educación superior en México aún no conforma un sistema que opere como tal, que considere críticamente cómo acreditar a la investigación. Por un lado, esto se debe a que su composición es compleja, complicada y atomizada, por lo que se llega a dificultar la gestión en su conjunto⁷ y no se logra la articulación de políticas para los distintos subsistemas.⁸ Se observa también poca articulación entre los organismos con funciones de coordinación de la educación superior como son: la CONPES, la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Conacyt, la ANUIES, la Federa-

⁷ Por la misma conformación del sistema, es insuficiente el intercambio y la colaboración académica entre instituciones y entre subsistemas, sobre todo entre las que comparten un mismo ámbito regional o estatal, y no se aprovechan lo suficiente los nichos de oportunidad de las IES (véase en *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*, en libros en línea <http://www.anuies.mx>).

⁸ Los subsistemas están poco articulados y mantienen una escasa interacción: la educación normal no se ha integrado a la educación superior; los institutos tecnológicos funcionan dentro de un sistema centralizado que requiere de mayor flexibilidad para atender las necesidades locales; las universidades públicas constituyen un conjunto diverso y heterogéneo que dificulta una planeación de conjunto y las instituciones de educación superior particulares se desarrollan en función de sus propias misiones, y con poca articulación entre sí y con las instituciones públicas (véase en *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*, en libros en línea <http://www.anuies.mx>).

ción de Instituciones Mexicanas Particulares (FIMPES), etcétera. Estos organismos no reúnen al conjunto de los actores, con la principal ausencia de representantes de la sociedad y del sector productivo y una insuficiente participación de los académicos. Por otro lado,

...ante esta situación se busca evitar que la acreditación se convierta en un campo en disputa, determinado por una lógica de mercado o por una lógica política con el riesgo de afectar su naturaleza académica... Otro riesgo, podría ser la adopción acrítica de mecanismos existentes en otros países, que obedecen a realidades, culturas y tradiciones educativas distintas a las nuestras, sin las adecuaciones necesarias. El SES mexicano, como hemos apuntado, es plural y heterogéneo, y responde a una realidad histórica propia, por lo que no pueden copiarse o trasladarse modelos y esquemas, aun cuando es necesario conocerlos para tomar de ellos los elementos que se consideren pertinentes para nuestra situación particular. Los múltiples contactos con experiencias de evaluación y acreditación en América Latina, América del Norte y Europa han sido muestras de la apertura de nuestras instituciones al ámbito internacional, para consolidar un modelo propio de evaluación y acreditación (Guevara, 1997).

Hasta este momento hemos hecho una revisión de la acreditación, dilucidando básicamente las características conceptuales que encierra y su situación en el contexto mexicano, enfocándonos principalmente en los avances que se han desarrollado en el proceso de acreditación investigativa, que como hemos señalado es un proceso que aún se encuentra en gestación. Ante esto último, en los siguientes apartados nos enfocaremos en las posibles perspectivas futuras de dicha acreditación, en tanto forma de poder, control, dominación y mecanismo de regulación de la investigación.

Relevancia futura de la acreditación

Son varios los factores por los que la acreditación puede adquirir una relevancia futura: *a)* la "empresarialización" de la sociedad, *b)* la lógica de mercado y la racionalidad económica, *c)* el adelgazamiento del Estado y *d)* la mundialización en sentido amplio. Aunque la relación entre estos fenómenos es estrecha, cada uno influye de manera específica –pero complementaria– en la relevancia futura de la acreditación.

Por su parte, la "empresarialización" de la sociedad hace referencia a la transferencia de prácticas, formas y discursos administrativos y organizativos desarrollados dentro de las organizaciones privadas lucrativas a otros sectores de la sociedad, es decir, a otras organizaciones no privadas o no lucrativas (generalmente públicas). Dicha transferencia se deriva por la necesidad de hacer más eficiente sus procesos productivos, organizativos y administrativos para ofrecer mejores servicios y

de esta manera legitimarse ante la sociedad como organizaciones que deben permanecer y que responden a las necesidades de sus usuarios. También esta necesidad de eficiencia tiene fundamento en la búsqueda y necesidad de reducción de costos, en la búsqueda de legitimación de presupuestos, en la búsqueda de fondos para financiarse y en la búsqueda de la autofinanciación, es decir, a través de dichas prácticas de eficiencia estas organizaciones podrán acceder a estos objetivos. Además, la adopción de formas empresariales significa entre otras cosas, la introducción de mecanismos de poder para reconvertir al recurso humano de estas organizaciones –generalmente burócrata– en un recurso humano comprometido con su trabajo y con la organización y por tanto comprometido con el usuario o cliente. Así, no es sorprendente encontrar en los discursos de las IES y de las organizaciones públicas palabras como calidad, eficiencia, productividad, excelencia, cliente, etcétera.

Por otra parte, tenemos que existe una lógica de mercado imperante en el sistema capitalista, la cual encuentra en la racionalidad económica un medio para su mantenimiento. La lógica de mercado implica una lógica de intercambios de mercancías, es decir, de productos vendibles, ya que es en el momento de la venta –y del consumo– cuando se realiza –en términos reales– el proceso de valorización y la generación de plusvalía (Marx, 1978). La lógica de mercado es en última instancia la lógica de generar utilidades o fondos. Pero para mantener esta lógica, la racionalidad económica es fundamental, si entendemos a ésta como un supuesto, una actitud mental expresada en una 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 costo por unidad de producto; en otras palabras, toda actividad que pueda ser más eficiente y en la que se puedan minimizar costos y maximizar ganancias (Gorz, 1991).

A su vez la lógica de mercado implica el adelgazamiento del Estado, en tanto que, el sector privado –ávido de acaparar nuevos sectores donde recapitalizarse– entra en sectores antes ocupados por el Estado, y de esta forma, cuenta con nuevos mercados para seguir aumentando su capital. De esta manera se da una cierta subordinación de lo público ante lo privado. Por ello, las organizaciones públicas se “empresarializan” para no pasar a manos privadas y mantener su viabilidad existencial.

En ese mismo sentido, los procesos de globalización económica⁹ actúan, avivan, facilitan y animan tanto la fluidez de la ideología de la lógica de mercado como las formas concretas que dan sustento a dicha lógica; así también al promover las ideo-

⁹La globalización es un término muy amplio que no sólo puede ser interpretado en función de lo económico o lo comercial, sino también en función de aspectos financieros, productivos, organizativos, socioculturales, políticos, etcétera, de forma tal que ésta puede ser interpretada como el compartimiento de fenómenos similares en el mundo por las diversas y diferentes localidades –a nivel mundial–, resultado de los avances tecnológicos en materia de comunicación y transportación, así como de las ideologías de libre comercio, democracia, etcétera.

logías neoliberales o de libre mercado y democracia, influyen sobre las prácticas del adelgazamiento del Estado. Pero también la globalización –en tanto proceso– anima los procesos de “empresarialización” de la sociedad al homogeneizar las prácticas productivas, organizativas y administrativas en las organizaciones, como por ejemplo, la implementación de las normas de calidad ISO.

Por tanto, a partir de la lógica de mercado, fundamentada en la racionalidad económica y manifestada en un adelgazamiento del Estado, la “empresarialización” de la universidad se hace cada vez más evidente. Ante todo esto, la práctica de la acreditación puede tener varias perspectivas.

Por una parte, ante la “empresarialización” de la sociedad, los procesos de acreditación posiblemente tenderán a difundirse o acentuarse en la universidad teniendo un símil en la norma ISO, es decir, así como la ISO es para las organizaciones privadas una forma de legitimación ante los clientes, la acreditación será para las IES e instituciones de investigación una forma de legitimarse ante la sociedad. Las normas ISO y las prácticas de la acreditación comparten una esencia: la adopción de estándares, normas y criterios que de ser aprobados sirven como símbolo de legitimación para diversos fines.

Por otra parte, ante el adelgazamiento del Estado la universidad tendrá que legitimar su presupuesto, lo cual posiblemente se hará al cumplir los procesos de acreditación. La acreditación será el instrumento de la universidad para hacerse de recursos y legitimarse socialmente al cumplir los estándares de calidad exigidos. Para el Estado la acreditación será una forma de reconvertir a la universidad a sus requerimientos.

También, ante la lógica de mercado y la subordinación de lo público ante lo privado, la acreditación podrá ser un instrumento utilizado por el capital para reconvertir a la investigación a sus necesidades.¹⁰ Lo que se puede observar en estas dos formas de acciones concretas es que: por un lado existe un mecanismo de regulación política –por parte del Estado– y por el otro un mecanismo de regulación de mercado –empresa privada– que a su vez entrañan dos tipos de mecanismos de regulación acreditativa cada uno. Sin embargo, si predomina una lógica de mercado lo suficientemente fuerte, lo privado podrá actuar a través de lo público, es decir, los parámetros y criterios de las prácticas de acreditación serán concebidas por lo privado pero ejecutadas por lo público.

Así, la acreditación probablemente cobrará una relevancia futura en tanto mecanismo de legitimación de las IES e instituciones dedicadas a la investigación, es decir,

¹⁰En este sentido, los cambios que se han venido presentando en las últimas décadas tienen que ver con el perfil de los alumnos, las fuentes de financiamiento, las tensiones entre la docencia y la investigación, los métodos de enseñanza y la mayor responsabilidad de las universidades. Además se esperan otras modificaciones como la diversificación de las funciones, un aumento en la educación en las profesiones y el incremento de la investigación orientada a la solución de problemas, su concentración en determinadas áreas y la disminución en la producción de conocimiento básico (Marceau, 1996: 68). También existe una tendencia a poner en tensión la producción de conocimiento puro y la producción de conocimiento aplicado (Marceau, 1996: 72).

será para éstas la forma simbólica de comunicar que se está actuando como se les pide que actúen y de esta manera seguir sobreviviendo. Si estas instituciones deciden no acreditarse estarán por lo tanto deslegitimadas. Pero también la acreditación cobrará relevancia futura en tanto mecanismo de control por parte del Estado y el sector privado, es decir, como mecanismo que permitirá a estos actores adecuar la investigación a sus requerimientos.¹¹ Así en el siguiente apartado se abunda en el tema del poder, el control y la dominación con relación a la acreditación de la investigación.

Poder, control y dominación o la acreditación del trabajo académico de investigación

Como argumenta Heydebrand (1989), las dos principales formas de organización industrial –taylorismo-fordismo y toyotismo– corresponden a dos etapas diferentes del modo de producción capitalista, cada una con sus respectivas características. En otras palabras, del tránsito de una etapa capitalista a otra, surgen nuevas formas de organización alojadas en nuevos tipos de organizaciones: una nueva forma de capitalismo crea nuevos modos de organización, los cuales, a su vez, van creando las condiciones necesarias para las nuevas formas del capitalismo. Éste, incapaz de producir sus condiciones de reproducción a través de una misma forma de organización–producción perpetuada,¹² crea ciertas condiciones a las cuales tiene que dar respuesta, para lo cual se vale de otras formas de organización–producción.¹³ Así, lo que provoca el agotamiento de las formas de organización–producción es la incapacidad de las mismas –en última instancia– para responder a la reproducción del sistema, es decir, la incapacidad de reproducir los niveles de plusvalía requeridos por el capital.

Pero también, el agotamiento de los sectores productivos y su incapacidad de responder al sistema está ligado a las nuevas formas de organización. Por ejemplo, el agotamiento de la generación de plusvalía solamente a través de la organización industrial ha abierto las puertas al sector servicios, es decir, la saturación del sector industrial propicia el crecimiento del sector servicio para que a través de éste se dé una nueva forma de extracción de plusvalía con sus correspondientes nuevas formas de organización.

Así, el mantenimiento y regulación del sistema capitalista se da al pasar de ciertos sectores y formas de organización agotados a otros sectores y formas de organización susceptibles de mantener los niveles de plusvalía requeridos.

¹¹ Para salvar a las IES de los intereses de una lógica de mercado y de los intereses del Estado, quizá los organismos acreditantes debieran ser organizaciones no gubernamentales con un carácter imparcial.

¹² Por ejemplo, el taylorismo.

¹³ Por ejemplo, el toyotismo.

Sin embargo, el mantenimiento y desarrollo de una cierta forma de organización (correspondiente a un sector productivo) depende, entre otras cosas, de los mecanismos de poder y control que se ejerciten para “la búsqueda de la máxima eficiencia de la extracción de la plusvalía” (Ibarra y Montaña, 1992: 42) dentro de dicha forma de organización.¹⁴

Ante esto, las nuevas formas de organización (o más bien los dirigentes de éstas) necesitan cada vez controles más eficientes debido al desarrollo de la fuerza de trabajo,¹⁵ de manera tal que ésta no sea un obstáculo para el desarrollo capitalista. Para esto, dichas formas de control son de un carácter cada vez más sutil: el capitalismo conforme evoluciona, oculta y transforma los mecanismos de poder que necesita para su reproducción, comprometiendo así –consciente o inconscientemente– a la fuerza de trabajo al desarrollo de dicha reproducción. Ejemplos de esto los podemos encontrar en trabajos como: *En busca de la excelencia* (Peters y Waterman, 1984)¹⁶ y *El coste de la excelencia* (Aubert y Gaulejac, 1993), así como en *L'empri-se de l'organisation* (Pagès et al., 1979) o en *L'organisation en analyse* (Enríquez, 1992), y en la literatura que describe las prácticas organizacionales –y las formas del comportamiento del trabajador– del modo de producción japonés.

Ahora bien, en la llamada sociedad del conocimiento, donde éste es actualmente uno de los elementos en torno al cual gira la creación de plusvalía en tanto elemento generador de valor,¹⁷ la investigación¹⁸ –realizada en las IES– adquiere un carácter preponderante como sector productivo, la cual, si bien es cierto que cuenta con formas de organización ya establecidas, éstas aún no son del todo controladas por el capital.

En este sentido, la idea que se quiere resaltar es que así como en la sociedad industrial y las formas de organización de la producción correspondiente a ésta, se desarrollaron formas de control para la producción, en la sociedad del conocimiento tenderán a desarrollarse formas de control para la producción del conocimiento en tanto éste es punto central de creación de plusvalía. Así, conocimiento y fuerza de trabajo generadora de conocimiento serán los elementos a controlar. Dicho control atenderá a los nuevos requerimientos del capital. La creación de conocimiento adquirirá probablemente una nueva concepción y función.

¹⁴Uno de los cuatro principios de la administración científica –la separación entre la concepción y ejecución del trabajo o el *Thinking Department* (Taylor, 1975)–, junto con el cronómetro y el aniquilamiento del oficio (Coriat, 1985) fueron los elementos que, por ejemplo, permitieron a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la obtención de la máxima plusvalía.

¹⁵Es decir, a medida que pasa el tiempo, la fuerza de trabajo se vuelve más consciente de su explotación y de las formas de explotación utilizadas.

¹⁶Hay que señalar que estos autores son distintos a los otros porque son totalmente acríticos.

¹⁷Es decir, las mejores ganancias se obtienen de los productos innovadores, los cuales a su vez se sustentan en la creación de conocimiento. En otras palabras, las ventajas competitivas ya no tienen resguardo en la materia prima y mano de obra baratas, sino en la innovación y en la base tecnológica de punta.

¹⁸Incrementada su importancia por la escasa investigación realizada en las empresas mexicanas.

El fenómeno del taylorismo nos puede ilustrar en cierta manera lo anteriormente establecido. El objetivo de Taylor era aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano (Taylor, 1975). De esta manera, todo inicia con el oficio, que es a la vez condición –tanto por su conocimiento, como por la fuerza de trabajo que representa– y obstáculo –también por su conocimiento y porque implica una relativa escasez de fuerza de trabajo descalificada– para el establecimiento de la gran industria y la acumulación del capital. Por lo tanto, el capital lanza un ataque contra el oficio –por medio de la máquina, el niño, el destajista (Coriat, 1985) y los principios de la administración científica (Taylor, 1975):¹⁹ había que acabar con este último para acabar con el control obrero de los tiempos de producción y su resistencia a la intensificación del trabajo.²⁰ Se necesitó acabar con una de las fuentes de subsistencia de la fuerza de trabajo: su saber-hacer, su oficio. Se necesitó arrancarle este saber, destruirlo y volvérselo a dar –claro está, sin ningún elemento de 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. Así, la búsqueda de Taylor revolucionó todo un sistema que inició con una nueva forma de control del proceso de trabajo, del control del obrero, de los medios de trabajo y de su puesta en marcha. Implicó la subordinación casi total²¹ del trabajador al capital. En estas condiciones de cambio donde el orden del saber y del poder en el taller habían cambiado –a favor del capital– se libera un espacio nuevo para la acumulación de capital: la producción en masa. Es ahora que estamos hablando del fordismo, el cual a diferencia del taylorismo introduce un elemento nuevo: transportadores de cadena, transportadores de cinta y la línea de montaje. Esto viene a terminar lo que el taylorismo empezó: el control total de los modos operatorios.²² De esta forma, lo más importante del taylorismo/fordismo son las normas que implanta: las normas de productividad, que son los progresos que asegura la línea de montaje en lo que concierne a las técnicas de extorsión del plustrabajo; y 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, 1985).

Con lo anterior, no queremos decir que se vaya a gestar una taylorización de la producción del conocimiento –investigación–, sino simplemente que, así como el taylorismo fue entre otras cosas el medio de control de la fuerza de trabajo y de la producción para una sociedad netamente industrial, en la sociedad del conocimiento probablemente se gestarán –o se están gestando– formas de control

¹⁹ Iniciando una serie de beneficios: reducción de costos de fabricación, aumento en el ritmo de trabajo, menguar a la organización obrera y a su insubordinación e indisciplina.

²⁰ Pero para derrocar al oficio tuvieron que darse otras condiciones como el cambio en la composición de la clase obrera americana, las milicias antisindicales y antiobreras, el auge económico de Estados Unidos gracias a la guerra (Coriat, 1985).

²¹ Casi total porque hasta ese momento, el capital, sólo consigue el sometimiento corporal del trabajador. Faltarán más años para obtener su sometimiento mental y sentimental, con el desarrollo de las relaciones humanas.

²² 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 constante.

para la producción del mismo. Dichas formas de control adquirirán, obviamente, matices diferentes, puesto que ni la materia de trabajo ni la fuerza de trabajo son las mismas. En otras palabras, un punto en común es que tanto la sociedad industrial del taylorismo como la llamada sociedad del conocimiento, se desarrollan bajo un mismo manto: el capitalismo.²³ Por lo tanto, las formas de control son comunes a las dos sociedades en tanto formas abstractas, pero en tanto formas concretas, son –y serán– diferentes. Por ejemplo, mientras en el taylorismo se expropia el saber-hacer, se parcializa y se rutiniza y estandariza, en la investigación si bien el saber-hacer –de la investigación– puede ser expropiado, no puede ser parcializado, rutinizado ni estandarizado puesto que el producto –el conocimiento– no es un producto susceptible de masificación –en otras palabras, de qué sirve estar produciendo el mismo conocimiento, cuando lo que importa es la innovación del mismo–, es decir, cada creación de conocimiento es *sui generis*, por tanto, la estandarización del saber-hacer pierde sentido. Lo que se puede estandarizar es la aplicación del conocimiento, pero no el conocimiento en sí mismo o la generación del mismo. También, mientras en el taylorismo el oficio fue atacado por su saber-hacer, en la sociedad del conocimiento el oficio o profesión de la investigación no puede ser atacada, porque atacar el saber-hacer es destruir el producto.

En este sentido una cuestión sale a relucir: ¿cuáles y cómo serán las formas del control de la investigación en la sociedad del conocimiento bajo un sistema –todavía– capitalista? Atendiendo a esta pregunta, en este trabajo se aventura otra hipótesis: la acreditación de la investigación puede ser una forma de control directa o indirecta de la investigación realizada por las IES e instituciones –públicas– dedicadas a dicha actividad, sobre todo cuando los intereses de los organismos acreditantes se correspondan con los intereses del capital. Esto significa que, la investigación no es una actividad que se pueda medir –puesto que lo que importa no es la cantidad sino el contenido de la misma. Sin embargo, se puede establecer qué investigar y qué no investigar. La investigación es una actividad en la que es difícil establecer cómo se deben hacer las cosas, pero si se puede establecer para qué hacer las cosas. La investigación es una actividad en la que no tiene mucho sentido establecer cuotas –aunque se establecen–, pero se pueden establecer qué cualidades debe tener el conocimiento producido. De esta manera, no es una lucha contra el saber-hacer de la investigación, no se trata de controlarlo, lo que se busca es controlar qué es lo que se va a investigar y cómo hacer útil ese saber-hacer. No se trata de controlar la forma sino la sustancia final.

En este sentido, la acreditación –dadas sus características– puede ser una práctica que favorezca y permita implementar estas formas de control al establecer parámetros de actuación. Por tanto, la acreditación es un mecanismo y forma de control en sí misma.

²³ El capital necesita de formas de control para conseguir la máxima eficiencia en la obtención de plusvalía.

Por otra parte, como ya se expuso, si bien la acreditación como forma de control incide en las formas sustanciales de la generación del conocimiento, dicho fenómeno es de carácter más administrativo, es decir, hace referencia más bien a procesos administrativos.

En este sentido la acreditación, además de poder ser considerada como una forma de control, puede también ser considerada como una forma de dominación, es decir, como una de las tantas formas de ejercer el poder, la cual se caracteriza por encontrar obediencia; así Weber define la dominación –con un carácter típico-ideal– como una situación por medio de la cual la voluntad del dominador –mandato– influye sobre los actos de los dominados, de manera tal que éstos actúan como si hubieran adoptado por sí mismos el contenido del mandato (Weber, 1964). Por lo tanto, los acreditados, al voluntariamente aceptar (adoptar) la voluntad de los acreditantes se someten a un proceso de dominación. Esta dominación no es ni tradicional ni carismática (Weber, 1964), aunque en un futuro puede convertirse en una especie de dominación de tipo tradicional en virtud de la creencia en los ordenamientos y poderes existentes desde siempre –pero no basados en la santidad–, es decir, en tanto la acreditación sufra un proceso de isomorfismo institucional –en términos de Powell y DiMaggio– a través del tiempo. Es por ende, una dominación legal-racional basada en la virtud de los estatutos sancionados correctamente en cuanto a la forma (Weber, 1964). Así, la dominación legal-racional se legitima a través de los procesos burocráticos realizados dentro de las prácticas de la acreditación ya que la burocracia constituye el tipo técnicamente más puro de dicha dominación (Weber, 1964). El poder burocrático se legitima por el hecho de que éste es ejercido de acuerdo con las normas racionales estatuidas: se obedece a las normas no a las personas; la gente obedece porque cree que las normas o leyes “están bien”, porque las consideran como racionales. En este sentido, las instituciones aceptan las prácticas de acreditación porque las consideran racionalmente viables para sus intereses.

Para Simon (1988), la decisión –en este caso, las normas implantadas por los organismos acreditadores– aparentemente neutral, pero cristalizada en procesos administrativos, es realmente un mecanismo de poder, si consideramos a los criterios de la acreditación como un proceso de toma de decisiones en donde la decisión, en ese marco, significa pérdida de autonomía, de creatividad y acción por parte del individuo acreditado, y ganancia de control y operacionalización eficiente por parte de los organismos acreditantes. De esta manera, la administración de la acreditación, teniendo como trasfondo en su aspecto más relevante a la decisión, se convierte en un mecanismo de poder: “La administración... no es –y de hecho nunca lo fue– sólo una expresión de eficiencia organizacional sino que representa cada vez más un control de la sociedad... Así, la administración se convierte en una forma de hacer política” (Montaño, 1989: 13).

Por tanto, la administración de la acreditación de la investigación es un ejercicio de poder, control y dominación de la investigación. La administración de la acreditación de la investigación es la planeación (disfrazada) de la práctica de la investigación, es decir, la regulación sustancial de los procesos de investigación.

Así, la acreditación de la investigación es antes que todo un ejercicio de poder que adquiere forma a través de la dominación legal racional y se concretiza en formas de control de la investigación.

La acreditación de la investigación como un posible mecanismo de regulación

Otra hipótesis que se aventura en este trabajo es la siguiente: la acreditación en tanto relación de poder podría llegar a constituirse como un mecanismo de regulación de la investigación realizada por las IES y las instituciones dedicadas a la investigación.

La noción de mecanismo de regulación no tiene sentido sin la noción de sistema de acción concreto trabajada por Crozier y Friedberg (1990). Por lo tanto, es necesario definir lo que se entiende por sistema de acción concreto:

un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantienen su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos (Crozier y Friedberg, 1990: 236).

A su vez, el sistema de acción concreto encuentra en la categoría conceptual del juego un fundamento importante: las relaciones de poder. Esta categoría inserta el tema del poder de forma automática si partimos del supuesto de que el juego y sus reglas pueden ser considerados en última instancia como relaciones de poder insertas en una lógica –por no decir relaciones de poder estructuradas–,²⁴ es decir, que las reglas del juego no son sino fuentes de poder que los individuos usan a su conveniencia. Así, el sistema de acción concreto hace referencia a las relaciones de poder y a su estructuración. Es en esta estructuración donde la noción de mecanismo de regulación encuentra sentido. Esto es, un mecanismo de regulación en términos de Crozier y Friedberg es aquella relación de poder que le da sentido al funcionamiento de la organización como un todo, en otros términos, aquella relación de poder por medio de la cual adquieren sentido todas las demás relaciones de poder existentes en la organización. El mecanismo de regulación consiste pues, en encontrar

²⁴ Porque como exponen Crozier y Friedberg (1990: 203): “La naturaleza y las reglas de los juegos condicionan, cada instante, las estrategias de los autores, pero a cambio, también están condicionadas por éstas.”

cuál de todas las relaciones de poder dentro de la organización en cuestión, explica, por una parte, el funcionamiento de todas las demás relaciones de poder, y por otra parte, la coordinación que se establece entre estas relaciones. En este sentido, el mecanismo de regulación es la parte central de un sistema de acción concreto. Por lo tanto, el mecanismo de regulación es la relación de poder que determina de alguna manera a las demás relaciones de poder comprendidas dentro del sistema.²⁵

Uno de los ejemplos que ilustra la potencia de análisis del mecanismo de regulación y el sistema de acción concreto es el estudio realizado por Friedberg y Musselin (1989) en las universidades alemanas y francesas. Así, en las universidades alemanas existen dos juegos: el jugado por las autoridades universitarias y el jugado por los candidatos a profesores. Las primeras juegan a dotarse de los mejores candidatos posibles y los segundos a obtener un conjunto amplio de dotaciones. Ambos juegos están limitados por sus reglas internas y sus márgenes de libertad propios. Pero el mecanismo que regula y da sentido a las estrategias de este conjunto de juegos es el proceso –o juego– de contratación o reclutamiento característico de las universidades alemanas. Pero más específicamente, el juego de contratación del sistema alemán es el juego o mecanismo regulador de los enjuegos que dan forma a la estructuración y funcionamiento de las universidades alemanas. Sin embargo, el proceso de contratación negociada es al mismo tiempo otro juego más de los varios que forman parte de las relaciones que estructuran y dan forma al funcionamiento de la universidad alemana.

El juego de la contratación tanto puede regularse a sí mismo –es decir a los procesos que lo integran– y ser un sistema de acción concreto en sí mismo, como ser el mecanismo de regulación que da sentido, permite explicar y regula a los enjuegos o procesos que dan forma y funcionamiento al actuar de la universidad alemana –por ejemplo el juego de la cohesión, el de la homogeneidad, el del sentimiento de pertenencia (Friedberg y Musselin, 1989). En este sentido, si bien la noción de sistema de acción concreto está ligada al análisis de las organizaciones, dicha noción puede ser aplicada para estudiar otros niveles como la sociedad o las partes de la organización. Por tanto, un mecanismo de regulación puede ser un sistema de acción concreto en sí mismo, y un sistema de acción concreto puede ser el mecanismo de regulación de un sistema de acción concreto más grande que contenga a aquél. Así, pueden existir diferentes y diversos mecanismos de regulación para cada una de las partes y procesos de la organización si se consideran a estas partes y a estos procesos como sistemas de acción concretos. Sin embargo, el mecanismo de regulación más importante es el que, como lo establece la noción de sistema de acción concreto, da sentido a éste en tanto objeto de interés, en tanto objeto de estudio principal.

²⁵ Las relaciones de poder con relación al sistema de acción concreto y los mecanismos de regulación o el mecanismo de regulación deben ser consideradas como entrejuegos organizacionales donde las zonas de incertidumbre son el medio para llevar a cabo las estrategias de los actores.

Ahora bien, la acreditación puede ser un posible mecanismo de regulación de la investigación, si consideramos a esta última –y a todo lo que organizacionalmente tiene que ver con ella– como un sistema de acción concreto. También podemos considerar a la acreditación como un mecanismo de regulación en tanto implica un juego, una relación de poder, de control y de dominación. En este sentido, la acreditación será el mecanismo que transforme y determine el escenario de la investigación, al incidir, no tanto sobre las formas de hacer investigación, sino sobre lo investigado. Por tanto, al incidir de esta manera, estará dando un nuevo sentido a la investigación y a todo lo que tiene que ver con ella, es decir, estará dando sentido a los juegos que conforman el sistema de acción concreto de la investigación.

Por una parte, como ya se había expuesto la acreditación no persigue controlar las formas de hacer investigación –saber-hacer, sino quizá trata de controlar qué es lo que se va a investigar –y cómo hacer útil ese saber-hacer. No se trata de controlar la forma sino la sustancia final. Por otra parte, la materia de trabajo, antes que la tarea, es lo que determina la estructuración de una organización, pues mientras la tarea indica “lo que se va a hacer” y cómo se va a hacer –tecnología–, la materia de trabajo indica sobre qué se va a trabajar o “sobre qué se va a hacer algo”. Por tanto, la acreditación, al incidir sobre la materia de trabajo, es decir, sobre lo que se va a investigar, estará incidiendo sobre la estructuración y dando el sentido a la misma. Así, la acreditación puede ser un mecanismo de regulación de los procesos y estructuras de la investigación.

La implantación de la acreditación como proceso conflictivo

Hasta este momento pareciera que la acreditación como mecanismo de regulación es una práctica que va a determinar de forma casi arrolladora a la función de la investigación dentro de las IES y a los que realizan esta actividad.

Sin embargo, las organizaciones –aunque sufren un proceso de “empresarialización”– y los actores de éstas no son entes pasivos: las estructuras y cambios organizacionales no son determinados exclusivamente por la tecnología y el ambiente, también son resultado de la elección de los que tienen el poder para tomar decisiones –y de los que no lo tienen, para oponer resistencia–, incluso la organización a través de sus miembros puede influenciar el ambiente de la organización (Child, 1972). En el mismo sentido, pero con mayor agudeza, Crozier (1974) trae a colación la noción de que el individuo es un actor activo, no pasivo, es decir, se busca –para él mismo y para el grupo– espacios de poder a través de diversas circunstancias derivadas de su conocimiento. Sin embargo, es importante señalar que el individuo no es sólo un ser de poder, sino es un ser simbólico. Para el individuo es tan importante buscarse espacios de poder como espacios de autonomía: contar con fuentes de poder da al actor un margen de seguridad necesario para disponer de

cierta libertad de acción dentro del marco de las reglas; por tanto, éste podrá entregarse a actividades más suyas, en todo caso organizar su trabajo buscando ser un poco dueño de sí mismo (Crozier, 1974).²⁶

Ante esto, los actores de las IES dedicados a la investigación –y puede ser que también las autoridades de éstas– probablemente no recibirán de forma pasiva los criterios, normas y estándares establecidos por los organismos acreditantes, es decir, tratarán de defender sus intereses y el dominio del manejo de su materia de trabajo –lucha en la cual también los investigadores y otros actores posiblemente participarán. Habrá quizá una lucha entre los intereses ya establecidos y los que buscan establecerse. Recordemos que en mayor medida en el SES, que en otros sectores sociales, los cambios iniciados en la cúpula generalmente requieren del apoyo de los intereses alojados en los niveles inferiores:²⁷ por regla general, en estos sistemas la distribución de trabajo de base pesada se traduce en una estructura de autoridad dominada desde abajo. En la base hay una gran cuota de discrecionalidad y en gran medida, las cosas suceden por goteo hacia arriba y por acumulación gradual. Una razón importante por la que las reformas de la cúpula tienen un efecto poco duradero es que no alteran la infraestructura de las operaciones académicas cotidianas (Clark, 1991).

Por otra parte, las formas de acreditación se enfrentarán a formas específicas de organización diferentes a las comúnmente conocidas. La sustancia principal o materia de trabajo a partir de la cual se desarrollan las IES es el conocimiento, el cual tiene un carácter especializado e históricamente compuesto de especialidades que se multiplican continuamente, es decir, la explosión²⁸ y la implosión²⁹ (Borrero, s/f), y una autonomía creciente debido a un continuo distanciamiento de las especialidades entre sí y respecto del conocimiento en general. De esta manera, la especialización del conocimiento crea una división del trabajo que redundará en un despliegue plano y flojamente acoplado de las unidades operativas –disciplinas–, es decir, múltiples células especializadas, colocadas horizontalmente y poco coordinadas. Si la materia de trabajo es diversa y poco relacionada entre sí, la manera de trabajarlo –la tarea– tendrá el carácter de diverso y poco relacionado, conservando cada unidad de trabajo su propia identidad, que estará determinada, entre otras cosas, por el carácter autónomo del conocimiento especializado.³⁰

²⁶ Una de las críticas importantes que se le pueden hacer a Crozier, reconociendo sus aportaciones, es que asigna al individuo una racionalidad exclusiva, limitada pero muy grande, al uso del poder en el armado de sus estrategias para conseguir objetivos particulares.

²⁷ Si bien las prácticas de la acreditación recaen directamente sobre la base pesada de las IES, en términos formales se acredita a las *organizaciones*, y por ende, son los dirigentes de las mismas los que inician y aprueban los procesos de acreditación.

²⁸ La explosión se refiere a la cantidad y variedad de disciplinas científicas.

²⁹ La implosión se refiere a la agudización, profundización y especialización del conocimiento; y a la rapidez con que nacen y progresan las disciplinas científicas.

³⁰ El carácter flojamente acoplado, en esta misma dirección, fragmenta la relación de la función de investigación con la administrativa, provocando sistemas jerárquicos distintos a los de otros sectores.

Así, la teoría de las anarquías organizadas (Del Castillo, 1995) propone una explicación e interpretación alternativa para las IES, donde la lógica convencional que explicaba los procesos organizacionales y decisorios se sustituye por un orden con diferentes características a las convencionales. Este nuevo orden se caracterizaba por no tener una lógica; en el cual los eventos y los elementos organizacionales no tenían una clara y bien definida relación; era difícil identificar los pasos de los procesos organizacionales y decisorios y su marco temporal; el azar jugaba un papel importante; la secuencialidad se sustituía por continuidad; y la relación causa-efecto era poco fácil de identificar. En síntesis, se trataba de un orden impregnado por la ambigüedad y flojo acoplamiento en los objetivos, en la manera de hacer las cosas y en los procesos de toma de decisiones. Las organizaciones que se caracterizan por ser sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976) o anarquías organizadas, mantienen un orden y tipos de relaciones diferentes al convencional. Un sistema flojamente acoplado o una anarquía organizada no significa ausencia de orden, simplemente existe un orden diferente, un orden *sui generis*.

Ante estas características de los procesos de investigación y de las formas de organización y comportamiento de las IES, las formas de acreditación, en tanto formas estandarizadoras y reguladoras, se enfrentarán a procesos difíciles de homogeneizar, encontrando en esto otro obstáculo más. Además que, la forma que potencia y soporta a una anarquía organizada o a un sistema flojamente acoplado es la negociación política –no la formalidad.

Finalmente, y a manera de conclusión, ante estas dos visiones extremas (voluntarismo/determinismo) debemos de tener cuidado de pasar de un extremo a otro. Una posible solución al peligro de caer en cualquiera de estos extremos, es considerar a estos dos aspectos como interdependientes, es decir, como mutuamente influenciados, como lo sugieren Crozier y Friedberg (1990): la determinación no es ni unilateral ni automática, la libertad no es total sino relativa, la organización no es un actor pasivo frente a las restricciones del ambiente, por el contrario, tiene un carácter político que le permite entablar una relación recíproca frente a las exigencias externas e internas. Por tanto, se considera a la existencia humana como agentes propositivos que confrontan un mundo al que deben interpretar para actuar, más que estímulos ambientales a los cuales responder. En estos términos el estudio de la acreditación de la investigación se vuelve relevante como medio para intentar avanzar en las respuestas a las cuestiones generadas por el relativamente nuevo fenómeno de la acreditación.

Una última aclaración es pertinente: si bien se ha tratado el tema de la acreditación de la investigación, las reflexiones hasta ahora planteadas pueden también –con sus respectivas especificaciones– ser trasladadas a las otras funciones básicas de las IES: la docencia y la extensión de la cultura. En otras palabras, la acreditación de

estas dos funciones podrían convertirse en mecanismos de regulación de las mismas. Así, la acreditación, en términos generales, puede llegar a ser el mecanismo de regulación de las IES en amplio sentido.

Bibliografía

- ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo*, libros en línea <http://www.anuies.mx>
- AUBERT, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, Barcelona.
- BARAÑO, Ana M. (1999), "Criterios de planeación en la educación superior pública en México y otros países de América Latina en el contexto de la globalización", *Revista de la Educación Superior*, en línea, núm. 112, <http://www.anuies.mx/anuies/revsup/index.html>
- BARBA ÁLVAREZ, Antonio y Pedro Solís Pérez (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, Vertiente, México.
- BORRERO, Alfonso (s/f), *Política y gestión universitaria*, mimeo., Colombia.
- CLARK, Burton R. (1991), *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica*, Nueva Imagen/Universidad Futura/UAM, México.
- CORIAT, Benjamín, (1985), *El taller y el cronómetro, ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México.
- CROZIER, Michel (1974), *El fenómeno burocrático*, t. 2, Amorroutu, Buenos Aires.
- _____ y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México.
- CHILD, J. (1972), "Organizational structure, enviroment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, núm. 1, vol. 6, pp. 1-22.
- DEL CASTILLO, Arturo (1995), *Ambigüedad y decisión: una revisión de las anarquías organizadas*, Documentos de Trabajo del Centro de Investigación y Docencias Económicas, núm. 36, División de Administración Pública.
- DIDOU, Aupetit Sylvie (1999), *La acreditación: enfoques internacionales*, Foro Nacional de la Educación Superior y las Profesiones, UC/SEP/IMIE, México.
- ENRÍQUEZ, Eugéne (1992), *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France, París.
- FRIEDBERG, Erhard y Christine Musselin (1989), "L'université des professeurs", *Sociologie du Travail*, núm. 4, pp. 455-476.
- GAGO, Antonio (1998), "Cultura y evaluación en México: del diagnóstico a la acreditación", *Revista de la Educación Superior*, núm. 107, vol. 27, pp. 7-14.
- GORZ, André (1991), *Metamorfosis del trabajo*, Sistema, Madrid.
- GUEVARA, J. (1997), *La experiencia mexicana en materias de evaluación y acreditación como referencia para el programa de cooperación entre México y los países centroamericanos*, Ponencia presentada en la II Reunión de Rectores México-Centroamerica, Costa Rica.

- HEYDEBRAND, Wolf (1989), "New Organizational forms", *Work and Occupations*, núm. 3, vol. 16, pp. 323-357.
- IBARRA, Colado Eduardo y Luis Montaña Hirose (1992), *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización*, Trillas, México.
- KENT, Rollin, (1999), "Cambios emergentes en las universidades públicas ante la modernización de la educación superior", en Hugo Casanova Gardiel y Roberto Rodríguez Gómez (coords.), *Universidad contemporánea. Política y gobierno*, t. II, Porrúa, México, pp. 233-253.
- MARCEAU, Jane (1996), "La máquina de producción de conocimiento: las universidades del futuro y el futuro de las universidades", *Universidad Futura*, núm. 20-21, vol. 7, pp. 65-78.
- MARÚM, Elia, (1995), "Avances en el proceso de la acreditación de las instituciones de educación superior", *Revista de educación superior*, ANUIES, núm. 96, vol. 24, pp. 35-46.
- MARX, Karl (1978), *El capital*, Fondo de Cultura Económica, México (cap. v).
- MENDOZA ROJAS, Javier (1999), "La acreditación como mecanismo de regulación de la educación superior en México", en Hugo Casanova Gardiel y Roberto Rodríguez Gómez (coords.), *Universidad contemporánea. Política y gobierno*, t. II, Porrúa, México, pp. 331-369.
- MONTAÑO, Hirose Luis (1989), "¿Hacia una sociedad administrada?", en *Recortes. Ensayos sobre organización*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 13-15.
- (2001), "Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción –siempre inacabada– de la universidad", en Antonio Barba y Luis Montaña (coords.), *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Porrúa, México, pp. 105-132.
- MOUZELIS, Nicos (1975), *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Península, Barcelona.
- ORTIZ, Verónica (s/f), *La evaluación de la investigación como función sustantiva*, libros en línea <http://www.anui.es.mx>
- PAGÈS et al. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, París.
- PALLÁN, Carlos (1996), *Evaluación, acreditación y calidad de la educación en México. Hacia un sistema nacional de evaluación y acreditación*, ponencia, Reunión preparatoria sobre calidad y cooperación internacional para la educación superior.
- PÉREZ, ROCHA Manuel, (1996), "Evaluación, acreditación y calidad de la educación superior", *Revista de educación superior*, ANUIES, núm. 91, vol. 25, pp. 29-44.
- PERROW, Charles, (1987), "La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo", en Antonio Barba et al., *Interpretaciones fundamentales de la teoría de la organización: hacia un enfoque social*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- PETERS, J. y Robert Waterman (1984), *En busca de la excelencia*, Lasser Press, México.

- SIMON, Herbert, (1988), *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires.
- TAYLOR, Frederick (1975), "Los principios de la administración científica", en Harwood Merrill, *Clásicos en administración*, Limusa, México, pp. 81-107.
- WEBER, Max (1964), *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- WEICK, Karl (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.

La producción de conocimiento y el problema del desempeño en los centros de investigación y desarrollo tecnológico (IDT) públicos

CLAUDIA DEL CARMEN DÍAZ PÉREZ

La sociedad de conocimiento

EN LA historia humana el conocimiento científico, como una dimensión fundamental en la vida social, hace su aparición alrededor del siglo XVI. Desde entonces fue posible vislumbrar su alcance en dos ámbitos: la modificación de las instituciones de la sociedad (a través de sus procesos y de sus productos), y su aparente e ilimitada capacidad de control, esto es su vinculación con el poder. La ciencia como producto humano institucionaliza sus prácticas y es sacralizada en la época moderna como el único camino hacia el progreso. A mediados del siglo XX el estudio de los mecanismos históricos, sociales y cognitivos que hacen posible la producción de conocimiento científico permite a la sociedad, y particularmente a los investigadores, iniciar un proceso de reflexión y deconstrucción del nuevo dios. La propuesta relativista dentro de la física se presenta como un parteaguas en la historia del conocimiento científico porque permite ponerlo en duda. A mediados de siglo el desencanto generado por las promesas incumplidas será el contexto en que se hacen explícitos los reclamos a la ciencia por parte de la perspectiva posmodernista –en su versión más radical–, planteando críticas directas y cuestionamientos sobre los fundamentos, medios, fines y problemas de la ciencia. Al convertirse en un objeto sistemático de reflexión, la ciencia da cuenta de sus mecanismos sociales de producción, lo que da lugar a cuestionar su neutralidad.

Después de atravesar dos guerras mundiales y a medida que avanzaba el siglo XX, los vínculos entre ciencia y control se hacen más evidentes. La multiplicación de la producción científico-tecnológica y su asociación al poderío económico de las naciones más desarrolladas es a cada momento más clara. Hoy en día países como Estados Unidos, Alemania, Francia y Japón son los que invierten la mayor cantidad de recursos en esta área. Iniciando prácticamente con la carrera armamentista, la producción tecnológica se intensifica y salta rápidamente a otras áreas de la vida humana. La medicina, el deporte, la electrónica, los alimentos, los trans-

portes y las comunicaciones se incorporan de inmediato a la revolución que, junto con las transformaciones que se observan en el proceso de reproducción del capital, llevan a los expertos a hablar de la conformación de otra etapa en la vida social, política y económica mundial. A la par que se cuestiona el progreso y los frutos de la ciencia misma, el conocimiento se viene a consolidar como el nuevo recurso para la producción de riqueza. Lester Thurow (1999) plantea que en la actualidad ya no es el petróleo, el oro o la tierra los generadores de riqueza sino el conocimiento. En un nivel más específico hay un conjunto de propuestas que asocian el crecimiento económico con la capacidad de producción científico tecnológica en los países (Aboites, 2000; Moon y Bretschneider, 1997). También han proliferado, desde instancias institucionales, estudios econométricos que asocian el desarrollo económico con la tasa de innovación tecnológica (OCDE, 1999).

A pesar de la cantidad de información y estudios que han demostrado tal relación, muchos países no han logrado incorporarse al tren del conocimiento, lo que ha llevado a ampliar la brecha entre aquellos que producen ciencia y tecnología y aquellos cuya conformación no ha permitido generar la capacidad de su producción de manera sistemática. Otro elemento central en tales países, ha sido la asimilación por parte del sector privado del uso de la investigación y el desarrollo tecnológico (IDT) y su papel activo como impulsores de la misma. El caso de Japón y los países asiáticos ha sido ampliamente comentado. La capacidad en IDT que lograron desarrollar en pocas décadas ha llamado la atención, particularmente por su vinculación con la industria y su impacto en el desarrollo económico de esas naciones. Tales logros han permitido observar el caso de México con más cuidado, identificando los factores que intervienen en el proceso de consolidación de las capacidades científico tecnológicas y analizando el papel que juegan y que deberían jugar para tener logros similares. La naturaleza de las políticas de impulso a la ciencia y la tecnología se ha señalado como un problema central y el problema presupuestal se ha relativizado. En este aspecto, aunque resulta fundamental el apoyo constante y sistemático del Estado con recursos financieros, su incremento o disminución no necesariamente están asociados con la consolidación de las actividades de IDT (Montaño, 1990; Moon y Bretschneider, 1997; Díaz, 2001). La construcción de una capacidad nacional de IDT se empieza a observar como un problema mucho más complejo.

La construcción de un problema complejo

*El desarrollo de la ciencia y la tecnología en México:
el subsistema tecnológico*

El esfuerzo por tener una base de capacidades científicas y tecnológicas en nuestro país no es reciente. Antes de la fundación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

gía (Conacyt), a principios de los setenta, se identifican estrategias importantes que surgen con ese fin. Una vez que el Conacyt inicia actividades formalmente, una de sus primeras iniciativas será la elaboración de un diagnóstico de las actividades científicas y tecnológicas existentes en el país, que sirvió de base para la integración del *Plan Nacional Indicativo de Ciencia y Tecnología* publicado en 1976 y que tenía como propósito establecer los lineamientos generales a largo plazo (25 años), para cobijar las estrategias y acciones específicas para la consolidación del sector (SPP, 1985). Dos años después se integra el primer programa nacional junto con el nuevo gobierno que deja de lado las propuestas contenidas en el plan elaborado por el CONACYT, en la administración anterior.

El Sistema Científico Tecnológico mexicano se va desarrollando desde entonces en un marco de políticas que lo orientan parcialmente, con un presupuesto restringido y trabajando sexenio a sexenio en diversas estrategias, que no llegan a consolidarse por el escaso e intermitente apoyo que obtienen. Sin embargo, hay una intención –al menos en términos de deseo– para resolver la problemática que enfrenta ese sector. A partir de mediados de los ochenta, con el arribo al gobierno de Miguel de la Madrid, se observa un cambio determinante en el paradigma de las políticas (llámese neoliberal, modernizador, privatizador). Las nuevas líneas de acción establecidas sobre diferentes supuestos y valores intentan reorientar el rumbo del sistema y particularmente de los centros tecnológicos, para que responda de manera más clara a las necesidades de una industria que recién nacía. La eficiencia, la competitividad, el autofinanciamiento y la vinculación con el sector productivo serán ahora los principales temas de la agenda. Las políticas y las estrategias se empiezan a definir subordinadas a estos lineamientos sin haber logrado todavía una base mínima que permitiera el despegue.

Si observamos la situación en términos comparativos, la desventaja es mayor. En nuestro país, a pesar del avance en esta materia, el rezago que se observa dentro del sector es amplio. México cuenta en la actualidad con 214 investigadores por millón de habitantes mientras que Japón y Corea del Sur cuentan con 5,368 y 2,235 investigadores respectivamente. En cuanto al financiamiento la situación es parecida, México se ha movido en las tres últimas décadas en un rango que va del .2 al .4 por ciento del gasto como porcentaje del PIB (UNESCO, 1999). Mientras que las economías más avanzadas dedican hasta el 3 por ciento de su producto interno bruto. Además en estos países la participación del sector privado es considerable y el enlace entre la industria y el sector académico es una constante. Aunque la tendencia ha sido hacia la mayor participación en el financiamiento de las actividades de IDT por parte de la industria, hay actividades que, al considerarse estratégicas para impulsar el desarrollo del sistema, siguen bajo la tutela del Estado. Este es el caso de las industrias estratégicas, los proyectos cuyos beneficios se derraman sobre toda la sociedad y la formación de recursos humanos.

Recientemente la OCDE (1999) ha presentado un documento donde evalúa los resultados de la inversión en ciencia y tecnología y señala el alto rendimiento derivado de la misma, sobretodo de la inversión gubernamental. Las condiciones para tener tal rendimiento indican que a medida que sea sistemática, sostenida y utilizada como mecanismo central de financiamiento, su impacto será mayor. En esta propuesta se identifica el papel de los centros tecnológicos públicos como organizaciones que pueden fortalecer la vinculación entre universidades (donde se realiza particularmente investigación básica) e industria. Además se rescata su papel en la vinculación de la oferta y la demanda. Thurow (1999) señala que la nueva forma de generar riqueza requiere una alta inversión en infraestructura tecnológica, desarrollo científico e investigación, enfatizando también el papel fundamental del gobierno, ya que los altos costos y los beneficios sociales derivados de la inversión en investigación y desarrollo no pueden ni deben ser asumidos por el sector privado.

El caso de los centros tecnológicos públicos

La estrategia de los centros de desarrollo tecnológico inicia a mediados de los setenta. Los centros se crean con la intención de apoyar a la industria regional a través de servicios y transferencia tecnológica. Entre 1976 y 1982 se crean 16 centros regionales que de inicio se encuentran bajo la tutela de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP). A lo largo del tiempo esta estrategia ampara el surgimiento de diversos centros de enseñanza, de investigación básica, de investigación aplicada y de desarrollo tecnológico. Las variaciones en las políticas, en las estrategias y en el financiamiento respectivo acompañan la desaparición de algunos y el nacimiento de otros. La etapa de modernización viene a privilegiar nuevas estrategias e instrumentos, y el cambio de objetivos define una nueva política para los centros y su consiguiente reestructuración. Al amparo de las políticas modernizadoras y la disminución de recursos para la ciencia y la tecnología, se mantiene como objetivo central volver a los centros tecnológicos públicos productivos, autosostenibles y útiles para la industria nacional. Bajo estos parámetros se incrementa la presión para este tipo de centros cuya subsistencia se ve seriamente amenazada.

Se puede observar que las organizaciones creadas en esta época pasan por etapas diferenciadas de desarrollo y si las evaluamos de acuerdo a los indicadores de desempeño tradicionales (ventas, patentes, publicaciones, etcétera) pondremos seguramente en duda su eficacia. Considerando una perspectiva que comprenda los procesos desencadenados en tales organizaciones, podría observarse una evolución positiva de los centros, evidenciada en la consolidación de sus tareas y la conformación de sólidos grupos de trabajo (Díaz 1997; Conacyt, 1998). Este tra-

bajo considera que el papel de estas organizaciones es fundamental para la comprensión del desempeño del sistema y que se constituyen en puntos estratégicos para impulsar su consolidación. Asimismo se propone que el desempeño se analice con relación al sistema en que se integra.

Al desaparecer la SPP se incorporan a la SEP las funciones de coordinador y promotor del desarrollo científico y tecnológico a través del Conacyt. Desde 1992 se conforma el sistema SEP-Conacyt cuya tarea particular era impulsar y consolidar el subsector de la ciencia y la tecnología. Ante la modernización, la necesidad de reforma del Sistema Científico Tecnológico se hace prioritaria. Sin embargo, la diversidad de instituciones que pasan a su cargo, hace más difícil la tarea. La propuesta para dar solución a la diferencia de campos disciplinares, a la distinta naturaleza del trabajo realizado en los centros (servicios, investigación básica, aplicada, desarrollo tecnológico), y a las diferencias de edad entre cada una de las organizaciones, lleva a una reestructuración del sistema que tenía la intención de aprovechar las fortalezas como conjunto, resolver las debilidades e iniciar un trabajo participativo en donde fuera posible trabajar, a partir de una estrategia común, apoyándose mutuamente en la consecución de las metas. De esta manera se conforma el Subsistema de Desarrollo e Innovación Tecnológica y de Servicios (véase cuadro).

Los centros en su conjunto inician un proceso de reajuste estructural para tratar de responder a las necesidades del mercado, integrando una estrategia activa de comercialización que sin embargo ha traído como consecuencia el incremento en la venta de servicios pero no necesariamente el incremento en los proyectos tecnológicos, quedando sus demandantes potenciales sin satisfacer sus posibles requerimientos y generando lo que sería una consecuencia no deseada de la acción. A partir de este problema surge el interés por elaborar un modelo que:

- a) dé cuenta de la complejidad del problema del desempeño en términos empíricos como resultado de la interrelación de subsistemas, la evolución de las estrategias y el desempeño de organizaciones específicas que no responden de manera lineal y determinista a las restricciones institucionales, y
- b) analíticamente permita una mayor comprensión y explicación del fenómeno desde los estudios organizacionales, incorporando el análisis de políticas públicas y algunas propuestas de la teoría sociológica contemporánea, que permitan trabajar en la mediación de campos disciplinares.

Teniendo como base una investigación de campo (Díaz, 1999) sobre un centro de desarrollo tecnológico de la red SEP-Conacyt, cuyo propósito fue conocer la configuración de los grupos de investigación y la forma en que dicha configuración se relacionaba con la productividad y el desempeño del centro, el trabajo teórico encuentra su justificación. En ese estudio de caso, el perfil del grupo y de los subgru-

pos que lo integraban estaba relacionado con la propia historia y conflictos generados en la evolución del centro por lo que remitirse únicamente a los indicadores tradicionales de desempeño derivaba en la conocida conclusión de que era poco lo que se había logrado. Esta evidencia apoyaba los argumentos del gobierno federal. Sin embargo, la madurez del centro en su conjunto le estaba permitiendo enfrentar adecuadamente un proceso de cambio en donde la figura tradicional del investigador y del tecnólogo empezaba a cambiar para desarrollar, por ejemplo, tareas que usualmente no les competían (como las ventas). Tratar de explicar lo que sucedía llevó de la constitución de la investigación como tarea, a la consideración de las dimensiones organizacionales del centro como: proceso de producción, cultura, estructura, etcétera, pero el modelo fue insuficiente.

CENTROS DEL SUBSECTOR TECNOLÓGICOS

<i>Siglas</i>	<i>Centro</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Año</i>	<i>Miembros</i>	<i>Especialidad</i>
CIATEC	Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado	León, Guanajuato.	1976		Cuero y calzado, curtiduría
CIATEJ	Centro de investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Jalisco	Guadalajara, Jalisco.	1976	109	Biología e ingeniería agroindustrial, química y farmacéutica
CIATEQ	Centro de Investigación y Asistencia Técnica de Querétaro	Querétaro, Querétaro.	1978	135	Metalmecánica y metalúrgica
CIDESI	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial	Querétaro, Querétaro.	1984	193	Industria metal mecánica
CIDETEQ	Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica	Querétaro, Querétaro.	1991	34	Tratamiento de superficies (metalmeccánica) y tratamiento de aguas
CIQA	Centro de Investigación en Química Aplicada	Saltillo, Coahuila	1976**	138	Plásticos, hules y especialidades químicas
COMIMSA	Corporación Mexicana de Investigación y Materiales	Saltillo, Coahuila	1976*		Industria cementera, eléctrica, petrolera y siderúrgica

Fuente: Elaboración propia con base en la información contenida en Conacyt, 1998.

* Se crea en 1976 como el Instituto Mexicano de Investigación Siderúrgica y en 1991 se transforma a COMIMSA.

** Se crea en 1976 como CONAZA y se reestructura en 1984 para atender a la industria química.

Por otro lado, la clase de problemas por las que había atravesado el centro tenían que ver precisamente con las distintas esferas con las que interactuaba, ya que cada una de éstas definía para él mismo una serie de restricciones que la

organización traducía y concretaba en su funcionamiento. Los límites de una perspectiva cerrada que no tenía todo el alcance explicativo para dar cuenta de lo que ocurría al interior de la organización, a partir de ella misma, me llevó a considerarla en el centro de una diversidad de fuerzas que constreñían su funcionamiento y que podían dar cuenta de las variaciones, problemas y transformaciones por la que atravesaba. Se empieza a dibujar entonces una perspectiva analítica para comprender el fenómeno en su complejidad. Desde entonces, se ha ido constituyendo más claramente en dos vertientes: la constitución como objeto teórico y la necesidad de abordar el problema empíricamente de manera que se puedan identificar las dimensiones comunes que puedan explicar el desempeño de los centros.

Pistas para integrar un modelo de análisis

El desempeño en la teoría de la organización

El problema del desempeño en las organizaciones nos conduce a recorrer históricamente las propuestas que, desde esta perspectiva, se han generado. La administración científica encuentra sus raíces en la propuesta de Adam Smith sobre la división del trabajo, a partir del análisis que hace de la fábrica de alfileres. La preocupación por mejorar la producción en un primer momento y el comportamiento integral de la organización de manera posterior, será la tarea orientadora que dirige el esfuerzo de diferentes disciplinas: la administración, la economía y las teorías de la organización, incorporando las perspectivas disciplinarias complementarias que trabajaban de manera directa o lateral con la organización. Aquí me refiero particularmente a los planteamientos de la psicología industrial, los recursos humanos, las propuestas comunicativas y el trabajo en grupos. Con esta intención se configura lo que se ha llamado el paradigma normal dentro de la teoría de la organización que abarca la administración científica, la burocracia, las perspectivas enmarcadas dentro de la racionalidad limitada, las teorías humanistas y la teoría de la contingencia, principalmente (Donaldson, 1996; Burrell y Morgan, 1979; Hassard, 1993).

Los estudios organizacionales se han caracterizado por su énfasis en la construcción de una estructura teórica que permita comprender y explicar lo que ocurre dentro de la organización. Sin embargo, encuentran su origen en la teoría clásica cuyas propuestas se enfocan al problema del desempeño. En la administración científica la preocupación central será el incremento de la productividad. La ciencia hace su aparición dentro de la empresa. El ingeniero Taylor (Taylor, 1975), a través de cuidadosas mediciones de los tiempos y movimientos, sugiere que sólo existe una forma correcta de hacer las cosas, el *one best way*. Su propuesta sugiere que al

incrementar la producción mediante el estudio cuidadoso del desperdicio todos ganan: obreros y patrones. Aunque el desempeño es medido en función de la productividad, inicia, en esta época, una preocupación consciente por controlar el comportamiento de la organización. Esta será una limitación de las perspectivas clásicas que, al centrarse en una sola dimensión, olvidan el papel que tienen otros aspectos igual de relevantes para explicar la conducta organizacional. Podría sugerirse que, en términos del desarrollo de la disciplina, se parte del uso de modelos bivariables simples que permiten empezar a experimentar y a generar un trabajo de análisis dentro de la empresa. Recordemos además que el trabajo en la organización inicia por parte de los ingenieros principalmente, quienes fundan la disciplina de la administración.

Los resultados previstos a partir de la dirección del proceso productivo no llegan sistemáticamente, lo que da lugar al estudio de la dimensión emotiva, ya que a pesar de los esfuerzos por modificar, medir y controlar el trabajo, los resultados no dan cuenta de lo predicho. La organización industrial sigue escapando del manejo y se incorpora entonces como variable explicativa la estructura informal (Mayo, 1959; Roethlisberger y Dickson, 1976). En este momento se inician enfoques alternos que se centran en la satisfacción de los trabajadores, en el trabajo en grupo, en las motivaciones, los sentimientos, el liderazgo, en la incorporación de lo "ilógico"; todo ello en contraposición a las propuestas de la dirección científica. Así posteriormente la teoría de los recursos humanos, en sus diferentes vertientes, permite a la administración considerar a los trabajadores como el recurso sin el cual el cambio en los patrones de conducta de la organización no será posible. Esta propuesta se presenta también centrada en una sola variable, la satisfacción. Los planteamientos tienen como común denominador la intención de suprimir y/o reducir los factores que introducen turbulencia en la organización para cumplir con su objetivo: el incremento de la ganancia.

De las perspectivas centradas en la cultura se identifican dos con esta misma tendencia: las propuestas del *management* comparativo y las orientadas a la cultura corporativa. En ambas, la particularidad será considerar a la cultura como una variable independiente (o externa) o dependiente (o interna) que permite incidir y explicar el comportamiento de la organización (Smircich, 1983). Dentro de los estudios culturales el manejo de las grandes corporaciones electrónicas ha sido ampliamente estudiado. El caso de IBM por ejemplo, en donde el trabajo en la dimensión cultural es prioritario a partir del manejo de un lenguaje específico, símbolos, artefactos y la construcción de una identidad, da cuenta de un manejo más sutil del comportamiento organizacional pero también más efectivo (Aubert y Gaulejac, 1993). La cultura, como herramienta para manejar las relaciones interculturales que se generan entre empresas internacionales o bien para consolidar una identidad al interior de la empresa, es una dimensión que da cuenta

de la posibilidad de dirección e integración organizacional desde un nivel más profundo –con relación a las propuestas anteriores.

En el afán por sistematizar, controlar y predecir el comportamiento de la organización, a partir de la aplicación del método científico, la primera propuesta que trata de integrar diferentes dimensiones de la vida organizacional es la perspectiva contingente (Donaldson, 1996). Para esta corriente, el desempeño está en función del contexto, de la estructura de la organización y de su comportamiento. Sin embargo, la propuesta sigue siendo determinista y el mejor desempeño se explica con relación a la capacidad de adaptación al entorno. El factor humano no se considera, pero el modelo tiene la ventaja de explicar a la organización a partir de un esquema multivariado. La tecnología, el tamaño, la complejidad, la formalización y todo un conjunto de características internas y externas permitirán explicar el mayor o menor rendimiento dentro de un conjunto de empresas. Este modelo es la base para un conjunto de propuestas de nivel intermedio que han permitido intervenir y derivar propuestas específicas para la administración de las organizaciones.

La teoría de la contingencia incorpora la adaptabilidad como uno de los parámetros de medición del desempeño que dará cuenta de la capacidad de la organización para responder al medio en que se inserta. Ésta será una propuesta sistémica donde el énfasis es puesto en la determinación que el ambiente tiene para con la organización. El desempeño da cuenta entonces de la capacidad que tiene la organización para modificar su estructura y su comportamiento, de acuerdo a las variaciones del entorno, para obtener el mejor desempeño posible. La teoría de la contingencia aborda con detalle la relación entre el contexto y la estructura organizativa ofreciendo además la evidencia estadística, los métodos científicos, escalas e indicadores como elementos clave para el estudio de una gran diversidad de organizaciones y dando la posibilidad de integrar diferentes perspectivas de análisis (Fernández, 1991; Solís, 1993: 35).

Las limitaciones de tales perspectivas

Hasta aquí hemos analizado cómo algunas de las propuestas teóricas de la teoría de la organización conciben al desempeño. La crítica principal estaría dada con relación a que, a pesar de que las teorías se van haciendo más complejas y pasan de considerar una sola dimensión en la definición del desempeño a perspectivas más integrales, el problema reside en que mantienen una concepción reduccionista. Esta concepción, que me parece se encuentra en cada una de estas propuestas, lleva a evaluar a la organización en términos meramente económicos pues equipara el desempeño con la productividad. El determinismo que se observa es de la misma naturaleza que en las propuestas bivariadas. Se trata de una organización industrial que se adapta al entorno para sobrevivir. La organización es cerrada, externa a

los sujetos que la constituyen, concreta y por lo tanto sujeta a medición. La organización se reduce a un objeto que da la posibilidad de su control. Montañaño señala dos grandes limitaciones en esta perspectiva, que coinciden con las sugeridas en este trabajo:

Primero, este movimiento se orientó en la década de los sesenta al estudio de las grandes empresas privadas, productoras de bienes, de los países industrializados de Occidente... Segundo, se tomaron en cuenta sólo aquellas variables que aparecían más pertinentes, dado su carácter de casi-obviedad, buscándose a veces más la contundencia del resultado estadístico que la explicación global, y detallada, del fenómeno bajo estudio, debido seguramente a la intención de funcionalizar algunos aspectos del medio ambiente (Montañaño, 1990: 71).

Donaldson (1996) analiza críticamente el desarrollo de la teoría de la contingencia y su consolidación como paradigma de ciencia normal dentro de la teoría de la organización. Hace un recuento del planteamiento teórico que inicia con el reconocimiento de que el movimiento contingente es la corriente de más larga duración dentro de los estudios organizacionales. Distingue tres momentos fundamentales: el origen del movimiento de la contingencia que inicia como resultado de una síntesis entre las propuestas de la dirección científica y las relaciones humanas. El segundo momento, se refiere precisamente a la consolidación del paradigma a partir del proceso de réplica científica y generalización, donde una gran cantidad de autores intentaron sostener las hipótesis de los iniciadores. El resultado —señala Donaldson—, fortalece la propuesta, aunque se hacen ajustes al modelo y se tiende a diseñar una metodología más sofisticada a partir del control de los conceptos, de la búsqueda de confiabilidad en la medición, de la multicausalidad y de instrumentos estadísticos más complejos. La última fase tiene que ver con un nuevo momento de síntesis en donde la propuesta es incorporada y sintetizada por otros modelos teóricos (nuevo institucionalismo, teoría de la agencia, etcétera). Las limitaciones del modelo se han debatido sobre todo por corrientes posmodernistas y/o construccionistas que se centran más en las interacciones de los actores y su papel en la constitución del proceso organizativo que en la explicación del comportamiento a partir del desempeño.

El problema del desempeño abordado en la teoría tradicional de la organización debe analizarse también con relación al tipo de organización de la que estamos hablando. Así no será lo mismo analizar el desempeño en una empresa, que en una organización no gubernamental o en una organización pública. Incluso, no podrá evaluarse el desempeño de una empresa de la misma manera que en otra, ya que los objetivos de una empresa familiar, por ejemplo, pueden ser bastante diferentes de los de una gran empresa (pasando de la subsistencia al papel di-

rectivo en el mercado por ejemplo). Uno de los elementos que permiten observar el desempeño de una manera más integral será analizarlo con relación a la naturaleza de la organización y a sus tareas.

El funcionamiento de los centros está limitado por una serie de instituciones, normas y organizaciones que restringen directa o indirectamente los resultados a los que pueda llegar, si nos ubicamos fuera de la organización. Pero si nos ubicamos al interior habrá también otras dimensiones que den cuenta del desempeño de la misma, las cuales no pueden restringirse a las meramente productivas. Aquí me refiero a las relacionadas con la estructura informal de la organización. En este sentido el análisis del desempeño requiere generar un marco analítico complejo que dé cuenta empíricamente del problema.

El desempeño en los centros de IDT públicos

El desempeño es el resultado de la interacción de una serie de elementos y dimensiones que se encuentran ubicados en diferentes planos: individual, grupal, organizacional e institucional por lo que no se puede observar a partir de una relación lineal y determinista, sino como el producto de un entramado de complejas relaciones de ida y vuelta entre el sistema, las redes interorganizacionales y la propia organización. En el caso de los centros de investigación y desarrollo que conforman el subsistema tecnológico del Conacyt, el desempeño se ha evaluado tradicionalmente con relación a la productividad cuyos indicadores más frecuentes son: los recursos propios, la venta de servicios, las patentes, las tesis dirigidas, el número de transferencias y el número de publicaciones.

Este trabajo presenta la propuesta teórica para analizar el desempeño en dos niveles: en el primero, al interior de la organización se identifican los logros respecto a la estructura, esto es, en qué medida la estructura es la más adecuada para la productividad meta; también se identifican los logros respecto a las funciones que nos remiten a cuáles son las funciones prioritarias de acuerdo a las tareas y cuáles son realmente las funciones asumidas; por último, se identifica el logro respecto al comportamiento de la organización. En este nivel nos remitimos ahora sí, a los constructos humanos alrededor de la cultura creada con relación a la tarea, a la integración lograda por los miembros y a la trayectoria y consolidación de los grupos que conforman la organización. Y finalmente los logros respecto al entorno que se diferencian en los logros en cuanto a sus relaciones con su mercado, y los logros en la colaboración lograda con otros centros e instituciones afines.

El otro nivel estaría dado por el desempeño del sistema y tendría que analizar qué tanto el universo organizativo ha establecido los estímulos adecuados para el logro de las tareas propuestas en el ámbito organizacional. Estaríamos hablando principalmente de las políticas y su evolución, por un lado, y por otro, de las es-

trategias, instrumentos y acciones establecidas para orientar el comportamiento de las organizaciones. En tanto restricciones y/o estímulos tendríamos también que hacer una lectura de las políticas en dos niveles: ¿cómo han impulsado o limitado la trayectoria de los centros? y ¿cómo a partir de las restricciones y/o estímulos definidos han generado juegos específicos al interior de la organización, donde sus miembros construyen la vida de la organización a partir de la lectura que hacen de estas determinaciones, conformando –en este proceso– espacios importantes para la consolidación de sus tareas?

La perspectiva neoinstitucionalista permite derivar dimensiones teóricas fundamentales para esta parte del análisis. Se consideran tres ámbitos: las regulaciones que nos remiten al establecimiento de reglas, leyes e incentivos que dirigen la acción; las normas que se definen a partir de las preferencias morales conformadas alrededor de políticas y lineamientos para la acción; y la cognitiva que plantea el sentido y el significado del propio sistema, tratándose particularmente del que se ocupa de la generación de conocimiento. Esta dimensión permite comprender el lugar que en el entramado social tiene éste (Scott, 1995). Así el desempeño será resultado del comportamiento de la organización dentro de su campo, definido por el conjunto de respuestas y restricciones institucionales, mismas que son reinterpretadas al interior de la organización a partir de la sedimentación de lógicas de trabajo que reflejan todo un proceso de negociación –no necesariamente consciente–, entre los diferentes niveles que configuran el subsistema.

El conocimiento y la organización

El paradigma tradicional en los estudios organizacionales hace su aparición enmarcado en una etapa donde el método científico es el instrumento que justifica y sustenta la legitimidad y superioridad de las propuestas generadas a partir de su uso. Partiendo de este supuesto, vemos como las diferentes corrientes soportan sus teorías, instrumentos y soluciones a partir del método. Un paso más en la reflexión sobre la organización se da cuando se cae en la cuenta de que conocer a la organización era el elemento que podía permitir con mayor claridad cambiarla y dirigirla al automejoramiento. No obstante, de manera implícita, en las perspectivas culturalistas, es posible ver una preocupación clara por la reflexión que se evidencia en la proliferación de grupos de autoconocimiento, el impulso de los equipos de trabajo, y la preocupación por la dimensión comunicativa. El crecimiento exponencial de la información es otro factor importante para explicar el vuelco hacia esta nueva dimensión. La evolución de la teoría de la organización permite, en esta etapa de su desarrollo, iniciar una reflexión sobre ella misma. El investigador, el consultor, el administrador y los propietarios aprenden de la experiencia, experimentan, caen en la cuenta de que el aprendizaje y la reflexión sobre

sus propios instrumentos de control, sobre sus problemas, su historia y su actuación es una herramienta poderosa para la dirección. El experto se da cuenta de un elemento fundamental en el avance de la misma. El conocimiento hace entonces su aparición.

El control del desempeño en la empresa privada inicia a finales del siglo XIX. Desde entonces la preocupación por entender lo que ocurre en la organización se ha hecho presente y conforme avanzó la administración, la teoría de la organización y los estudios posteriores, el desempeño se asocia ampliamente a la disección de la empresa. Esta asociación se consolida en el paradigma de ciencia normal. Desde la creación del *thinking department*, la reflexión sistemática sobre lo que se hace se convierte en una tarea prioritaria en las empresas orientadas por la mejora continua, por el incremento de sus ventajas frente a otras, por su imagen, etcétera. Una vez que se derivan un conjunto de modelos, técnicas y prescripciones en el ámbito administrativo, la rapidez con que se difunden y se adoptan por un conjunto de organizaciones –principalmente empresariales–, el crecimiento de las primeras es exponencial. El experimento de la Hawthorne permite observar la diversidad de métodos utilizados y comprender cómo las diferentes orientaciones en la interpretación dieron nacimiento a un buen número de perspectivas. La aparición en el mercado de los *gurús* de la calidad da un nuevo impulso al conocimiento en la organización. La estadística se rescata como una herramienta básica para el monitoreo del desempeño y al ser incorporada dentro de las formas de trabajo japonesas, la conciencia sobre lo que ocurre en la organización en su conjunto se vuelve una constante.

En un contexto mundial en donde el conocimiento se vuelve sinónimo de progreso, de innovación, de vanguardia y de alto desempeño, la preocupación por develar los resquicios no identificados en la organización y lograr su mayor control encuentra el terreno adecuado para crecer y generar soluciones novedosas. La puesta en escena de los países asiáticos da cuenta de que es factible construir, evolucionar, crear y competir igualitariamente. Alimentada por los enfoques culturalistas y de la calidad, la búsqueda de la clave del éxito no se detiene. Se conjugan entonces una serie de factores que llevan a identificar al conocimiento como la dimensión central. El desarrollo de conocimiento básico y de tecnología es asociado en una gran cantidad de estudios al desarrollo económico. Vemos entonces dos caras del fenómeno: el conocimiento sobre él mismo o autoreflexión como mecanismo de cambio, y la producción sistemática de conocimiento. Lo que se puede observar aquí es que la primera no requiere de la segunda, pero la segunda necesariamente requiere de la primera.

El rescate del sujeto en las ciencias sociales permite centrar la atención en la interacción humana, en la producción social de la realidad y en el papel de los actores en la construcción del conocimiento. Un conjunto de factores, que ya habían

hecho su aparición en los estudios organizacionales, son reinterpretados a la luz del conocimiento: el poder, la racionalidad, los instrumentos de gestión, los artefactos y la teoría se van tejiendo en una compleja retícula para dar cuenta de la innovación. En un momento de su evolución, la disciplina inicia una reflexión sobre ella misma, sobre sus problemas, sobre sus propuestas, sobre sus perspectivas, sobre su tejido mismo. Denis Bayart (1995) da cuenta de diferentes momentos en la producción de conocimientos y de tecnologías. Señala, a través del análisis del control estadístico propuesto por Schwhart, que la teoría da lugar a una serie de instrumentos que, al ser incorporados por sujetos específicos, en organizaciones con estructuras particulares y en contextos diferenciados; inicia un proceso de reapropiación cognitiva, reconstrucción de artefactos y usos respectivos, y de nueva generación de conocimiento.

Este proceso, al estar inmerso en un conjunto de condiciones específicas, da cuenta de los intereses diversos que se plasman en las configuraciones intermedias y en los resultados finales. El enlace entre la dimensión cognitiva y el poder se observa concretamente. Bayart (1995) presenta entonces dos aspectos complementarios del conocimiento a través de sus objetos: la producción y uso del conocimiento; y la conformación de una retícula de conocimientos diferenciados jerárquicamente en la organización, que reflejan en otra cara, la red de relaciones de poder que se establece a partir de tales objetos. Se puede observar un proceso continuo de internalización y externalización restringido por los controles institucionales generados. En este aspecto, el propio paradigma en que se ubican las propuestas se establece como límite regulador en el proceso de configuración del conocimiento que, una vez creado, puede, al institucionalizarse, generar nuevos mecanismos de control.

Este proceso se documentó a partir de la propuesta de Berger y Luckman (1968), quienes identifican el proceso de habituación, tipificación y definición de roles hasta llegar a la institucionalización como una estructura que legitima y da sentido a las acciones humanas y que a la vez es producto de éstas. Las instituciones se crean en el proceso de objetivación de la actividad humana. En este nivel hay una doble implicación entre el productor y lo producido porque la sociedad es producida por la acción humana pero establece sus sentidos compartidos al diferenciarse como realidad objetiva, y la historicidad de las instituciones y el cambio en las condiciones que implica, lleva a una separación que tratará de eludirse a partir de los discursos legitimadores y los usos institucionales. La legitimidad se presenta como un segundo momento de la objetivación dentro del proceso de institucionalización, lo que da lugar a la producción de mecanismos conceptuales para mantenerlos y a la perpetuación de los mismos a partir de la estructura social.

Tales argumentaciones aluden a un proceso constante de construcción social de la realidad que puede equipararse al mecanismo descrito por Nonaka y Takeuchi

(1999) de producción de conocimiento por parte de la organización innovadora. Sin embargo, al declararlo como un conjunto de pasos a seguir, se ubican en el terreno de la objetivación, definida como parte del proceso de institucionalización, y en este sentido lleva consigo la posibilidad de convertirse en una nueva restricción. En otro terreno Perrow (1972) da cuenta de cómo los procesos y productos exitosos tenderán irremediamente a su reproducción a partir de una estructura burocrática pero, en tal caso, dejarán de ser innovaciones. En su perspectiva, las empresas al tener como objetivo la ganancia, incorporarán la innovación en ambos niveles para incrementarla, y buscarán un nuevo recurso, en el momento en que el anterior no proporcione los niveles de rentabilidad adecuados. La organización innovadora coexiste intermitentemente con la organización burocrática. En una interpretación maniquea, el texto de Nonaka y Takeuchi (1999) podría apuntar precisamente a la esclerosis de la innovación. Sin embargo, estos autores tejen un modelo que explica con detalle cómo se produce la innovación, y cómo una organización puede ser creadora de conocimiento, aunque no hacen una diferenciación explícita de tales niveles.

La organización creadora de conocimiento es aquella que sabe que sabe, que aprende, que construye. La propuesta puede ubicarse en lo que se conoce como constructivismo. La producción del conocimiento científico tiene tras de sí una sociología y epistemología específicas. La construcción social del conocimiento cubre las propuestas contenidas en el texto citado. Este supuesto da la posibilidad de tejer puentes importantes con la propuesta institucionalista (Checkel, 1998). Cuando Berger y Luckman (1968) desarticulan el proceso de institucionalización del conocimiento social, están dando cuenta de la producción de restricciones objetivas –generadas intersubjetivamente– que, con el paso del tiempo, son reproducidas por los sujetos sin cuestionamientos. Esta etapa podría equipararse a lo que Scott (1995) denomina ortodoxia. Se dan por sentados un conjunto de saberes que resultan incuestionables y que parecen ajenos a los sujetos que los generaron.

El proceso de creación de conocimiento, cuando se reduce a una serie de pasos, corre este mismo peligro. Desligarse del modelo que le da origen, descontextualizando la propuesta y estableciéndose como el límite de lo posible. A pesar de esta amenaza, el modelo construido por Nonaka y Takeuchi (1999) permite explicar lo que ocurre cuando una organización es innovadora (en los dos sentidos planteados), lo que da cuenta de las condiciones necesarias, pero no suficientes, bajo las cuales puede fructificar la creación. Su trabajo ofrece elementos importantes para leer la organización a partir de una perspectiva constructivista, donde se enlazan procesos de internalización, objetivación y externalización para dar cuenta de diferentes fases en la constitución de la ciencia.

La desarticulación del proceso permite ver con claridad por qué las organizaciones cuyo fin es la creación de conocimiento explícito y transferible, pueden tener un comportamiento errático que conduce a la indefinición de tareas y al incumplimiento de sus propósitos. Este mecanismo de conocimiento lo podemos observar en diferentes ámbitos: Galindo (1995) construye una alternativa metodológica que trata de objetivar la relación entre el conocimiento interno (individual) y el conocimiento externo (social). La interacción entre ambos será la pauta que legitime –en el nivel metodológico– la construcción de conocimiento. Bordieu (1989) señala que la búsqueda de legitimidad en el proceso creativo se transfiere del objeto al proceso, de ahí que la reflexión sobre el proceso resulte el disparador de la creación.

El psicólogo y epistemólogo experimental Jean Piaget (1987), da cuenta del proceso que se desencadena en el individuo cuando aprende y crea nuevos conocimientos. La negociación con la realidad no es lineal ni cerrada. Existen tres mecanismos de equilibrio que no están libres de contradicciones, crisis y rupturas. Al contrario, las incorporan como condiciones necesarias del proceso de conocimiento. Estos mecanismos son la asimilación de lo exterior al esquema cognitivo interno. La organización de esta estructura que, a partir de la contradicción, se tiene que enfrentar a la generación de un nuevo orden que finalmente logra reacomodarse a lo exterior. No se trata de un proceso en donde lo interno y lo externo se encuentren ajenos. La realidad no está afuera. Ni se trata de una propuesta relativista cuyos resultados varían de sujeto en sujeto. Lo que trata de explicitar es el proceso a través del cual se aprende y se construye.

En el nivel de la producción social de la ciencia, Piaget y García (1982) elaboran un modelo que incorpora las mismas preocupaciones. En la discusión epistemológica que se genera entre los positivistas y los relativistas, elaboran una crítica tanto a Kuhn y Feyerabend como a Popper y a Lakatos. Los primeros proponen con sus matices propios, la incorporación de la irracionalidad, la anarquía y la ruptura en el proceso de conocimiento. Los segundos rescatan la legitimidad de la noción de progreso científico y racionalidad como el fundamento legitimador del primero. La crítica se centra en que mientras los primeros elaboran una metodología descriptiva *ex postfacto*, los segundos integran una metodología normativa que establece las reglas que regulan el comportamiento científico.

La alternativa, que trata de sintetizar la polaridad de las perspectivas epistémicas en las corrientes señaladas, plantea que existe tanto continuidad como discontinuidad en el desarrollo del sistema cognoscitivo. Continuidad en los mecanismos cognoscitivos y discontinuidad generada por lo conocido, lo aprendido. El problema se desplaza de normas metodológicas al problema epistemológico y se puede develar en el nivel de las acciones. Señalan además que en este proceso de interacción, ni el sujeto ni el objeto son neutros ya que el conocimiento es producido en

dos niveles: la sociedad establece las restricciones básicas. Éstas modifican la forma en que es presentado el objeto que va a ser asimilado por el sujeto. Y el sujeto genera los mecanismos de adquisición de conocimiento. En este sentido, el papel de la sociedad en la construcción del conocimiento puede concebirse a partir de la perspectiva neoinstitucionalista ya que, es en este nivel en donde –a través de un proceso de habituación y objetivación–, se generan las principales restricciones al proceso.

Adentro y afuera: dos niveles para observar el desempeño

La producción de conocimiento en los centros tecnológicos públicos

El caso de los centros estatales productores de ciencia y tecnología en México es singular, considerado bajo la perspectiva de la creación de conocimiento. Son organizaciones cuyo fin explícito es crear innovaciones (como producto y como proceso) para, en un segundo momento, transferirlas a la industria. Se encuentran aquí las dos dimensiones de creación del conocimiento: la creación y la administración del proceso de creación. La segunda estaría encargada directamente de establecer las condiciones necesarias para que el proceso de creación pueda darse sistemáticamente. Sin embargo, la situación es mucho más complicada debido a las restricciones institucionales a que están sujetos, que se evidencian en el proceso de trabajo y que provienen de diferentes ámbitos de la vida social que están involucrados directamente con el perfil de tales organizaciones.

La administración del proceso de conocimiento en este tipo de organizaciones, creadas expresamente para generar innovaciones, está reglamentada por las regulaciones que el sistema burocrático administrativo (SEP-Conacyt) establece. La programación y presupuestación siguen siendo los principales instrumentos para administrar los recursos financieros, elaborar las metas de trabajo e integrar los equipos humanos. El resultado es que, al centrarse en la administración de los recursos financieros, el proceso de innovación se supedita a ésta, convirtiéndose esta lógica en una barrera que puede disminuir notablemente las capacidades creativas de los grupos de trabajo y de la organización en general.

Frente a este problema, Brown y Duguid (citados en Nonaka y Takeuchi, 1999: 65) muestran cómo las formas reales de trabajar y aprender de los individuos pueden ser muy diferentes de las rígidas prácticas oficiales especificadas por la organización. En realidad, los grupos informales evolucionan gracias a los individuos que buscan resolver un problema particular o persiguen otros objetivos comunes. La membresía en estos grupos se otorga según la capacidad de los individuos para intercambiar información con un valor práctico.

En un estudio de caso sobre un centro mexicano dedicado a la investigación y desarrollo tecnológico Díaz y Arechavala (2001) identifican que, ante la rigidez de la estructura formal de la organización y su disociación del tipo de trabajo realizado, los miembros de la misma han ido tejiendo –a lo largo del tiempo– una lógica de trabajo propia que les permite eludir las barreras impuestas administrativamente. De esta manera, se ha generado una estructura informal de apoyo para la resolución de problemas, que además ha permitido desarrollar capacidades específicas que brindan a los actores mayores zonas de control para negociar con las autoridades administrativas acerca de los espacios, las tendencias, los objetivos y los fines del propio centro.

El modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999) para explicar el proceso de creación de conocimiento en la organización, parte de los siguientes supuestos: la dicotomía entre el sujeto y el objeto es falsa, el conocimiento se construye socialmente, la interacción entre conocimiento tácito y explícito –en un nivel individual y grupal– es la base del proceso de creación de la innovación, los mecanismos de vinculación entre ambos tipos de conocimiento legitiman la producción de la innovación, la creación de conocimiento es un proceso que puede seguirse al infinito, el proceso no es cerrado y requiere de una autoreflexión sistemática del individuo y de la organización.

A partir de estos supuestos se puede observar que su intención, al definir las diferentes etapas que se identifican en la producción de conocimiento, no es normativa. Bayart (1995) plantea que los productos derivados de la teoría –en este caso el modelo–, están sujetos a un proceso de desprendimiento y reapropiación que inicia un nuevo proceso de reconstrucción de la innovación. A pesar de este problema latente, el modelo da cuenta, con detalle, de las mediaciones y capacidades necesarias para producir la innovación. La lectura del proceso a la luz de lo que ocurre en los centros de IDT, permite comprender las debilidades de la estructura, las tensiones que se enfrentan y llegar entonces a una evaluación del desempeño relativa a las restricciones y estímulos en que se enmarca la producción de la innovación.

Los autores identifican cuatro etapas (Nonaka y Takeuchi, 1999): La primera es la socialización en donde hay una transferencia de conocimiento tácito a conocimiento tácito a partir de la cultura de la organización, de la experiencia, de la observación, de la imitación y de la práctica. En los centros de IDT esta etapa puede identificarse en dos momentos: cuando el aprendiz de investigador –en el trabajo cotidiano–, va incorporando una serie de pautas de trabajo que no se pueden aprender en la literatura. Y un segundo momento, en la interacción entre investigador/tecnólogo y cliente, cuando se desarrollan nuevos productos. La primera fase en donde se identifica el problema y la solución posible, da cuenta de una relación estrecha entre ambos. Asimismo cuando el producto está terminado, se llega

a una etapa de transferencia. En ésta la manipulación del producto, el conocimiento de los procesos, el aprendizaje fino de los mecanismos y de las posibilidades de la innovación, es posible gracias al entrenamiento *in situ* y a la imitación. Esto es a la socialización de la innovación.

Una segunda etapa es la exteriorización, en donde el conocimiento tácito se vuelve explícito. Esto es, donde los saberes internos se hacen visibles en la figura de manuales, documentos, procesos, modelos, etcétera, para su manipulación, diálogo y reflexión colectiva. Esta etapa se observa particularmente en los centros de IDT en el proceso de resolución y planteamiento de problemas. A partir de los conocimientos y competencias de los miembros de un equipo de trabajo, se inicia un proceso en donde se plantean –a partir de procesos de pensamiento específicos como la inducción, la deducción, el pensamiento lateral, la intuición, etcétera–, preguntas, modelos, hipótesis y métodos específicos cuyo uso permitirá obtener, como resultado final, una solución particular como producto o como proceso, que puede ser un prototipo, una herramienta, un modelo, maquinaria y *software*, entre otros.

En la tercera etapa hay una conversión de conocimiento explícito a conocimiento explícito que se denomina combinación. Los autores la definen como un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimientos. El resultado del proceso descrito en la etapa anterior, se incorpora a un cuerpo de conocimientos, procesos y metas preexistentes en la organización. Este sistema de conocimiento se configura de manera tal que se pueda vender o transferir como un paquete tecnológico, en el caso de los centros de IDT. La intención de la organización se cubre al crear la innovación, lo que refuerza su finalidad y existencia y a la vez, se transfiere a partir de un conjunto de documentos, manuales, reuniones, entrenamientos, etcétera. En esta etapa es difícil desligar el proceso de socialización y el de combinación. En el caso que se pretende analizar, ambas etapas se darían empíricamente enlazadas.

La última etapa es la interiorización donde el conocimiento explícito se transforma en conocimiento tácito. El entrenamiento formal de los obreros de una planta, los manuales de procesos, la puesta en práctica de las competencias adquiridas, el manejo de las nuevas tecnologías se realiza cada vez mejor, en la medida que se opera en el trabajo cotidiano. En esta etapa también se pueden identificar dos momentos: el primero –descrito en líneas arriba–, y el segundo que inicia cuando el investigador/tecnólogo asimila este nuevo sistema de conocimientos, dando lugar a nuevos problemas, preguntas y procesos. El proceso se identifica con una espiral porque no acaba, pero siempre hay una diferencia gradual dada por las innovaciones anteriores.

En el trabajo cotidiano se sintetiza el sistema de conocimiento generado y la práctica misma permite ampliar –a medida que los saberes son introyectados–, el

espectro de posibilidades, de ajustes y de usos de la nueva tecnología. El proceso es complejo y, aunque analíticamente podemos hacer una distinción en etapas, su observación empírica permitirá realizar las adecuaciones necesarias para observar el proceso de producción de la innovación en organizaciones públicas, cuya misión se diferencia ampliamente de la propia de las grandes empresas japonesas. Una vez que articulan el proceso de creación de conocimiento, Nonaka y Takeuchi señalan una serie de propuestas para administrar el proceso de la innovación.

Los autores identifican cinco condiciones que apoyan la creación de conocimiento organizacional. Idealmente debían generarse como los ejes de la administración del proceso de creación lo que, hipotéticamente puede decirse, ha estado alejado de las inquietudes de los administradores dentro de la organización y de los administradores del propio sistema. Las condiciones planteadas son las siguientes: La primera es la intención que se define como la aspiración por alcanzar metas. En el problema planteado en este trabajo podría señalarse que, los centros que componen el *subsistema tecnológico* de la red SEP-Conacyt tienen formalmente identificadas sus metas como organizaciones que crean innovación y que la promueven a través de su transferencia a la industria. La segunda condición es la autonomía. Este concepto alude a la analogía de los grupos de trabajo con las células de un organismo vivo. Cada equipo se organiza a sí mismo y realiza todas las funciones necesarias para su sobrevivencia. Aquí hace su aparición la sedimentación de las lógicas de trabajo constituidas en una estructura informal que provee de autonomía para la resolución de problemas. Sin embargo la estructura divisional bajo la que se trabaja imprime una tendencia contraria.

Una tercera condición es la fluctuación y el caos creativo. Para los autores del modelo, este factor estimula la interacción de la organización con su ambiente externo. Las nociones de ambigüedad y flojo acoplamiento y la perspectiva de la complejidad pueden dar mucha luz para explicar empíricamente esta condición. La crisis en una de las partes no impide que la organización como un todo se mantenga funcionando. La ambigüedad en los fines permite identificar problemas y soluciones innovadoras. El espectro de posibilidades es ampliado y el trabajo no es sujetado por condiciones estrechas. La cuarta condición es la redundancia y hace alusión al excedente de información que se presenta en las organizaciones creadoras de conocimiento. A mayor información se percibe un crecimiento en las posibilidades de la innovación. Finalmente se identifica "la variedad de requisitos" como la condición que permitirá a todos los miembros de la organización, acceder rápidamente a la mayor cantidad de información posible. De esta manera el procesamiento de información, la conformación de amplias y compartidas bases de datos se establece en un requisito, pero no explican por sí solos la creación de la innovación.

La organización no existe en el vacío: las restricciones del campo

Powell y DiMaggio (1999) señalan que identificar un campo organizacional es una tarea que se realiza únicamente de manera empírica, al observar los lazos y organizaciones que forman parte del mismo, a partir de la identificación de unas con otras. El surgimiento de un campo organizacional es resultado “de las actividades de un conjunto de organizaciones” (Powell y DiMaggio, 1999: 105). Es producto del total de respuestas e interacciones de un grupo de organizaciones que a su vez, se establece como barrera unificadora y diferenciadora de otros campos. Los centros de IDT del subsistema tecnológico de la red SEP-Conacyt conforman un campo organizacional, pero hay que agregar –como sugieren los autores– aquellas organizaciones relevantes para el mantenimiento de los centros. Normativamente los centros están regulados por las disposiciones del sistema SEP-Conacyt, que a su vez es coordinado por la Secretaría de Educación Pública (SEP). El Sistema SEP-Conacyt y el Conacyt se convierten en organizaciones pertenecientes al mismo campo. Tentativamente se puede señalar que las cámaras industriales de las especialidades de los centros forman parte del campo (pero se tendrá que corroborar empíricamente a partir del análisis de la densidad de los vínculos), así como las organizaciones usuarias. La conexión entre las organizaciones se deriva de dos ámbitos: el Sistema Estatal de Ciencia y Tecnología (el Estado) y la naturaleza del trabajo. Como organizaciones productoras de conocimiento la profesionalización tiene un papel central. Los investigadores-tecnólogos surgen como figura preponderante, donde los doctorados en ingeniería en sus diversas ramas, es una de las pautas de identificación.

Si hacemos la lectura a partir del isomorfismo institucional como modelo unificador de las organizaciones, el cambio isomorfo se identifica en los centros de IDT a partir de los tres mecanismos propuestos por estos autores: el mecanismo coercitivo, el mimético y el normativo. Los centros de IDT se han reestructurado desde mediados de los ochenta para responder al cambio de políticas gubernamentales dentro del sector. Este nuevo mandato está acompañado también de la disminución o incremento de recursos económicos y humanos para el soporte de las nuevas políticas, lo que se observa en la adopción sistemática de nuevas formas de trabajo. Los centros creados recientemente nacen ya con una nueva estructura, que trata de responder a tales regulaciones. El mecanismo coercitivo se deriva particularmente de lo que se denomina el sistema burocrático administrativo.

Los centros de IDT también se ven constreñidos por los usuarios, o al menos por los usuarios potenciales. Desde que el paradigma modernizador enmarca el establecimiento de nuevas políticas y lógicas de acción, la preocupación por la rentabilidad y el autosostenimiento financiero se vuelven centrales. El mecanismo mimético hace su aparición. Ante la falta de modelos en el propio campo, se empiezan a

incorporar las estructuras de mercado. Los centros quieren competir y pasan de una estructura divisional a una estructura de unidades de negocio. Se persigue la certificación y la consultoría se convierte en una visualización del cambio. Los centros de IDT quieren convertirse en empresas exitosas. Este mecanismo se genera a partir de la lógica del sistema económico industrial, en donde se ubican los usuarios-clientes potenciales de los centros.

El mecanismo normativo nos remite a las prácticas y valores incorporados a partir de la profesionalización de una actividad. En este caso, la profesionalización de la producción de investigación y desarrollo tecnológico, la cual alude al proceso de regulación del Sistema Científico Tecnológico que responde a sus propios intereses. De esta manera controla el "proceso de producción de productores", los mecanismos de legitimación y las condiciones y métodos de trabajo (Powell y DiMaggio, 1999: 113). Se identifican dos fuentes básicas de profesionalización: la formación universitaria y las asociaciones profesionales. En este nivel se integra el grupo de investigadores-tecnólogos doctorados, especialistas en ingeniería cuyo proceso de formación ha seguido una larga trayectoria, generalmente en diferentes instituciones al centro de trabajo. Por otro lado, es conocida la constitución de redes nacionales e internacionales dentro de la especialidad cuyo ingreso es restringido y está dado por el reconocimiento y el *expertise*. Es posible observar también cómo se han ido diferenciando roles en cuanto a la trayectoria de trabajo. Así se encuentran investigadores tecnólogos, ingenieros, técnicos y asistentes. La observación empírica de estos mecanismos requiere un trabajo que excede los límites de éste por lo que, se ha considerado a manera de ejemplo el cambio a partir del mecanismo coercitivo. Este parte de una propuesta de análisis de las políticas en el campo que establecen las restricciones bajo las que operan estos centros.

La importancia de centrarnos en las políticas está dada por el hecho de que son los principales reguladores del sistema (y aquí se incluye la disposición presupuestal), por lo que permiten observar el desarrollo que ha tenido y comparar los diferentes momentos. De manera que nos darán la información necesaria para contextualizar el análisis del desempeño en los dos niveles: el organizacional y el sistémico. Desde la perspectiva de la racionalidad limitada se sostiene que las políticas expresan los dilemas ganadores dentro de la agenda gubernamental y pueden desatar, siempre y cuando se acompañen de los mecanismos indirectos pertinentes y sean incorporadas por los diferentes agentes, procesos de cambio más o menos exitosos, sin que esto se considere la regla.

Las políticas se establecen como la serie de regulaciones formales que delimitarán el desempeño del sistema científico tecnológico, siendo las políticas implícitas, los actores y los mecanismos de apoyo, parte del despliegue generado para inducirlos hacia ciertos juegos. Sin embargo, los diversos participantes (organizaciones de IDT y actores específicos) tienen como interés fundamental ganar mayores espa-

cios y hacer valer sus asuntos en la agenda. En ese sentido producen lógicas propias de naturaleza variada, de acuerdo al origen e intencionalidad de los participantes.

El desempeño del sistema científico tecnológico nos remitirá entonces al análisis de las estructuras regulativas, que están soportadas por las estructuras normativas y cognitivas de la sociedad que lo genera (Scott, 1995). Esto quiere decir que una nueva configuración del sistema no sólo estará definida por un cambio en las políticas –en el nivel institucional–, sino también por la transformación de los valores sociales que lo sostienen y por los significados culturales de una sociedad. Al interior de las organizaciones y en los actores participantes deberá manifestarse en la prevalencia de la lógica de la producción científica frente a la administrativa o económica de corto plazo, que podría traducirse entre otras cosas, en el interés del sector productivo por participar directamente en el financiamiento, por ejemplo.

Conclusiones: hacia una definición relativa del desempeño

Tradicionalmente el desempeño se ha conceptualizado con relación a la eficacia, estableciéndose como parámetro de observación de la diada insumo-producto. Desempeño entonces es igual a ganancias, a productividad, a ventas, a exactitud en los procesos, a certificaciones. Se refleja en indicadores cuantitativos concretos. Es en síntesis la propia organización. La organización se ve, se analiza, se concreta a través de un conjunto de acciones que dan por resultado el desempeño. Sin embargo, el observar el desempeño dentro de esta lógica ha dejado de lado, o reducido, el papel que juegan dentro de la misma, la consolidación de capacidades, el fortalecimiento de grupos de trabajo, la conformación de un *know how*, el análisis de la productividad de acuerdo a la estructura de trabajo, y por supuesto la consideración integral del desempeño.

Esta propuesta tiene como finalidad dar cuenta de que si se observa el desempeño con relación a la configuración del sistema, considerando al exterior: los cambios, los estímulos y las restricciones que se establecen institucionalmente, y analizando al interior: la estructura, las funciones, el comportamiento interno y la cultura de trabajo, la valoración del desempeño puede dar cuenta de manera más cercana, de los logros de la organización. El desempeño se ha limitado a su concepción cuantitativa, evaluando a una organización que parece permanecer ajena a lo que sucede en su entorno y homogeneizando prácticas, actores y resultados, lo que ha llevado a una evaluación parcial que da poca cuenta de las fortalezas y avances de los centros. Hay que considerar también la naturaleza de la organización en observación, sus productos, sus vínculos con las diversas organizaciones que configuran su campo organizacional, el origen de sus recursos y los problemas enfrentados en su trayectoria. Y finalmente observar este conjunto de

indicadores con relación a los valores que el propio sistema sostiene, que dan cuenta de los principales intereses, de las formas que se privilegian, de las metas que se persiguen y de las tendencias posibles.

Desde esta perspectiva la observación del desempeño se convierte en una tarea compleja, pero permite dar cuenta del comportamiento organizacional no sólo en su lógica cuantitativa. Tiene la pretensión de dar pistas para conformar un modelo que estudie el desempeño de manera integral, a través de las unidades de análisis más importantes, considerando su diversidad, los niveles que intervienen, el papel de las restricciones institucionales y el conjunto de tensiones del entorno, partiendo de una organización autónoma que ha configurado a lo largo del tiempo lógicas de trabajo y comportamiento propios, que las más de las veces chocan con los estímulos y restricciones del sistema.

La elaboración de un modelo comprensivo para el estudio del desempeño se convierte en una tarea crucial para entender el comportamiento de los centros productores de IDT, ya que la problemática que han enfrentado en su desarrollo se ubica precisamente en diferentes unidades de análisis y en diversos ámbitos de acción, por lo que la concepción bajo la cual se han observado no ha permitido comprender la complejidad del estudio del desempeño, abordándolo desde una perspectiva reduccionista. La teoría de la organización cuenta con modelos teóricos que pueden dar cuenta del problema en sus diferentes fases. Sin embargo, se vuelve indispensable considerar las siguientes proposiciones: Estamos inmersos en una sociedad de información que se ha llamado sociedad del conocimiento con características particulares, que refleja valores e intereses diversos y conflictivos. Es necesario identificar los intereses sociales, económicos y políticos que configuran el paradigma actual. La discusión tiene que enfrentarse a los debates sobre la propia época: sea modernidad tardía, hipermodernidad, posmodernidad o alguna de sus variaciones. La identificación y selección de los contextos de análisis se vuelve una tarea necesaria para emprender una investigación en organizaciones.

¿Por qué? La respuesta es sencilla. Hoy en día el objeto de la teoría está en juego, y esto sucede en las ciencias sociales en conjunto. La organización no es más la organización. La organización, que empíricamente enfrentamos, está lejos de las definiciones tradicionales. La organización ahora tiene fines difusos, cambia tan rápido que no llega a tener una estructura definida y sus fronteras han desaparecido. La vinculación con los usuarios, con el Estado, con la sociedad presenta cambios importantes y la organización deja de ser objeto para volverse un proceso. El problema de los distintos tipos de organizaciones también se hace presente e introduce a la discusión el problema teórico, metodológico y epistémico. ¿Es posible trabajar organizaciones de naturaleza diferente bajo los mismos supuestos, a partir de los mismos métodos, de las mismas perspectivas teóricas? La respuesta es que sí, sin embargo es necesario un cuidadoso trabajo de mediaciones entre

los niveles cognoscitivos y entre las disciplinas. Como señala Bryman (1989), el problema se traslada a la lógica misma del proceso, a la adecuación de los enlaces y a la construcción del objeto.

Otra proposición básica mantiene que la producción del conocimiento organizacional y su administración no se da en el vacío y por lo tanto no es neutral. Esta condición es susceptible de analizar si se observa el comportamiento de este conjunto de organizaciones en el contexto específico en que se generan. Acudiendo a propuestas complementarias para explicar su situación actual. Las mediaciones entre lo micro y lo macro permiten observar los intereses en conflicto, las tendencias dominantes y el mapa de relaciones dentro del campo organizacional. De ahí la necesidad de enlazar diferentes perspectivas teóricas que, una vez integradas, puedan dar cuenta que la comprensión de procesos, en este caso –la explicación del desempeño–, es un problema que atraviesa diferentes tiempos y espacios sociales, y por tanto que hace difícil su explicación a partir de la pura organización.

Los estudios organizacionales son una herramienta teórica que permite dar cuenta de un problema como el desempeño, que compete a un ámbito específico (la ciencia y la tecnología) de la vida social porque trabaja precisamente en la explicación de los vínculos entre organización y sociedad. Este trabajo presenta problemas específicos que se ubican en el proceso de construcción de conocimiento: En el nivel teórico se plantea el problema de la integración. En este caso de las propuestas neoinstitucionalistas y los planteamientos constructivistas. La sociedad es un complejo de relaciones donde el productor y su producto están implicados. Dar cuenta de la doble implicación requiere un esfuerzo analítico y empírico para observar el proceso de estructuración de la acción social y la institucionalización de la misma que a su vez genera restricciones continuas a la acción social. El problema de la estructura y el agente deja de concebirse polarizadamente. De manera complementaria está la integración disciplinar. Las aportaciones de diversas ciencias sociales a los estudios organizacionales se presenta como un imperativo. La posibilidad de integrar perspectivas dentro y fuera de la propia disciplina permite una mayor comprensión del problema y además, da la pauta para establecer los ejes epistemológicos que legitiman el uso de la teoría.

El nivel epistemológico requiere el reconocimiento de los supuestos base del trabajo de investigación. La develación de lo que se da por sentado. Burrell y Morgan (1979) presentan una clasificación de las diferentes teorías de la organización a partir de una matriz de dos ejes: la regulación y el cambio, y la objetividad-subjetividad. El debate en este campo sigue abierto. Quienes plantean la complementariedad paradigmática o la apertura de los paradigmas epistémicos (Hassard, 1993; Donaldson, 1996; Morgan, 1990; Reed, 1996) no escapan del problema de la explicitación de los supuestos. Por el contrario, al reconocer las limitaciones del proceso de conocimiento y las restricciones paradigmáticas, la descripción de los

contextos, la descripción de la naturaleza del sujeto y del objeto y el conocimiento de los mecanismos de conocimiento se vuelven indispensables.

En cuanto a la metodología el problema no es menor. Se tienen que definir condiciones mínimas para la validez del trabajo. Aunque no se trata de seguir prescripciones específicas, la vigilancia del proceso de conocimiento es una condición necesaria para que pueda justificarse. Se asume en este nivel que las perspectivas metodológicas son complementarias y que permiten construir mapas del objeto desde diferentes ángulos. Mientras la perspectiva cuantitativa brinda los elementos necesarios para la contextualización del problema en su conjunto, la metodología cualitativa llevará a una comprensión de mayor profundidad, donde se dé cuenta de la construcción de los sujetos, de la elaboración de sus formas de trabajo, de la producción del conocimiento, de la generación de identidades, de la lectura de las restricciones institucionales, entre otras cosas.

Finalmente tenemos el nivel de construcción de lo real que no puede separarse del ámbito metodológico. Aquí el problema presenta aspectos prácticos y aspectos metodológicos. Dentro de los primeros se identifican: la posibilidad de ganar acceso a la información necesaria, de ubicar a los actores clave, a las organizaciones clave, de mantener las puertas abiertas con los individuos y las organizaciones, el trabajo con la confidencialidad, el tiempo mínimo para construir los datos dentro de la organización y la posibilidad de lograrlo en los plazos requeridos. Respecto a la metodología el principal reto es el trabajo con diferentes unidades de análisis: los individuos, los grupos, las organizaciones y el sistema. Aunque no es intención de este trabajo hacer generalizaciones estadísticas, la posibilidad de comparar indicadores comunes a los diversos centros conforma información alterna.

El desempeño se presenta como un entramado de problemas en donde se entrelazan grupos, individuos, organizaciones y restricciones institucionales en contextos específicos. Es mucho más que un indicador del mero comportamiento de la organización. Aunque puede concebirse como la variable dependiente del modelo, éste tiene la intención particular de explicar un problema cuya repercusión se encuentra en la vida económica, política y social de la nación: el conocimiento y no sujetar la realidad a los límites del modelo.

Bibliografía

- ABOTES, Jaime (2000), "Crecimiento económico e innovación tecnológica", en *Memorias del encuentro: La acción del Estado y el papel de la ciencia y la tecnología en México*, Somprocyt, México.
- AGUILAR V., L. (1992), *El estudio de las políticas públicas*, Porrúa, México.
- ARECHAVALA, Ricardo (1988), "Análisis organizacional para el desarrollo científico y tecnológico", *Ciencia y desarrollo*, Conacyt, México.

- _____ y C. Díaz (1996), "El desarrollo de grupos de investigación en la U. de G.", *Revista de la educación superior*, núm. 76, ANUIES, México.
- AUBERT NICOLE y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona.
- BARBA A., Antonio (1998), "Ciencia y tecnología en México. Redes interorganizaciones y modernización", en E. Ibarra (coord.), *La universidad ante el espejo de la excelencia. Enjuegos organizacionales*, UAM Iztapalapa, México, pp. 183-210.
- BAYART, Denis (1995), "Des objets qui solidifient une théorie: L'histoire du controle statistique de fabrication", Charue-Duboc, Florence (ed.), *Des savoirs en actions. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, París.
- BERGER, P. y T. Luckman (1968), *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires.
- BORDIEU, Pierre (1989), *El oficio de sociólogo*, Siglo XXI editores, México.
- BRYMAN, Alan (1989) *Research methods and organization studies*, Unwin Hyman, Massachusetts.
- BURREL, Gibson y Gareth Morgan (1979), *Sociological paradigms and organisational analisis*, Heinemann, New Hampshire.
- CHECKEL, Jeffrey (1998), "Social construction and integration", presentado en el taller *Social Constructivism in European Studies*, University of Aarhus.
- CONACYT, (1998), *Historia de las instituciones del sistema SEP-CONACYT*, Conacyt, México.
- CROZIER, M. y E. Friedberg (1990), *El actor y el sistema*, Alianza editorial, México.
- DÍAZ, Claudia, (1997), *Política tecnológica y desempeño institucional en México y Corea del Sur*, tesis de maestría, en Ciencias Sociales, Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- _____ (1999), "El análisis del sistema de intercambios en un centro de desarrollo tecnológico. Propuesta de un modelo organizacional integrado", en G. Romo (coord.), *Estudios organizacionales*, Ed. Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- _____ (2001) "Cambio y permanencia: Los requisitos de la transformación. Análisis comparativo de las políticas tecnológicas y el desempeño institucional en México y Corea del sur", en A. Acosta (coord.), *Ensayos sobre cambio institucional*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- _____ y R. Arechavala (2001), "Flujo de trabajo y organización informal. Un modelo en contravención de las previsiones de la teoría clásica", *Memorias del V Congreso de Administración*, Universidad de Guadalajara/Acacia, Guadalajara.
- DONALDSON, Lex (1996), "The normal science of structural contingency theory", S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, SAGE, Gran Bretaña, pp. 57-76.
- FERNÁNDEZ RUVALCABA, M. (1991), "Objeto, mediciones y conceptos en la teoría organizacional: el programa de Aston", Ibarra y Montaña (comps.), *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, Ediciones y Distribuciones Hispánicas, S.A. de C.V./UAM, México, pp. 285-317.
- GALINDO, Jesús (1995), "Entre la interioridad y la exterioridad: apuntes para una metodología cualitativa", *Huellas*, Cuaderno núm. 19, ITESO, Guadalajara.

- HASSARD JOHN (1993), *Sociology and organization theory, Positivism, paradigms and post-modernity*, Cambridge University Press, Londres, Gran Bretaña.
- KNIGHTS, David y Darren McCabe (1999), "Are there no limits to authority?: TQM and organizational power", *Organization Studies*, vol. 20, núm. 2, pp. 197-224.
- LEVY, Margaret (1992), "The logic of institutional change", en K. Schweels y M. Levy (eds.). *The limits of rationality*, The University of Chicago Press, Chicago.
- MAYO, Elton (1959), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Ediciones Nueva visión, Buenos Aires.
- MONTAÑO, Luis (2000), "La transferencia de modelos organizacionales. Una propuesta analítica", *IV Congreso de administración en México. Teoría y praxis*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, N.L.
- (1990), "Estrategia, organización y tecnología en algunos países asiáticos Japón, Corea del sur y China. Algunas reflexiones para los países poco industrializados", *Organización y sociedad: el vínculo estratégico*, UAM-Iztapalapa, México, pp. 71-92.
- MORGAN, Gareth (1990), *Imágenes de la organización*, Editorial Omega, México.
- MOON, Myung y S. Bretschneider (1997), "Can state government actions affect innovation and its diffusion?: An extended communication model and empirical test", *Technological forecasting and social change*, núm. 54, Nueva York.
- NONAKA, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México.
- OCDE (1999), *The impact of public R&D expenditure on business R&D*, OCDE (documento de trabajo).
- PERROW, Charles (1972), "Burocracia, estructura y tecnología", *Análisis de la organización*, CECSA, México.
- POWELL, Walter y Paul J. DiMaggio (1999), "Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.
- PIAGET, Jean (1987), *Introducción a la epistemología genética*, Paidós, México.
- y R. García (1982), *Psicogénesis e historia de la ciencia*, Siglo XXI editores, México.
- POLANYI, Michael (1983), *The Tacit Dimension*, Gloucester, Massachussets.
- PRIES, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la sociedad del riesgo*, UAM-Iztapalapa, México.
- REED, M. (1996), "Organizational theorizing a historically contested terrain", Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, SAGE, Gran Bretaña, pp. 31-56.
- ROETHLISBERGER, Frits H. y William J. Dickson (1976), "An industrial organization as a social system", *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- ROBERTS, Peter y R. Greenwood (1997), "Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained efficiency framework: understanding organizational design adoption", *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 2.

- SCOTT, Richard (1995), *Institutions and Organizations*, SAGE Publications Thousands Oaks, Londres, Nueva Delhi.
- SMIRCICH, Linda (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, núm. 3, pp. 339-358.
- SOLÍS, Pedro (1993), "Organizaciones modernas: nuevos retos para el diseño de estructuras y de procesos de decisión", *Estrategias organizacionales*, UAM-Iztapalapa, México, pp. 31-46.
- SPP (1985), *Antología de la planeación en México 1917-1985. Programa nacional de ciencia y tecnología 1978 a 1982*, SPP-FCE, México.
- TAYLOR FREDERICK, W. (1975), "Estudio del tiempo, trabajo a destajo y el obrero destacado, ¿Qué es la administración científica? Los principios de la administración científica", en Harwood F. Merrill, *Clásicos en administración*, Ed. Limusa, México.
- THUROW, L. (1999), "Building Wealth", *Atlantic Monthly*, junio.
- UNESCO (1999), *Statistical yearbook*, UNESCO.

Cuarta parte

Identidad y organización

Escuela, amigos y familia en tres fábricas mexicanas. Notas sobre la identidad y los traslados culturales*

ALEJANDRO ESPINOSA YÁÑEZ

Cuando voy al trabajo, pienso en ti.

VÍCTOR JARA

A Camilo y Diego

La empresa, reasignaciones y reconocimientos a manera de introducción

EN LA historia reciente, quizá más claramente desde el comienzo de los ochenta se registran cambios importantes en lo que se refiere al estatuto de la empresa. En unos casos se matiza, en otros pierde fuerza, la visión de plantear a la empresa solamente como espacio central para la explotación económica y la dominación política; al mismo tiempo, pensando a la empresa como un terreno para la construcción estratégica, en algunos planteos se enfatiza que los principales conflictos ya no se ubican adentro de la empresa, sino de una empresa a otra, pues como dicen los Kelly, sintetizando una discusión, asistimos al proceso de reemplazo de la lucha de clases por la lucha por los mercados (Kelly y Kelly, 1991). Así, “durante mucho tiempo considerada como un lugar de explotación, de dominación y de alienación (...) la empresa es ahora, se cree en muchos discursos, la institución por excelencia, fuente de riquezas y de cultura” (Chanlat, 1998: 19). En este despeñadero de las visiones negativas de la empresa, se ha remarcado ahora el otro polo: “La empresa como institución principal de la sociedad liberal de nuestro tiempo”, que “constituye un lugar de socialización importante para los individuos que ahí trabajan” (Francfort *et al.*, 1995: 15 y 217).

Con esto último nos referimos a un eje que atraviesa la discusión teórica, lo cual no quiere decir que haya acuerdo: la importancia de la empresa en sí misma,

* Este trabajo es parte de la tesis de doctorado en estudios organizacionales, bajo la asesoría del doctor Enrique de la Garza. Se realizó con apoyo del Conacyt y del Centro de Estudios en Administración Internacional (CETAI) de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de la Universidad de Montreal. De HEC agradezco la lectura y comentarios de los profesores Alain Chanlat, Jean-François Chanlat y Christian Lévesque. Asimismo, agradezco a las directivas de CarPro, Delta Conectores y Fomasa su excelente disposición y valioso tiempo para la realización de este trabajo. Se extiende el agradecimiento a las organizaciones sindicales seccionales y nacionales de CarPro y Fomasa.

de que no es suficiente, como plantea Bernoux, ver a la empresa sólo como productora de cosas, sino entenderla como un lugar donde hay coordinación de acciones, en el que se crea un lazo social particular donde existen identidades, reglas, acuerdos, a través de los juegos del poder (Bernoux, 1995: 13 y 22).

Desde este ángulo la empresa se revela como una construcción social, se diferencia de lo natural por las intenciones que le guían y que pueden ser, sin duda, motivo de confrontación hacia afuera y adentro. Por ello, en su eslabonamiento es necesario reflexionar sobre la cultura en las organizaciones. Esa es una preocupación principal de un trabajo más amplio, que pone el acento en la identidad y la construcción de sentido, y del cual aquí solamente exponemos una parte. Con esto último tratamos de aclarar que nuestro principal interés no es observar el disciplinamiento de la fuerza de trabajo en el espacio fabril, proceso que Gasparini lo ilustra como la configuración del taller y el reloj como nuevos géneros de prisión y de carcelero (Gasparini, 1990), respectivamente, lo que desde el marxismo se ubicó como la subsunción formal del trabajo al capital (Marx, 1976: 259), expresándose concretamente en la dominación del capital en el espacio-tiempo laboral; sin desdeñarlo, tampoco es nuestro centro de análisis la apropiación del “saber hacer” y su traslado a la máquina –constituyéndose ésta en dispositivo de control y síntesis de saberes–, produciéndose lo que Coriat (Coriat, 1982) ubica como la ofensiva contra el oficio y que se concretan en la denominada subsunción real del trabajo al capital (Marx, 1976: 250 y ss.). Otro aspecto de relieve es la confrontación simbólica, que tiene, como terreno y empeño lo mismo el piso de la fábrica, el puesto de trabajo, las relaciones macrolaborales o las venas del tejido social. Con esto último hablamos de la estrategia gerencial que en sus acciones y énfasis develan una intención: la de construir un proceso de tránsito del “saber hacer” al “saber crear” (Pagès *et al.*, 1979), así como de la distinción entre el orgullo por la calificación y el que es producto de la pertenencia a la firma. Para ello la edificación de lo que Ansoff, Declerck y Hayes denominan “tecnología administrativa”, la cual *grosso modo* intentaría generar influencia y ordenar, acotar y/o encauzar la construcción de sentido, articuladas a planteos sobre la flexibilidad y la generación de nuevos consensos industriales (Ansoff *et al.*, 1988). Este último proceso, que lo ubicamos en la discusión sobre la subsunción del trabajo al capital, lo denominamos proceso de subsunción simbólica del trabajo al capital, en medio la construcción de identidad, las luchas por la significación de las cosas y la disputa por construir sentido. Para nosotros, hoy hablar de la familia, los amigos y la escuela en tres fábricas mexicanas tiene sentido en esta dimensión de lo simbólico. En cuanto a las fábricas en las que se realizó el trabajo de campo, se trata de tres medianas empresas que han vivido de diferente manera procesos de reestructuración productiva en los últimos años: Forjas y Máquinas (Fomasa), Delta Conectores y CarPro (Car

Professionals), todavía conocida como Sealed Power. Las tres se ubican en Aguascalientes, que está en el centro de México (en el Bajío), y que entre sus disposiciones culturales destaca como tierra de la feria, del palenque y la plaza. El trabajo de campo se realizó en 1998, principalmente, dándose una segunda aproximación en el año 2000.

Las identidades

En los estudios que han reflexionado sobre el trabajo y la empresa como espacios de centralidad en la definición de lo social y en su devenir en lo identitario, hay un acuerdo en que existen diferentes identidades colectivas laborales, que lo mismo se relacionan con los espacios de identificación como con los sistemas de representaciones. Por ejemplo, Francfort *et al.* (1995), hablan de seis modelos identitarios: reglamentario, comunitario, profesional, desprendiéndose de éste el profesional de servicio público, movilidad y empresarial, cada uno con distintas configuraciones respecto a las relaciones con los jefes, con los compañeros, en su proximidad o lejanía respecto a los objetivos de la empresa, en su relación con el afuera, en sus implicaciones con la empresa. Entre ellos, para nuestros fines, el empresarial es de primer orden. En este modelo se vive intensamente la sociabilidad en el trabajo, con fuerte implicación en él. En la recolección de evidencias empíricas para darle basamento a este modelo se va a destacar que los trabajadores van a enfatizar que la empresa es humana, una sociedad familiar, en la que “nosotros somos la imagen”. Se pone atención en la confianza, la confianza mutua. En que la empresa es rigurosa, pero justa, casi faltando solamente decir que la empresa es como una madre. En este modelo hay una integración al colectivo, a partir de la articulación de los valores de la empresa con los del trabajador y, en un segundo lazo, de las vinculaciones entre el proyecto individual y el proyecto de la empresa, en los que resalta la calidad del trabajo, la importancia de la autonomía y el progreso profesional. En la empresa se resalta el “espíritu de casa”.

Retomando el espíritu de casa, nosotros partimos del supuesto de que en las empresas intencionalmente se ha construido un discurso que intenta permear de seguridad a los actores, generando un clima de confianza, familiaridad, de pensar la empresa como “nuestra empresa”, como una gran familia. Así, aun cuando la familia ha jugado un rol en la socialización primaria, lo vuelve a jugar en el piso de la fábrica. Asimismo, cuando en la discusión teórica se alude al vínculo empresa-familia se hace referencia al modelo comunitario. En él destaca la imagen de la gran familia. Los jefes, los supervisores, juegan el rol de padre-patrón. En este sentido es nítida la relación con el jefe, con la jerarquía, así como las tenues fronteras entre la vida en el trabajo y fuera de él. En el espíritu de casa destaca el “paternalis-

mo y una concepción familiar de la autoridad. La ideología subyacente es aquella de la armonía familiar, del consenso, del borrar las contradicciones. La «casa borra las diferencias (de clases) entre individuos y grupos» (Cuche, 1996: 101). En este sentido, como en general en los planteos que otorgan centralidad a la empresa en la definición de comportamientos, vale repensar que no se puede aislar a la empresa de su entorno.

A manera de sintetizar la discusión, se destaca que el trabajo es importante en la identidad contemporánea; la empresa es una comunidad de acción, hay nuevas sociabilidades en el trabajo; asimismo, hay relaciones micro y afirmaciones individuales; se puede hablar de nuevas identidades en el trabajo; los individuos encuentran sentido en el contenido de sus tareas, lo cual no necesariamente empata con los intereses gerenciales, aunque hay un aspecto decisivo y es el de la formación, como lo veremos con mayor detalle más adelante; la relación con el trabajo no es solamente instrumental, pues hay visos, de una parte, y evidencias, de otra, de la implicación personal en el trabajo. El trabajo se presenta como lo más importante después de la familia, es sustento para la reproducción de ésta, de ahí el relieve del discurso de la responsabilidad; la empresa es realmente, en este planteo, un lugar de adquisiciones (formaciones, saberes).

No solamente el trabajo llega a los hogares, por las preocupaciones con que se cargan los operarios, por lo que se platique de él o por los amigos nuevos que se hacen. También la familia y los amigos han entrado al escenario de los centros de trabajo. Esto último se aprecia, por un lado, en las recomendaciones para que la gente cercana ingrese a laborar; de otra parte, en las políticas de acercamiento de las familias promovidas por las direcciones de las empresas. En el primer caso, no es suficiente con pensar que la necesidad de empleo produce la recomendación, por lo que la satisfacción que se tiene con el trabajo o el encontrar en el espacio laboral una realización mayor que en la condición anterior –en ambos casos, puesto, ingreso, condiciones laborales, proyecciones de ascenso, entre otras–, eran aspectos que debían considerarse. Asimismo, en lo que hace a la acción de la dirección de la empresa, se entiende como parte de la política “social” de las empresas, pero llenándole de contenidos, y sin juzgar las intenciones, un objetivo de este tipo de acciones es propiciar un ambiente que vincule familia-trabajo con las implicaciones que puede tener en torno a la seguridad, la estabilidad, el incremento de la productividad y el compromiso con la empresa. Pero por si no fuera suficiente, en la empresa también se generan familias y amistades. No necesariamente porque la empresa sea un factor de centralidad sino por la fuerza de la humanización del espacio, es decir se trata de formas de apropiación que hacen de la fábrica un espacio complejo, no una pequeña sociedad: un marco de relaciones sociales en el que se interactúa en lo económico, lo político y lo simbólico.

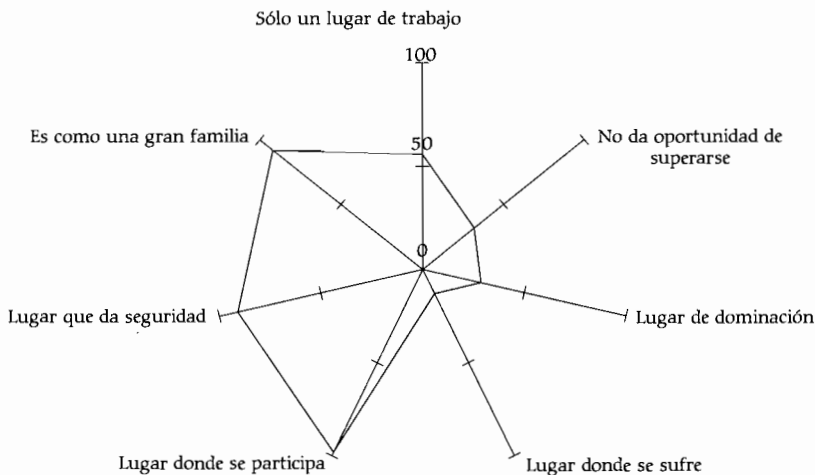
Pensar la familia en su relación con el trabajo no es un asunto nuevo, debemos insistir. Por ello ha ocupado un lugar de relieve la familia en la visión comunitaria

que desarrolla el *management* respecto a la cultura, al presentar a la familia como el arquetipo de la comunidad. Su cercanía con el paternalismo salta a flor de piel. Veamos en este sentido una experiencia vivida en Japón que narra Galambaud: “Esta última, la empresa es de hecho, para el asalariado, una segunda familia tanto por los lazos que ahí ha desarrollado como por el tiempo que pasa en su seno”, argumento que encontramos casi en los mismos términos en un informante calificado de la empresa CarPro. En el ejemplo japonés, en el matrimonio los trabajadores piden un testigo que sea su jefe, el director, etcétera, jugando un papel similar en importancia al del padrino de bautismo (Galambaud, 1988: 116). Sobre esto, nosotros encontramos en nuestras empresas información muy sugerente: en CarPro, un 14 por ciento dijo tener compadres en el trabajo; en el mismo orden, en Fomasa se habló de un 16 por ciento, mientras que en Delta es del 10 por ciento. En general, a diferencia del planteo sobre la experiencia japonesa, se dio entre pares.

La empresa, imágenes

La empresa es algo más que un lugar de trabajo para los operarios. Así, aunque éste es el aspecto principal que resalta en las evidencias empíricas, hay matices en los que debemos reparar. En el caso de la empresa CarPro, nos encontramos con que ésta es un lugar en el que se participa, que brinda seguridad y que puede mirarse como una familia. Lo más destacable es el lugar que ocupa la participación. Veamos gráficamente la expresión de los trabajadores de CarPro:

GRÁFICA 1
MIRADA SOBRE LA EMPRESA EN CARPRO



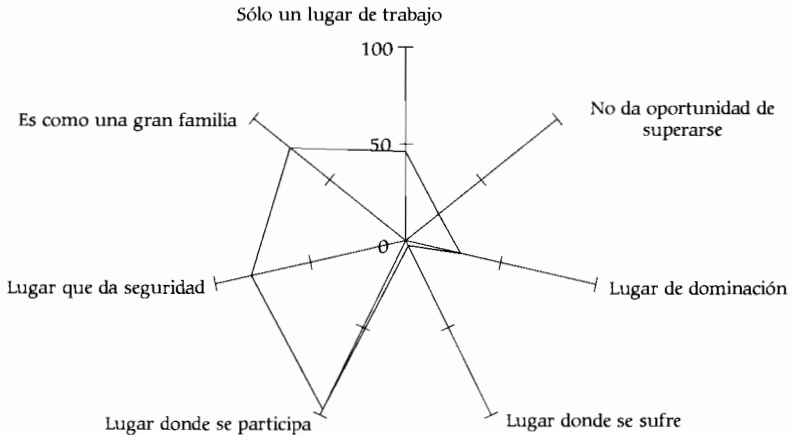
Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

En el caso de la empresa Fomasa nos encontramos con una lectura que pone como en CarPro el relieve en pensar la empresa como un lugar en el que se participa, que da seguridad y que puede semejar una gran familia. Destaca la empresa como lugar en el que se participa, sin embargo la seguridad que da la empresa a los trabajadores pone luces rojas. Hay un aspecto que debe mirarse para comprender esta lectura de los trabajadores: la empresa en 1995 vivió una profunda crisis económica que le obligó de un lado a modificar horarios y jornadas de trabajo, con los consecuentes efectos salariales; de otra parte, hubo reajuste de la plantilla de personal. Para la gente que se quedó se instrumentaron medidas para que salieran perdiendo lo menos (se sugirió la toma de vacaciones en ese momento, la disminución del tiempo de trabajo por semana; el cobro del aguinaldo por adelantado). Un directivo de la empresa lo comentaba en los siguientes términos: "Le puedo decir que hubo muchos matrimonios que tomaron la decisión de, «bueno, liquídame, abro un negocito, yo me quedo trabajando y mi esposa se va a atenderlo». Muchas situaciones de esas, permitieron y en lo personal así lo considero, no perjudicar a la gente." No obstante las salidas pensadas desde la gerencia para disminuir los daños, las respuestas de los operarios indican que algo se erosionó: la confianza.

Sobre la confianza, hay algunos aspectos muy sugerentes a destacar. La confianza encuentra un límite, se erosiona, frente a lo que califica Thuderoz de situaciones ambivalentes: cierre de plazas de trabajo, reestructuraciones sin concertación y al mismo tiempo se ofrece el trabajo en equipo, los círculos de calidad, la participación para la solución de problemas técnicos y el mejoramiento continuo, es decir haber quitado la venda al "silencio productivo". Por ello se avanza a redefiniciones positivas de las formas del trabajo industrial, hay una mayor satisfacción en el trabajo, así como una más estrecha liga entre la formación profesional y la actividad, pero sigue siendo el principal factor de preocupación de los trabajadores la seguridad en el empleo (Thuderoz, 1995). Revisemos de nuevo desde este ángulo la forma en que ven los trabajadores de Fomasa a su empresa en la gráfica 2.

Ahora pongamos atención en cómo ven los trabajadores de Delta su centro de trabajo. Para ellos, la empresa como familia ocupa un menor rango de importancia, a pesar de que se trata de una empresa con una estructura de líneas de mando más tradicional y sobre todo que basó el crecimiento de su plantilla de personal en la contratación de los familiares y amigos de los trabajadores, que eran los primeros en promover las contrataciones del nuevo personal. Es una paradoja, ya que la empresa se fundó con familias y no tanto con un modelo profesional de selección y contratación de personal. Hay una razón, que tiene que ver con la forma en que se funda la empresa, dado que los propietarios-gerentes son oriundos de Aguascalientes pero vivieron un poco más de 20 años fuera de la entidad. Su regreso es una re-iniciación en la entidad, de ahí que como se vio en el trabajo de campo, lo más funcional para las gerencias en una plaza con débil tradición industrial y con un mercado de fuerza de trabajo que recién bostezaba en cuanto

GRÁFICA 2
MIRADA SOBRE LA EMPRESA EN FOMASA



Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

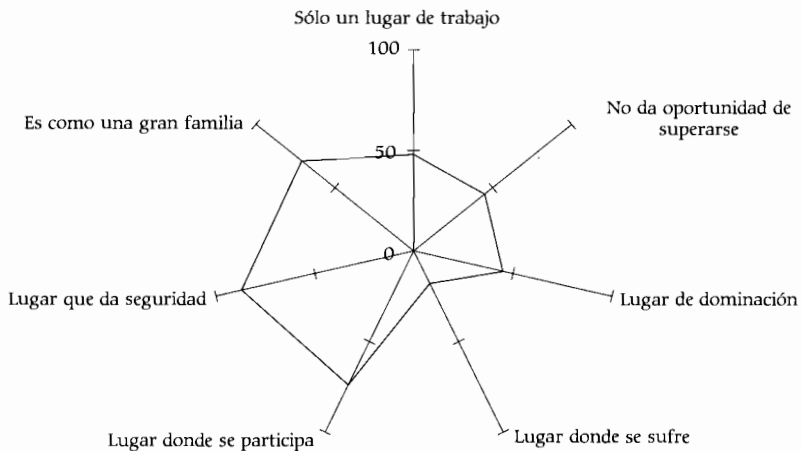
a la calificación, era contratar a los que recomendaban los propios trabajadores. Asimismo, a diferencia de CarPro y Fomasa, si bien en las tres fábricas se habla de la empresa como lugar de dominación, en una escala reducida, en Delta hay un énfasis que no se aprecia con esa fuerza en las otras dos empresas: el centro de trabajo como un lugar donde se sufre. Dada la carga de trabajo, las condiciones ergonómicas y los ritmos a que son sujetos los trabajadores, en particular en las áreas de hornos y fundición, dan lugar a pensar en el centro de trabajo en la dimensión de la pena/sufrimiento. Sobre esto, en la información proporcionada por informantes calificados hay dos aspectos que ilustran claramente y en consecuencia nos ayudan a la comprensión del problema: “Hay gente, precisamente la mano de obra, sobre todo en la Fundición, es trabajo pesado, y aquí en la ciudad no se consigue, es muy difícil, es muy difícil que se pueda conseguir el personal. Entonces lo traemos de fuera, muchachos que vienen de ciudades retiradas...” (esto ha implicado la reducción drástica de la rotación). Un segundo aspecto a considerar:

antes de que hicieramos esta planta, estuvimos trabajando en otro lugar, cuando ya nos pusimos a hacer esta nave industrial, lo primero que trajimos fue lo que era nuestra oficina, lo que era el maquinado, usted conoce lo que es el taladro, esmeriles, hasta ahí llegábamos, pero no teníamos ruido de compresores, no utilizábamos el área de ensamble, aquél era el almacén, nuestro ruido era... era una planta muy silenciosa. No teníamos, el ruido era muy leve. La fundición se quedó trabajando allá, junto con lo que es el departamento de tornos. Cuando tuvimos la necesidad ya de integrarnos todo, porque el terreno

ese ya nos lo estaban solicitando, de integrar toda la planta, pues ya trajimos lo que era la fundición. Cerramos la planta en tres, cuatro días y vámonos, nos venimos con todo, montamos todo lo que necesitábamos. A la semana que empezó a trabajar, que le digo a la semana, a los dos días que empezó a trabajar la fundición, empecé a tener problemas de pleitos entre los trabajadores. Pero de los trabajadores que yo tenía aquí y no de los que venían, de los que yo tenía aquí... No, en ese tiempo pues estábamos carentes de todo tipo de instrumentos de seguridad, no porque no quisiéramos, porque realmente nuestros conocimientos todavía no llegaban hasta allí, de que teníamos que protegernos. De inmediato le digo, tuve tres pleitos, pero pleitos a golpes, en la planta, de inmediato lo que nos dimos cuenta que los alteraba, los alteró el ruido. Eso fue. Les alteró el ruido que entró, vino de la fundición.

Ahora veamos, bajo las consideraciones enunciadas, las opiniones de los trabajadores de Delta:

GRÁFICA 3
MIRADA SOBRE LA EMPRESA EN DELTA CONECTORES

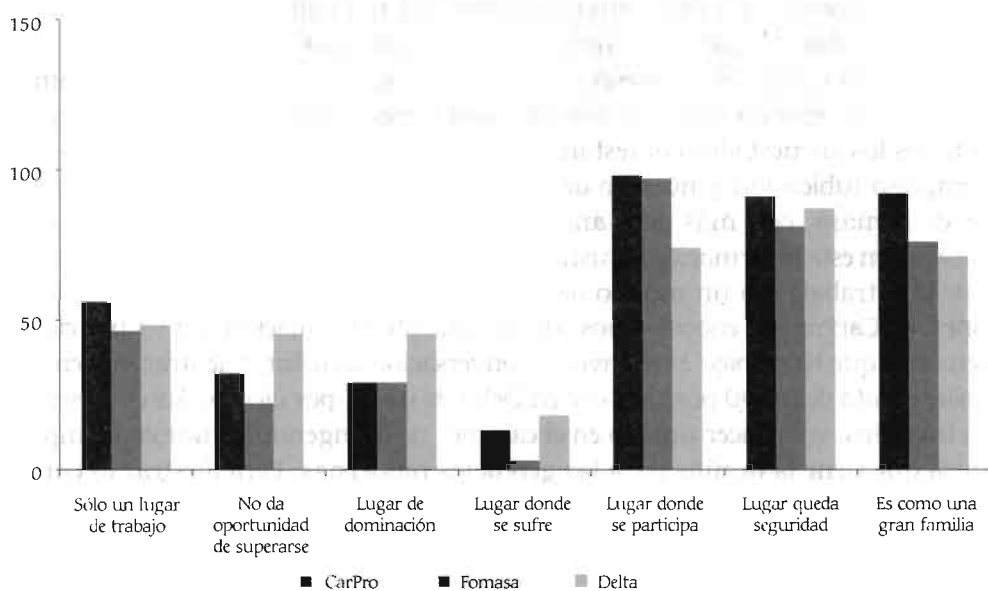


Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

Ensamblando las opiniones de los trabajadores de las tres empresas nos encontramos un cuadro sugerente: lo más destacado es la participación y en un segundo lugar la seguridad que brinda el trabajar. Como se aprecia en las tres empresas, se plantean claras distancias respecto de ubicar al trabajo como castigo/condena, así como pena/sufrimiento, aunque se cuele el factor necesidad (enraizado en parte en el término "seguridad") y el de participación, en la dimensión de obra providencia, todas ellas de alguna manera herencia del cristianismo y sus motivaciones

(Ellul, 1982). Sin embargo, el peso de ver a la empresa como una gran familia se diluye, lo que deja ver las fronteras que se trazan por los trabajadores para distinguir lo público/laboral de lo privado/familia. Lo que vale subrayar es que la empresa es algo más que un lugar de trabajo:

GRÁFICA 4
BRICOLAGE DE TRES EMPRESAS. EVOCACIÓN



Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

En otros términos, no han sido suficientes los esfuerzos de las directivas de las empresas para amoldar una idea de la empresa como familia en los trabajadores. Esto no quiere decir que la familia y la amistad, en el primer caso como unidad social y en los dos como redes que permiten la reproducción de condiciones de seguridad, solidaridad y entendimiento sociales, no estén presentes en la empresa. Una cosa es la forma en que las gerencias promueven una imagen de su empresa y otra la manera en que los trabajadores las redefinen. Sin duda tiene influencia y juega en el escenario toda la tecnología administrativa diseñada desde la gerencia, pero no podemos hablar de determinismo.

La empresa toca la puerta de la familia

En la recolección de evidencia empírica pudimos apreciar la búsqueda y necesidad de los operarios de delimitar los espacios del afuera y el adentro. Pero también encon-

tramos que esto no siempre es posible. Haciendo la distinción entre el trabajo de un área físicamente extenuante y otra área en la que resalta la sobrecarga en tensiones, un informante calificado de Fomasa ponía sobre la mesa su propio ejemplo: de este lado las operaciones son más estresantes. “Te digo eso porque yo vengo de una línea de éstas también y, este, así es de estar pensando en la casa: chin, ahorita qué, 1,300 (válvulas), mañana me recupero para más o menos salir en la semana a mi nivel y que no me llamen la atención” (ya no es la conducta ceñida a un esquema de cumplir el mandato, de obedecer, sino de cumplir con las obligaciones implícitas, como veremos enseguida).

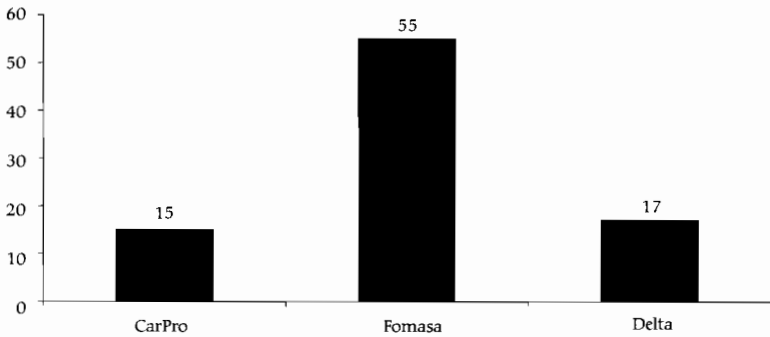
Indagando, pues, en la presencia de la empresa en la casa, nos encontramos con diferentes expresiones: por ejemplo, en las tres empresas, en caso de urgencia todos los encuestados contestaron que sus familias tenían todos los datos de la empresa (ubicación y número de teléfono; solamente en un caso, un trabajador de Fomasa, con más de 4 años de antigüedad, señaló que su familia no contaba con esta información). Buscando nuestro objetivo, formulamos la pregunta de si el trabajo era un motivo de conversación en casa. Bajo estas consideraciones, en CarPro nos encontramos con la siguiente información: un 94 por ciento encuentra que su trabajo es motivo de conversación familiar, mientras que en Fomasa se trata de un 90 por ciento y en Delta de un 84 por ciento. Antes de seguir con los datos, vale hacer un alto en el camino: no es ingenuo pensar en la importancia que tiene la familia para las gerencias modernas. Para ilustrar lo enunciado, en el caso de CarPro el gerente de relaciones industriales, Raymundo Sosa, nos señalaba en entrevista:

queremos, a través de algunos mecanismos que aquí inventemos, tratar de que la familia sea contrapeso para la responsabilidad y la disciplina de la gente. Por ejemplo, ¿quién lidia con el gasto familiar? La esposa. Entonces si el marido no viene a trabajar, ella seguramente no sabe lo que está ocurriendo, desde el punto de vista económico. Pero si le llegara una información a su esposa de lo que va a provocar una falta de su marido al trabajo, tal vez ella diría: oye, no la amueles, por qué faltas.

Asimismo se comentaba del interés por echar a andar visitas familiares en la empresa, para fomentar el orgullo de trabajar en la empresa, reafirmar vínculos internos, entre otros. Sigamos con nuestra exposición.

Ahora, respecto a los familiares que físicamente han entrado al centro de trabajo, por un lado, y a los que conocen, por otro lado, a los compañeros de trabajo, nos encontramos con un relieve en el caso de la empresa Fomasa:

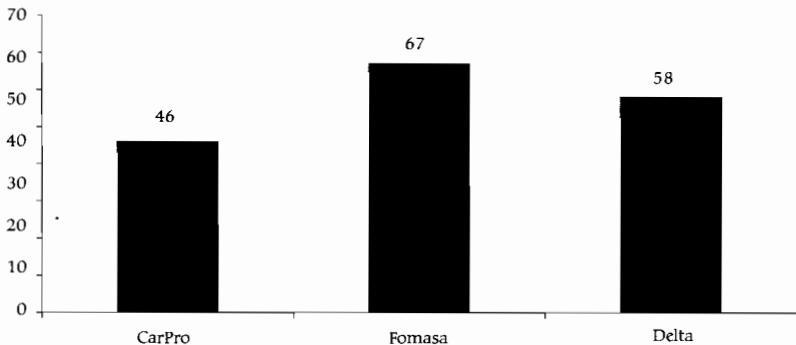
GRÁFICA 5
LA FAMILIA ENTRANDO AL CENTRO DE TRABAJO
(Porcentaje)



Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

Ahora, en cuanto a si en la familia del trabajador se conoce a los compañeros de la fábrica, nos encontramos en ese sentido con un relieve, de nueva cuenta, en las empresas Fomasa y Delta. Hay un factor que no es desdeñable y que es totalmente ajeno a la empresa CarPro: su ubicación geográfica hace que sea costoso, difícil y demanda mucho tiempo para llegar a ella casi desde cualquier punto de la ciudad de Aguascalientes; en cambio, llegar a Fomasa o Delta Conectores, por las vías de comunicación, la concentración industrial en la que están (Ciudad industrial) y la propia cercanía con la poderosa sede del INEGI juegan a favor de estas dos últimas empresas:

GRÁFICA 6
LA FAMILIA CONOCE A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO
(Porcentaje)



Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

No se aleja esta información de nuestra percepción en nuestras visitas a las plantas. De un lado, siempre nos llamó la atención, en este sentido, el conjunto de actividades en Fomasa para las familias. Nos tocó estar un 10 de mayo viendo cómo festejaban a las madres trabajadoras, y algunas esposas de operarios. Por cierto, el grupo musical que amenizaba el evento estaba formado por miembros del curso de guitarra proporcionado por la empresa y al que asistían trabajadores y familiares de trabajadores de la empresa. El cuerpo gerencial estaba reunido allí. No es un hecho menor ni una coincidencia en la agenda; por ello nos parecía pertinente exponerlo. Aun así, un informante calificado nos alertaba sobre la débil implicación, realmente, de las familias en los cursos y actividades promovidos por la empresa para los trabajadores y sus familias. En el caso de CarPro, en su órgano de información, la revista *Notipower*, hay un eje que atraviesa todos los números: la familia. Así, siempre de manera discreta o más abierta, la disciplina, la responsabilidad, el conocimiento, el amor, la calidad, el ausentismo, la seguridad, el trabajo en equipo, entre otros, tiene como enganche, telón de fondo o por los valores que se le emparentan, a la familia. Aun con su relieve, un alto directivo de la empresa nos narra una última aventura en CarPro dirigida a las familias que no había tenido el éxito esperado: quizá porque no se hizo en un día laboral, porque no se pagó el transporte, porque no se alquilaron instalaciones fuera de la empresa, por lo que fuera pero no funcionó, argumentaba. La síntesis del esfuerzo de *Notipower* es que tener un buen desempeño en el trabajo influye, sin duda, en un buen desempeño asimismo en la vida doméstica. Muy cercano a lo que encontramos en CarPro es el testimonio de un informante calificado de Fomasa:

comenzamos en la línea 4, después esa línea desapareció porque se modernizó ciertas máquinas que ya nos cambiaron a la línea 2 y hemos seguido laborando hasta ahorita actualmente que ya hay un cambio en la máquina, en la maquinaria, en los procesos, en nuestro nuevo sistema de calidad que llevamos, el QS9000, es muy importante porque inclusive éste se aplica no nada más aquí sino fuera de aquí, en la casa, con tu familia, con todos, se aplica muy bien y parece que da resultados.

Viene a la memoria toda la puesta en escena de los alcances de la cultura (o filosofía, de acuerdo con lo discutido con Ouchi), desde la perspectiva gerencial, que intentan rebasar las manifestaciones físicas del corporativo: “los elementos de humanización de un conjunto de pensamientos de este tipo van más allá de los muros de la corporación” (Ouchi, 1982: 214).

Como vemos, también la familia o los amigos o los excompañeros de banca han rebasado las manifestaciones físicas de la casa, del barrio y de la escuela. De ahí que en CarPro un 46 por ciento de los operarios haya señalado que ha recomendado a alguien para entrar a trabajar en la empresa; en Fomasa esto es aún más

significativo, al ser un 54 por ciento los que han recomendado, que no es otra forma sino reconocer que es un espacio de trabajo que bien vale experimentar (de hecho, el contrato colectivo de Fomasa tiene cláusulas de alcance general que hace a la empresa atractiva para los trabajadores). Pero donde vemos realmente que hay una influencia importante de los trabajadores en lo que ha sido el reclutamiento obrero, es en la empresa Delta, en la cual un 71 por ciento de los operarios ha recomendado a alguien. De ahí el relieve de la familia dentro de la empresa, aunque esto no tenga una clara correspondencia con el peso del compadrazgo en Delta. Ahora, vale un matiz: en los tres casos recomiendan más los operarios que los trabajadores de confianza. Una pregunta, difícil de contestar todavía, es: ¿cuánto de ello tiene que ver con la necesidad y cuánto con el orgullo de pertenecer a la empresa? A pesar de que la empresa Delta Conectores es más modesta en lo económico, así como los alcances salariales y de prestaciones son menores que en Fomasa y CarPro, su horario de trabajo fijo de lunes a viernes, en un solo turno, y las relaciones sociales construidas, es decir las interacciones gerencia-operarios, supervisión-operarios, hacen de ella una empresa atractiva para los trabajadores.

La escuela, la formación y los reconocimientos

Pensar la empresa es reflexionar sobre los saberes y las competencias asociados a las identidades, plantea Dubar (Dubar, 1991: 125-126). Pensemos a partir de esta afirmación en nuestras fábricas. Si ubicamos a la empresa como una institución secundaria de socialización, después de la familia y la escuela, que produce una identidad profesional y social, tal como lo sugieren Francfort *et al.* (1995) y Dubar (1991) es sobre todo a partir de reconocer que las esferas del trabajo, del empleo y de la formación (escolar, profesional, inicial y continua, se remarca) son claves, dada la importancia de ellas en el mundo moderno. Siguiendo a Dubar, la formación es fundamental para acceder al empleo; estando adentro, en la dimensión estratégica de trazar o intentar influir en las trayectorias laborales y, en caso de salida de la empresa, para continuar en el mercado de trabajo, lo cual es una confrontación de primer orden para las generaciones que día a día se han ido habituando a coexistir con la inseguridad en el empleo. En lo que se refiere a la identidad, el empleo es tan fundamental como lo es la formación (Dubar, 1991: 119). Este aspecto es fundamental para entender de un lado los modernos procesos de identidad y por otro la fuerza de la empresa para influir en los trabajadores, en sus actitudes, porque como bien indica Bernoux: “La formación, por ejemplo, puede ser definida según un perfil de formación exclusivamente construido por la empresa” (Bernoux, 1995: 183). Más todavía, y sin apartarnos de esta dimensión analítica, Thuderoy plantea que los trabajadores no solamente están por un salario, pues la empresa es un espacio pedagógico: “La fábrica hace sentido, aparece como un lugar pedagógico” (Thuderoy, 1995: 339). En este orden de ideas, Bernoux dice que la

empresa es “un lugar de aprendizaje de la cooperación”, mientras que Harrison y Laplante plantean que la “confianza mutua entre los agentes, la innovación, la comunicación abierta, el aprendizaje permanente serán los tratos que caracterizan la nueva empresa, más que ciertas expresiones objetivas de la organización del trabajo tales como las reglas y la jerarquización del trabajo” (Harrison y Laplante, 1994: 699).

En nuestro trabajo de campo encontramos aspectos muy cercanos a lo enunciado. Por una parte, en las tres empresas la capacitación (la formación) es el aspecto principal para poder ascender, por encima en mucho de la antigüedad o del tener buenas relaciones sea con los cuadros de la dirección o con el sindicato. La presencia de los sindicatos en esta dimensión es irrelevante. Asimismo, si se trata de buscar el percibir mejores ingresos, los trabajadores optan más por hablar con el supervisor que con los representantes sindicales, porque en el supervisor se concentra el poder de evaluar el trabajo, su calidad. Esto no quiere decir que en las dos empresas donde hay sindicatos éstos no funcionen o los trabajadores desconfíen de ellos; no, simplemente subrayamos que hay una lectura pragmática de los campos de acción sindical. Ahora, por otro lado, si bien es importante mostrar buena disposición o ser disciplinados, los trabajadores valoran mucho más que la obediencia la calidad en el trabajo. Por ejemplo, en las tres empresas hay una sintonía colectiva en la que se mueven los trabajadores: todos los trabajadores tienen derechos y pueden exigir; si el trabajador es disciplinado (obedece), puede exigir más, pero el que tiene toda la autoridad moral para exigir es el trabajador que labora bien. Dicho de otra manera, es importante la obediencia, pero lo que es fundamental es el saber hacer bien las cosas, con una actitud profesional. Por lo observado en nuestro trabajo de campo, podemos coincidir con lo que plantea De Terssac: el objeto de la regla no es la obediencia sino el influenciar en el comportamiento de los ejecutantes para poner atención en las obligaciones de producción (De Terssac, 1992: 82), lo que implica pensar en un trabajador más autónomo y más controlado al mismo tiempo. Es en este mismo filón que se inscribe el planteo de Thuderoz de que en el nuevo orden de control social, más que la disciplina convencional (vigilancia, obediencia, sumisión, acatamiento de lo escrito) ahora se requiere la innovación y la iniciativa (Thuderoz, 1995: 331).

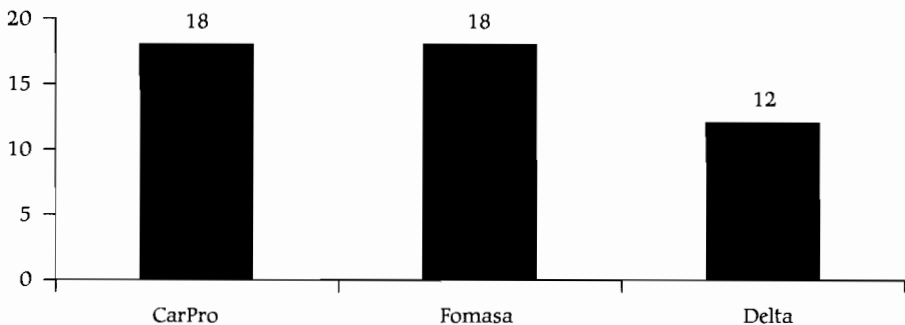
Observemos ahora otro aspecto, que tiene que ver con lo que plantea Dubar (1991) de que “la estructura de base de toda socialización secundaria debe parecerse a aquélla de la socialización primaria”. Dicho de otra manera, las fronteras del adentro y el afuera de la empresa son flexibles, dado que hay recreaciones de la socialización con la familia en los nuevos esfuerzos de construir ambientes laborales en los que predomine la confianza. La escuela, como institución de la socialización, tiene una continuación en la formación, en la necesidad del diploma como forma de reconocimiento y sublimación. Por cierto, y es de primer orden, los trabajadores de las tres fábricas buscan tener una mejor formación, como un reco-

nocimiento que también implique repercusiones en el salario. Pero cuando se les preguntó la importancia que tenía el reconocimiento social para ellos, al lado de otros aspectos como el trabajo, la familia, los amigos, la responsabilidad, la seguridad, el conocimiento, entre otros, el reconocimiento social fue de los menos significativos. Para los que tienen más escolaridad es un poco más importante; un segundo matiz se encuentra al distinguir entre los trabajadores de base y los trabajadores denominados de confianza: estos últimos valoran más el reconocimiento social. Pero insistimos, no es un aspecto sustancial en nuestros trabajadores. Pongamos atención ahora en la articulación entre la socialización secundaria de la empresa y la socialización primaria.

En las tres fábricas los trabajadores señalan que sus principales amigos son del trabajo. En CarPro se sitúan en 43 por ciento, mientras que en Delta se habla de un 39 por ciento y en Fomasa de un 37 por ciento. Vale señalar que en las visitas a la empresa, en la fábrica donde más se hablaba –de una parte porque hay menos ruido, por ejemplo que en Delta, de otra porque la forma de organización para el trabajo obliga la comunicación constante–, según nuestra observación, es en CarPro.

Hay otro aspecto de relieve que vale destacar: en CarPro y Fomasa los niveles de escolaridad se encuentran por encima que los de Delta. Esto tiene correspondencia con la significación que tienen los amigos de la escuela. Veámoslo gráficamente:

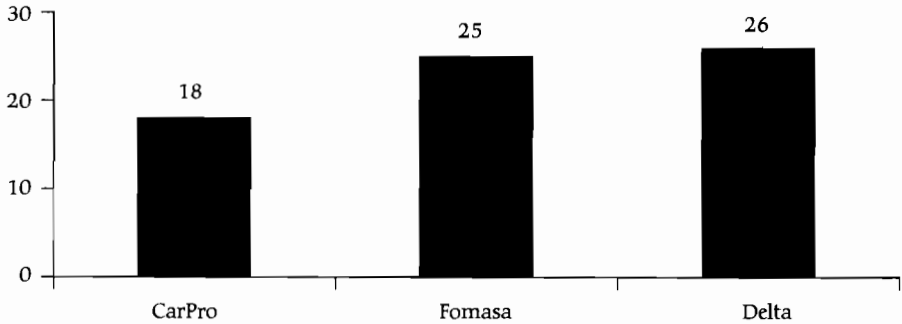
GRÁFICA 7
AMIGOS DE LA ESCUELA
(Porcentaje)



Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

En Fomasa y Delta, por su parte, los amigos que provienen del barrio son mucho más importantes que en el caso de CarPro:

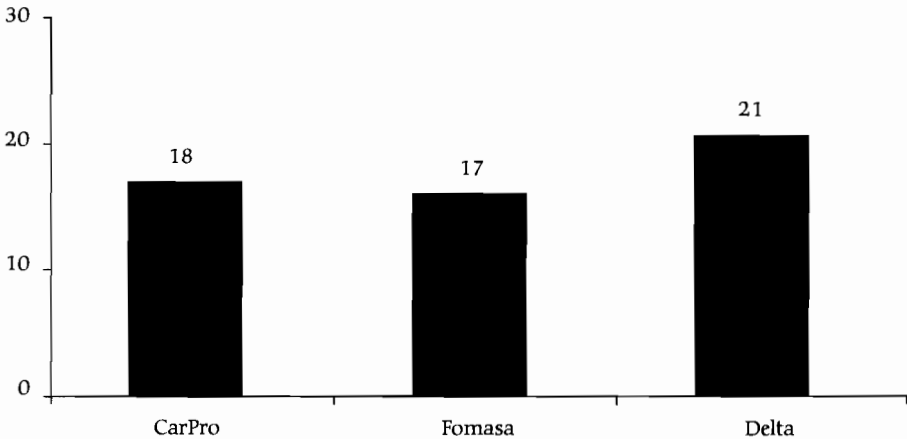
GRÁFICA 8
AMIGOS DEL BARRIO
(Porcentaje)



Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

Un poco a tono con ello, los amigos de la infancia son más importantes en Delta, enseguida en CarPro y por último en Fomasa:

GRÁFICA 9
AMIGOS DE LA INFANCIA
(Porcentaje)

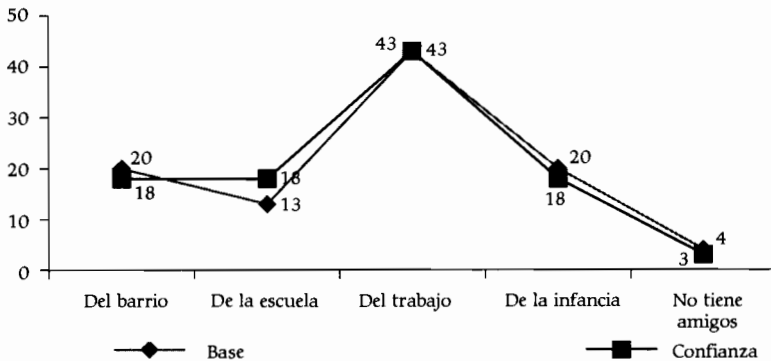


Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

Ahora repararemos en una diferencia que no por pequeña deja de ser notable: los trabajadores de base de las tres empresas tienen a sus amigos del barrio por encima de los trabajadores de confianza; esta diferencia, un poco más ampliada,

se aprecia en que los trabajadores de confianza tienen a sus amigos de la escuela por encima de los trabajadores de base. Aún en empresas que tienen niveles de escolaridad más consistentes, como son los casos de Fomasa y CarPro, se presenta la tendencia de otorgar mayor relieve a la escuela por parte del personal de confianza. Veamos el caso de CarPro:

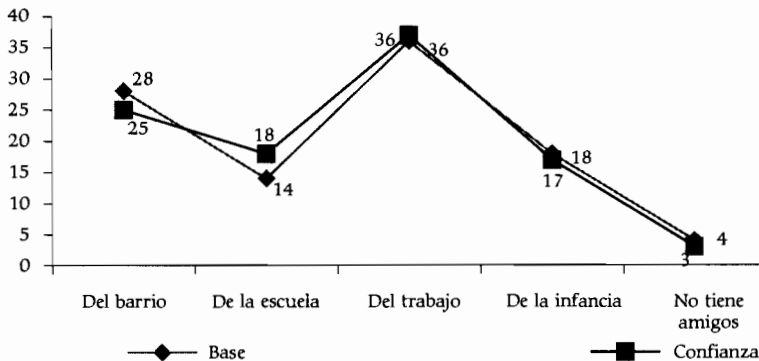
GRÁFICA 10
AMIGOS Y CONTEXTOS. DIFERENCIAS EN CARPRO



Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

Ahora pongamos atención en la forma en que se expresa el mismo problema en la empresa Fomasa, en la cual hay una importancia mayor de los amigos de la escuela y del barrio, en comparación que en CarPro, pero menor que las amistades producidas en el espacio del trabajo:

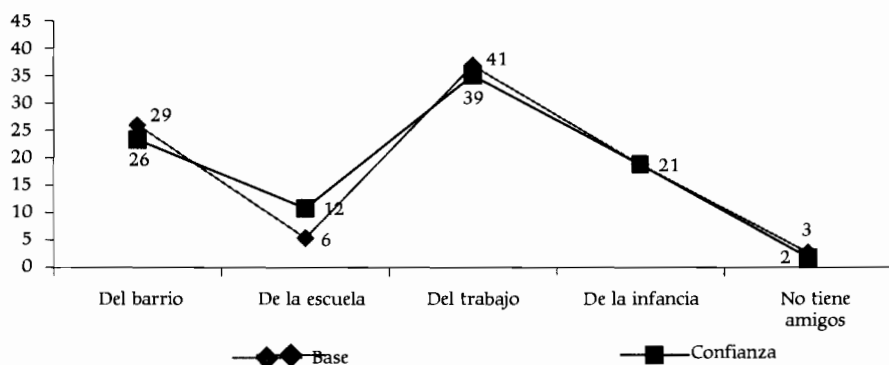
GRÁFICA 11
AMIGOS Y CONTEXTOS. DIFERENCIAS EN FOMASA



Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

Por último es notable la caída en la significación de las amistades de la escuela en la empresa Delta, tanto en su personal de confianza como en la base trabajadora; sin embargo también es notable el peso del barrio o el entorno inmediato (recordemos que en la empresa Delta el reclutamiento de trabajadores provino directamente del campo, es decir, la primera generación obrera, ha sido muy importante) en lo que hace a la construcción de la amistad, lo que trasluce un personal menos escolarizado y más costumbrista:

GRÁFICA 12
AMIGOS Y CONTEXTOS. DIFERENCIAS EN DELTA CONECTORES



Fuente: Encuesta Estudio sobre Cultura Laboral (Aguascalientes).

En esto último nosotros vemos una parte de la raíz, que explica por qué también los trabajadores de confianza demandan un poco más el reconocimiento social.

Consideraciones finales

La empresa es un lugar de socialización, lo que no implica que la socialización y la integración por fuera de la empresa estén marcadas por la experiencia en la fábrica, no al menos solamente en una dirección. Apreciamos que el trabajo permite el aprendizaje de la vida social y la construcción de identidades. En la fábrica se dan intercambios sociales, como también es un espacio para los encuentros y cooperaciones. A pesar de esta intensidad, no es pertinente hablar de la fábrica como pequeña sociedad, ya que no está en juego una idea ciudadana de participación: las formas de participación adentro de la fábrica no tienen que ver con la democracia. Por ejemplo, no está en juego quién tiene la administración de la empresa, y las formas de participación de los sindicatos se ciñen a lo estipulado en la Ley Federal

del Trabajo. Puede haber confianza, pero en la frontera descrita no hay un solo centímetro que se haya recorrido. El trabajo no es el único medio de establecer y de mantener el lazo social, ni el principal, pero los lazos sociales (la amistad, las redes de parentesco, las expectativas de ascenso social y las estrategias que para ello se despliegan) se pueden redefinir allí, en el espacio del trabajo.

Coincidimos con Méda (Méda, 1995) en que la empresa no es el mejor lugar para estar en conjunto y cooperar, así como en que los lazos sociales no se reducen a lo económico; sin embargo el peso de la empresa es considerable en las actitudes de los trabajadores, en la forma en que se piensan a sí mismos (lo que soy, lo que puedo ser, todo el debate de la identidad virtual y la identidad real que plantea Dubar en el trabajo que hemos citado). La empresa, más allá de la dimensión del deber ser, se ha constituido en un espacio pedagógico, de construcción de socialización, de transmisión de saberes.

Bibliografía

- ANSOFF, H.I., R.P. Declerck y R.L. Hayes (1988), *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*, Trillas, México.
- BERNOUX, Philippe (1995), *La sociologie de l'entreprise*, Éditions du Seuil, París.
- CHANLAT, Jean-François (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval/Éditions Eska, Canadá.
- CORIAT, Benjamin (1982), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México.
- CUCHE, Denys (1996), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Éditions La Découverte, París.
- DUBAR, Claude (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin Éditeur, París.
- ELLUL, Jacques (1982), "Variations historiques des motivations au travail", en *Société française de psychologie, Quelles motivations au travail*, Entreprise moderne d'édition, París.
- FRANCFORT, Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainseaulieu, Marc Uhalde (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, París.
- GALAMBAUD, Bernard (1988), *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Entreprise moderne d'édition, París.
- GASPARINI, Giovanni (1990), "Temps et travail en Occident", en Jean-François Chanlat (ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval/Éditions Eska, Montreal.
- HARRISON, Denis y Normand Laplante (1994), "Confiance, coopération et partenariat. Un processus de transformation dans l'entreprise québécoise", *Relations industrielles*, vol. 49, núm. 4.
- KELLY, John y Caroline Kelly (1991), "Them and Us", *Social Psychology and «The New Industrial Relations»*, *British Journal of Industrial Relations*, 1-29.

- MARX, Carlos (1976), *El capital. Crítica de la economía política*, FCE, t. I, México.
- MÉDA, Dominique (1995), *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, París.
- OUCHI, William (1982), *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- PAGÈS, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac y Daniel Descendre (1979), *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, París.
- TERSSAC, Gilbert de (1992), *Autonomie dans le travail*, Presses Universitaires de France, Francia.
- THUDEROZ, Christian (1995), "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif", *Revue française de sociologie*, vol. 36.

Identidad y estrategia en El Yaqui: una forma de organización étnica en el noroeste de México

MARÍA EUGENIA OLAVARRÍA

Introducción

EL ESTUDIO de los modelos de organización se enfrenta a una diversidad y una complejidad cada vez mayores, si se toman en cuenta las formas inéditas que adquieren las relaciones interétnicas en el contexto de la posmodernidad. Ante estos nuevos escenarios, uno de los ideales de la antropología que consiste en construir modelos teóricos (estructuras) que permitan entender cualquier sociedad posible nos lleva a poner a prueba los conceptos y herramientas propios (Lévi-Strauss, 1977: 250). ¿Cómo interpretar, en este nuevo contexto, a las sociedades consideradas como tradicionales? ¿De qué manera se entrelaza una identidad étnica bajo presión y sus estrategias de reproducción, con cuestiones de orden cultural tan profundamente arraigadas como el parentesco y la ritualidad?

Un campo transdisciplinario como la teoría de las organizaciones permite una aproximación a estos nuevos escenarios y poner a dialogar cuestiones como la flexibilidad de las organizaciones, los mecanismos de toma de decisiones, las estrategias de reproducción y la identidad; con el bagaje conceptual que la antropología utiliza en el análisis de lenguajes simbólicos como los mitos, los ritos y el parentesco. Esta perspectiva, que proyecta hacia nuevos horizontes la herramienta etnográfica, puede resultar fructífera en el caso de poblaciones étnicas que por su historia y situación jurídico-política han llegado a constituirse en auténticas personas morales. Esta calidad les permite actuar corporativamente y presentarse en bloque ante otras organizaciones como las instituciones financieras, agencias gubernamentales y empresas transnacionales. Sin duda, este es el caso de la comunidad yaqui del sudeste de Sonora, la cual, en el terreno de las poblaciones de origen amerindio en México, representa un verdadero hito.

En su calidad del único grupo indígena que obtuvo, al cabo de una lucha armada, la posesión oficial de un territorio en régimen de propiedad comunal; el yaqui, ha logrado constituirse en una persona moral capaz de negociar asuntos tales como

sus límites territoriales, el acceso al agua y a los sistemas de riego, derechos sobre peaje y por supuesto los recursos estatales y federales que son administrados corporativamente a través de un proyecto de desarrollo propio: el "Plan Integral de Desarrollo de la Tribu Yaqui" reconocido oficialmente desde 1985. Al mismo tiempo, los yaquis son el ejemplo paradigmático de lo que algunos antropólogos denominan *persistent peoples*, categoría que abarca aquellas poblaciones consideradas auténticos enclaves culturales (Spicer, 1980). De manera que de inmediato surgen las preguntas ¿cómo logran conciliar su tradición de persistencia cultural con formas modernas de organización? O bien ¿en qué consiste esta forma particular de organización étnica que resulta tan eficaz frente a las presiones de las sociedades mexicana y estadounidense con las cuales conviven?

Resulta indispensable conocer algunos aspectos de la atribulada historia de invasión, guerra y diáspora que determinó el desarrollo de su conciencia étnica: si se toma en cuenta que en 1533 ocurrió el primer encuentro antagónico entre los yaquis y los españoles, y que estos conflictos no habrían de cesar sino hasta 1937, año en que el presidente Lázaro Cárdenas y el jefe Estrella firman el decreto que restituye parte de su territorio tradicional a la tribu Yaqui –las rebeliones yaquis constituyen una de las más largas luchas armadas de un pueblo por mantener su territorio (Troncoso, 1977). No es mi intención abordar en este breve espacio la historia del pueblo yaqui, por lo que remito a las obras más importantes que la abordan *in extenso* (Spicer, 1994; Deeds, 2000; Radding, 1992 y Hu-Dehart, 1981 y 1984). A continuación resumo tres momentos significativos de su historia de resistencia: el primero (1525–1767), producto de los primeros encuentros frente a las expediciones militares de la invasión española y la permanencia de la misión jesuita; termina justamente el año en que Carlos III decretara el extrañamiento a la Compañía de Jesús. En este periodo tiene lugar el proceso fundador de la Misión y el agrupamiento alrededor de los ocho pueblos que hasta la fecha caracterizan la estructura territorial yaqui (Alegre, 1841–1842; Decorme, 1955; Clavijero, 1964). El segundo momento (1767–1936) abarca, desde la presencia de la orden franciscana y el inicio de la guerra del Yaqui, hasta la publicación de los decretos presidenciales que restituyen parte de su territorio tradicional a este pueblo. Este periodo es de importancia crucial en la conformación del espíritu identitario y marca los rasgos más importantes de su carácter (Lumholtz, 1981; Dabdoub, 1965). El tercero (1936–2000) corresponde a la etapa de estabilidad alcanzada a partir de la reocupación del territorio, reintegración de los ocho pueblos y el restablecimiento de una organización social y ritual (Figuroa, 1985 y 1994).

Hay consenso en el sentido que uno de los resultados de este largo proceso ha sido la conformación de una identidad étnica del grupo yaqui que responde a la definición por excelencia: un grupo humano cuya pertenencia se funda, en última instancia, en una representación subjetiva de los lazos de parentesco

(D'Andrea, 1999: 84-85). Pero es necesario explicar las razones por las cuales, al menos en el nivel del discurso y ante los oídos de los mexicanos, el caso yaqui no ha sido discutido en una dimensión que posibilite la reflexión de mayor alcance impuesta por el nuevo contexto surgido a raíz del 1o. de enero de 1994 cuando el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), al otro extremo del país, presentó combativamente sus demandas de autonomía.

¿Por qué el expediente yaqui permaneció virtualmente oculto a la “conciencia nacional” por cerca de 60 años? ¿Cuáles son las razones por las que prácticamente se desconoce la naturaleza de la autonomía obtenida por este grupo? ¿Por qué los actores más conservadores de este nuevo escenario, califican las demandas del EZLN como atentatorias de la “unidad nacional”, a pesar de que la comunidad yaqui ha podido ejercer la autonomía política y administrativa por más de 60 años? ¿Por qué los yaquis, tan celosos de sus derechos, no cuestionan su lealtad hacia las instituciones federales mexicanas aun cuando una parte de su comunidad se encuentra al otro lado de la frontera con los Estados Unidos?

Abordar estas cuestiones implica, en primer término, profundizar en la dimensión simbólica de estos hechos históricos con el fin de mostrar cómo los yaquis, en su relación con el otro, existen también como integrantes de un universo de discurso estructurado alrededor del campo de las clasificaciones étnico-políticas. A partir de ahí, es necesaria una aproximación al problema de la identidad, entendida como el punto en que confluyen multiplicidad de relaciones intra e interétnicas, las cuales aparecen, entre otras, bajo la forma de mitos, íconos y expresiones artísticas articuladas en discursos de reconocimiento/desconocimiento. Este universo discursivo se constituye como un campo imaginario en el que se libra un juego de representaciones, una arena de lucha por las clasificaciones étnicas.

En este sentido, la presentación de los universos discursivos en que se insertan los símbolos de la identidad yaqui, la identificación de los universos discursivos dominantes y cómo estos discursos se relacionan entre sí, tiene como fin servir de contraste frente a la descripción de la vida cotidiana y la estructura contemporánea de esta forma de organización étnica.

Finalmente, el conocimiento de la etnografía contemporánea yaqui permitirá, más que arribar a conclusiones definitivas, plantear nuevas preguntas sobre las relaciones entre modernidad, racionalidad económica y burocratización frente a la ritualidad y resistencia cultural y étnica.

La identidad yaqui y sus símbolos

En términos de identificación, el nombre de la etnia es uno de los elementos más importantes. No sólo constituye una nomenclatura, puesto que el empleo de determinado nombre responde a determinados momentos relativos al proceso de recono-

cimiento y auto reconocimiento del grupo. Así, la literatura etnográfica reconoce a este grupo como yaqui, desde que en 1645 Fray Andrés Pérez de Ribas escribió que la gente le decía: “¿No ves que soy yaqui?” Y explica “y decíanlo porque esa palabra y nombre significa el que habla a gritos” (Pérez de Ribas, 1992). No obstante ellos mismos se identifican y se nombran como *yoemes*. El término *yoeme* significa propiamente persona, hombre, y también se aplica a los indígenas mayos (con quienes comparten vecindad geográfica y lingüística) y en determinadas ocasiones a otros grupos indígenas. Yaqui y *yoeme* no son sinónimos puesto que, mientras el primero hace referencia a una categoría política-jurídica, el segundo es un etnónimo; “el etnónimo, el nombre étnico, aparece entre estos individuos como una especie de recurso final. Lo reclaman cuando ya no pueden reclamar una función, un título o una jerarquía...” (Lévi-Strauss, 1981: 349).

Yoeme es el nombre que se recuerda cuando en 1533 se encontraron con las tropas de Diego de Guzmán. Ellos eran los *yoemes* (personas), los españoles los *yoris* (blancos). De qué manera los *yoemes* se convirtieron en yaquis no queda muy claro, pero ciertamente tal apelación fue producto de los primeros contactos entre europeos y nativos. Contemporáneamente, Evers expone la teoría etimológica sobre la palabra *yaqui* formulada por el poeta *yoeme* Ambrosio Castro:

...el nombre *yaqui* se originó cuando los españoles, después de haber sometido a los vecinos de los yaquis –los mayos, los ópatas, los pápagos, y otros– volvieron a intentar vencer a los yaquis. Cuando de nuevo fallaron, los españoles decidieron que era hora de volverse amigos. De esta manera pudieron entrar en el territorio yaqui. Y así sucedió que un día un yaqui iba caminando por el desierto cerca de Tórim, comiendo el fruto de una cactácea, cuando de repente apareció un español. El español comenzó a hacerle preguntas al yaqui ¿Cómo te llamas? ¿Quién eres? El yaqui no entendió al español pero pensando que el español le preguntaba ¿Qué estás comiendo? El yaqui respondió *aakim*. *Aki* es el nombre de la cactácea y su fruto, *akim* la forma plural. (...) Entonces el español sacó papel y lápiz, diciendo: Ah, ah, te llamas yaqui y escribió las letras y-a-q-u-i (Evers y Molina, 1987: 43, traducción de la autora).

Esta historia también refleja la manera en que los *yoemes* ironizan sus relaciones equívocas con los *yoris*, pues no son raras las bromas en torno a los malentendidos de lenguaje entre *yoemes* y *yoris*. Jean B. Johnson reproduce un relato que tiene como objeto la homofonía del término yaqui para dulce: *kaka* y el chiste en el que un soldado mexicano, al oír el grito *mea, mea* (“muerte, muerte” en yaqui) suplica “mátenme, pero por favor no me meen” (Johnson, 1962).

Los misioneros europeos, al oír las semejanzas entre el idioma yaqui y el de los pueblos vecinos del noroeste de México –mayos, tehuecos, zuaques y sinaloa–

eligieron el término nativo *cahíta* para describir ese lenguaje común. Lingüistas y antropólogos emplean hoy día ese término. El vocablo *cahíta* significa en español “nada, no hay” y se ha utilizado a partir del siglo XVIII para dar cuenta de la realidad social y cultural entre yaquis y mayos, quienes no requieren de la lengua nacional para comunicarse, lo que constituye un caso único en el noroeste del país. Sin embargo, para los propios hablantes, el término *cahíta* como designativo de su idioma y de ellos mismos, no tiene referencia social o étnica alguna; simplemente significa que para ellos, los estudiosos del *cahíta*, los toman por nada.

Otros autores afirman que el término “yaqui” era empleado por los nativos para designar al río de mayor tamaño que atravesaba su tierra y entonces llamaron así a su gente. No obstante que la palabra yaqui ha sido preferentemente empleada por los blancos hacia los *yoemes*, también estos últimos la han retomado como propia y la aplican a sí mismos en determinadas ocasiones, pero prefiriendo el término *yoeme* cuando se trata de reafirmar su diferencia.

Para ellos mismos resulta más fácil identificarse como *yoemes*. Un *yoeme* lo es por nacimiento, por ocupar una posición en un sistema de parentesco, pero un yaqui adquiere ese estatus por residencia y por un acuerdo jurídico-político a través del cual contraerá derechos y obligaciones con respecto al resto de la comunidad desde el punto de vista económico, político y jurídico. De ahí que pueda decirse que todos los yaquis son *yoemes* pero no todos los *yoemes* son yaquis.

Dice la leyenda que dos venadillos se encontraban en la sierra y por primera vez vieron a un hombre, armado con arco y flechas, y lo llamaron *yebuku yoleme*... Y ese hombre, comprendiendo el lenguaje del venado, supo que lo llamaron *yebuku yoleme*. Así como ahora la gente se llama de la misma manera. *Yoeme* es una persona (Painter, 1986: 301, traducción de la autora).

El cómo se ven a sí mismos queda sintetizado en la siguiente viñeta del Consejo Tribal de Pascua:

Los yaquis somos notables en tres aspectos: 1. Somos el último grupo indígena de América considerado por los blancos como una amenaza importante desde el punto de vista militar; 2. Somos uno de los grupos indígenas americanos más ampliamente diseminados territorialmente hablando; y 3. Hemos sido capaces de conservar nuestra especificidad étnica tanto en México como en los Estados Unidos (Valencia y Molina en Schechner, en prensa, p. 7, traducción de la autora).

En este contexto, la identidad no es un “problema” para ellos: los individuos aparecen como miembros de un grupo: a sí mismos, ser *yoeme*; en su relación con los

otros, ser yaqui; y cómo los han visto los *yoris*, ser *cahíta*. Y en este sentido, el grupo que se presenta como el “otro” inmediato es el compuesto por los pobladores mexicanos de las zonas aledañas con quienes cotidianamente se enfrentan en sus relaciones jurídico-políticas, económicas y sociales. El término que los designa es el de *vecinos*, los vecinos son contiguos a los yaquis, aquéllos cuya cercanía entraña la presencia más sentida y por lo mismo, más cargada de emotividad y prejuicio. No es gratuito que entre los insultos más fuertes que un *yoeme* puede lanzar a otro es *yori sankora*, es decir, blanco ebrio; sólo equiparables a la ofensa dirigida a la *persona* misma, al hacer alusión a su descuido en el arreglo personal o al gesto de arrojar el sombrero del ofendido por tierra, en todos los casos la única respuesta posible son los golpes.

Es más fácil ser aceptado como *guacho* o como *de la otra república*, es decir, mexicano no sonorenses, que como *vecino*. Y lo mismo sucede en sentido inverso, se dice que a los sonorenses no indígenas, cuando se encuentran fuera de la entidad, les gusta ser identificados como yaquis, debido sobre todo al estereotipo bravo e indomable con que se les representa. Pero otra cosa ocurre al interior de Sonora, donde el contacto interétnico es efectivo y si no continuo, por lo menos intermitente, prueba de ello es que uno de los insultos de la población mestiza es “pareces india yaqui”. Figueroa (1994: 335) reporta que algunos sonorenses se consideran *descendientes* de los yaquis, de la misma forma en que los mexicanos del altiplano se identifican con los mexicas prehispánicos.

En su reconocimiento como *yoemes* subyace otra relación muy importante: la que establecen con los otros grupos indígenas de la región. En este sentido, los yaquis se colocan en una posición, si no de superioridad, al menos de distancia. Basta recordar que varios mitos aluden a un pasado en el que todos los indios estaban hermanados bajo la tutela yaqui: “El yaqui *reinaba* sobre sus hermanos de las naciones apache, euleve, mayo, ópata, pápago, pima y seri” (Fabila, 1978; cursivas de la autora).

La especificidad de los yaquis es instaurada así, a partir de la conquista. Es decir, en el tiempo mítico, los otros pueblos indígenas eran como sus hermanos (menores), puesto que proceden de la misma madre Yomumuli, la heroína cultural yaqui (Giddings, 1959, traducción de la autora), confirmando así una pertenencia común, la co-referencia mítica que los unifica frente al otro. Pero esta unión (in diferenciación) sólo existe en el mito: si antes de la llegada de los blancos todos los indios eran hermanos, lo eran en tanto *yoemes*; en cuanto los blancos hacen acto de presencia, surgen entonces los yaquis, los mayos, los eudeves...

Al referirse a sus vecinos los mayos siempre lo hacen con el diminutivo: “Yo pienso que si los yaquis nos dejamos quitar la tierra vamos a estar como *los mayitos*, que ya no tienen nada, están peor que nosotros” (entrevista con don Luis López, rancho Aguacaliente, 1988).

La situación marginal de los mayos concuerda con el significado del gentilicio, los mayos son “los de la orilla o rivera” (de *mayo’a*, orilla, en Lionnet, 1977: 30).

Pero no sólo en el pensamiento mítico los yaquis aparecen como protectores de otras etnias, su persistencia y cumplimiento en el ritual, por ejemplo, ha llevado a algunos danzantes de pascola y venado yaquis a convertirse en una especie de participantes rituales profesionales, cuando esta actividad les es requerida en fiestas de otros grupos indígenas sonorenses que ya no cuentan con este recurso simbólico, tales como los *o’odham* (Aguilar Zéleny, 1998).

Así, se retorna al problema de la autodefinición: cuando el observador se coloca desde la perspectiva etnocéntrica (en el sentido amplio) su mirada se dirige hacia el etnónimo *yoeme*; al término *yaqui* si lo que se enfoca es la relación; o bien, se vuelve la cabeza hacia la nada, *cahíta*, cuando la mirada es unilateral y etnocéntrica (en el sentido restringido).

Tres universos discursivos

En contraposición a estos discursos surgidos desde el interior de la etnia, actualmente conviven en el ámbito de la sociedad mestiza mexicana dominante, al menos tres contextos discursivos que distingo con fines analíticos pero que se entremezclan e interrelacionan conformando un complejo. El surgimiento, en la década de 1990, de movimientos reivindicatorios de base indígena como el neozapatista, trajo consigo, entre otras muchas cuestiones, la impugnación de uno de los discursos que había dominado la percepción no sólo hacia los yaquis sino hacia los indígenas mexicanos en general.

Este discurso que podría denominarse “turístico-comercial” gira en torno al esteotipo del indio del pasado prehispánico, heroico en tanto muerto, tan caro a los museógrafos y como tal, objeto de explotación turístico-comercial.

El arquetipo norteño de este icono es el danzante de venado yaqui, quien no sólo es una de las estrellas del Ballet Folklórico de México que anima a los turistas cada mañana de domingo en el Palacio de Bellas Artes (Spicer, 1965) también su imagen, convenientemente estilizada, se ha convertido en el icono predilecto utilizado tanto por el Gobierno del Estado de Sonora, como por agencias de viajes, hoteles y restaurantes, tiendas de abarrotes, ferreterías y compañías de transportación de la región. De manera que la figura del danzante de venado ocupa gran número de marquesinas, muros y anuncios comerciales de Ciudad Obregón, Sonora; asimismo, la figura pétrea y gigantesca de los líderes militares yaquis Cajeme y Tetabiate corona los extremos norte y sur de dicha localidad, en lo que pudiera percibirse como una reapropiación positiva. No obstante, tales símbolos son tan sólo imágenes fantasmales, se trata en efecto de los “indios muertos” que el imaginario nacional glorifica manifestando así su desconocimiento de la historia y realidad

indígenas: en la memoria yaqui Cajeme ocupa una posición ambigua y muchos lo recuerdan como *torocoyori*, es decir, vendido a los blancos (Figueroa, 1994: 341).

Por otra parte y debido a la larga historia de resistencia armada a que ya se ha hecho referencia, los yaquis ocupan un sitio importante entre las fantasías que la sociedad mestiza fabrica alrededor de los héroes indígenas. Desde 1926, 10 años antes de la firma de paz entre yaquis y mexicanos, la industria fílmica nacional ya invertía fondos en la producción dirigida y protagonizada por Guillermo Calles “El indio yaqui”, inaugurando con ella el estereotipo del indio, estoico, áspero, pero con buenos sentimientos. Filmes posteriores no han hecho sino alimentar dicha estampa y para hacerla más rentable desde el punto de vista comercial, aprovechando el hecho de que el norte de México proporciona el escenario natural para los *westerns*, tuvo lugar una verdadera transmutación iel héroe indígena yaqui comenzó a asemejarse al héroe vaquero!

En los años sesenta, justo cuando recobra fuerza la figura del romántico rebelde, apareció la historieta de Ángel J. Mora *Alma Grande. El yaqui justiciero* protagonizada por este nuevo engendro: el indio-vaquero. Fue llevada al cine tres ocasiones en México (*Alma Grande. El yaqui Justiciero*, de 1965, *Alma Grande en el desierto*, de 1966, y *El Yaqui*, de 1968; Viñas, 1992) e incluso tiene su versión hollywoodense que narra la historia de un *sheriff* americano que se une a la revuelta de los yaquis contra sus opresores mexicanos y en la que la actriz Raquel Welch interpreta el papel de la heroína indígena (*100 Rifles*, dirigida por Tom Gries, Halliwell, 1971). Tal vez por haber sido colocados del lado de los vaqueros y no de los indios, en el imaginario de muchos mexicanos el pueblo yaqui es, a diferencia del resto de la población indígena, “rico”. Tal impostura, que puede ser fácilmente desmontada, obra en perjuicio de los propios yaquis al ir acompañada de envidia, prejuicio y miedo. Los resultados de la investigación llevada a cabo por el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (1995) mostraron que los ingresos de las familias yaquis son insuficientes para cubrir satisfactoriamente los costos de la canasta normativa de alimentos. Las mayores concentraciones del gasto tuvieron lugar dentro del nivel de la llamada “línea de pobreza extrema” en una proporción muy cercana al 70 por ciento de las familias. El 21 por ciento se localizó en el rango de “línea de pobreza moderada” y sólo el 9 por ciento obtuvo ingresos que permiten acceder a un gasto más diversificado.

El segundo de estos universos discursivos –el indigenista– tampoco es ajeno al conjunto de la población indígena mexicana. El indigenismo predomina en el discurso de las agencias gubernamentales e instituciones educativas oficiales. Las raíces del indigenismo son más profundas en la historia y literatura mexicanas y su consolidación en el periodo posrevolucionario, proveyó de una imagen del indio más auténtica en sus intenciones de reivindicación y revaloración, pero en ocasiones, maniquea.

Pueden distinguirse dos periodos al interior del discurso indigenista que elige protagonistas yaquis, en el primero están presentes los géneros de la novela y cuento (Fabila, 1946; Bórquez, 1923; Rubín, 1969; Chávez Camacho, 1967) y en el segundo, el *boom* latinoamericano (Fuentes, 1983). Ejemplo del primer periodo es el cuento "La mula muerta" de Ramón Rubín (1969) quien contrapone al "retraso cultural" de los indios seris, al yaqui Leocadio Buitimea como representante de la "civilización". Esta impronta del yaqui orgulloso y guerrero ya explotada en la prácticamente desconocida *Yórem tamegua* de Djed Bórquez, culmina con Alfonso Fabila, quien reúne en una sola figura al autor y al etnógrafo, mostrando en ambos casos su postura solidaria y comprometida con los yaquis. La novela de Armando Chávez Camacho *Cajeme*, es el ejemplo paradigmático de la literatura de la revolución en el norte de México y se revela a sí misma como signo de las relaciones entre yaquis y mexicanos al escoger como protagonista justamente a Cajeme, simultáneamente jefe militar y mito y como tal, figura mediadora y ambivalente.

Alejada ya de la disyuntiva salvajismo/civilización que la literatura de la revolución pretendió superar, la novela de Carlos Fuentes *La muerte de Artemio Cruz* concibe al yaqui como una especie de conciencia nacional: el prisionero yaqui que comparte la celda con el caudillo Artemio Cruz no es sino su *alter ego*. El yaqui está ahí para recordarle al ex revolucionario su propia historia de resistencia, encarcelamiento y genocidio. La imagen de este indio persigue al protagonista en su camino de asesinato, corrupción y lucha por el poder para recordarle (recordarnos) que su pasado es, al mismo tiempo, su dilema. La riqueza de esta imagen literaria creada por Fuentes no es, desgraciadamente, la más común.

En la década de los sesenta surge como alternativa al discurso indigenista la impronta del chaman yaqui pacífico, esotérico y sabio derivada de la obra de Carlos Castaneda (1971, 1974, 1975 y 1976). A partir de la difusión a escala mundial de la obra de este autor egresado de Antropología de la Universidad de California, la búsqueda de don Juan Matus o de cualquier otro individuo yaqui de características similares, se convirtió por años en motivo de visitas al territorio yaqui por parte de jóvenes de todo el mundo en su búsqueda del "camino del guerrero". Veinte años después, en 1989, un *yoeme* de apellido Matus, por lo demás, nombre bastante frecuente en la región, se quejaba con una antropóloga de la insistencia con que fue asediado durante años por ese motivo. No obstante, vale la pena aclarar, sin profundizar en el carácter de la obra de Castaneda lo que este autor mencionó respecto de la filiación étnica de don Juan Matus:

... it is impossible for me at this point to determine with certainty his cultural provenience, except in a guessing manner. However, the subtitle of my book is *A Yaqui Way of Knowledge*. This is another mistake in which I became involved due to my lack of experience in matters of publications. The Editorial

Committee of the University of California Press suggested upon accepting my manuscript for publication, that the word Yaqui should be included in the title in order to place the book ethnographically. They had not read the manuscript but they concluded that I had said that don Juan was a Yaqui, which was true, but *I had never meant that don Juan was a product of Yaqui culture...* (Carta de Carlos Castaneda dirigida a R. Gordon Wasson, fechada el 6 de septiembre de 1968, publicada en *Magical Blend*, octubre 1993, cursivas de la autora).

Así que una cosa es tener un progenitor yaqui y otra, muy distinta, es haber sido criado como miembro de una cultura y considerarse producto de ella. Eso lo saben Don Juan y Castaneda, pero no lo sabe el gran público de este autor y, al parecer, tampoco los autores de la entrada "Yaquis" de la *Enciclopedia de México* quienes tomaron literalmente la sugerencia de los editores de la Universidad de California:

Investigaciones recientes (Castaneda 1971 a 1974) han revelado que para ellos (los yaquis) el conocimiento consiste en obtener con claridad la totalidad de expresiones de la naturaleza y de uno mismo, para llegar a descifrar, en el estadio más alto del saber, lo que cada fuerza natural y personal significa, distinguiendo entre las que son aliadas y las que son enemigas de la existencia. Quien acumula el mayor conocimiento es el chamán: a ello se debe que pueda ayudar a los demás, aun para mantener la salud física (tomo XIV, pág. 8127).

De manera que, cualquiera que desee saber acerca de esta etnia y consulte esta fuente bibliográfica ve en ella la confirmación de una impostura que ya hace tiempo quedó desmontada, pero que persiste, involuntariamente, como una más de las representaciones interétnicas cuyo ámbito intento describir (Leach, 1995: 563-566).

Inspirado en este ambiente, el género de la leyenda urbana tampoco ha escapado a la lucha por la definición estratégica, en 1990 registré entre mis estudiantes de antropología, el rumor de que el célebre vocalista del grupo de rock *The Doors*, Jim Morrison no yacía sepultado en el Père Lachaise de París desde 1971 como "toda la gente cree" sino que convertido en chamán, permanecía oculto llevando una existencia esotérica en algún lugar de la sierra yaqui.

Así, paralelamente a los discursos turístico-comercial-indigenista-esotérico que reduce su identidad a iconos estereotipados, se va gestando un antidiscurso que niega su existencia como actores sociales y tiene como efecto el silencio y la invisibilidad social y política. Como prueba de ello, en su primera visita a las comunidades yaquis, el parlamento prefabricado que el presidente Vicente Fox leyó frente a ellos, demostró que no sólo desconocía la acentuación correcta del nombre de

la comunidad en que se encontraba, "Bacúm y Potám" por Bácum y Pótam, sino también que entre los representantes del gobierno mexicano impera un total desconocimiento de las demandas específicas derivadas de la situación yaqui. Por su parte, la indiferencia con que las comunidades yaquis respondieron a la convocatoria de la visita presidencial, refleja la certeza de que sus demandas no sólo son incompatibles con el poder, sino que prevalece una absoluta falta de comunicación entre yaquis y el gobierno mexicano, a pesar o a causa de, los universos discursivos que comparten.

Resulta evidente que para los propios *yoemes* estos universos discursivos son ajenos, más aún, la heteronimia es su condición de existencia. En el momento en que la identidad indígena se defina de manera autónoma estos discursos tendrán que abandonar su posición dominante. En este sentido, el suyo es un discurso que transcurre entre el compromiso étnico-político y la vocación ritual, agrupados ambos polos bajo el término de origen náhuatl *tekipanoa* (Miller, 1983: 354). Como *tekipanoa* se entiende el cumplimiento estrictamente ritual, la promesa que se hereda de padres a hijos en cualquiera de los ámbitos de autoridad tradicional, como músico o danzante, que lleva aparejada la disposición de participar en los cargos civiles que exigen una dedicación absoluta al bienestar de la tribu. ¿Cómo se expresa y se refrenda la pertenencia a un grupo que se caracteriza por el celo a su identidad religiosa al mismo tiempo que su actividad productiva se encuentra totalmente integrada al mercado internacional?

Vida cotidiana en una comunidad yaqui

Una mirada sobre la vida cotidiana en las comunidades yaquis nos acerca a la respuesta. Los domingos es el día de la *comunila*, las autoridades civiles, los *cobanaos* (gobernadores) de los ocho pueblos, dan audiencia y dedican ese día a resolver problemas, demandas o solicitudes de los residentes, ya sean *yoemes* o "vecinos". No siempre el gobernador está dispuesto a recibir a cualquiera, cuando mucho se logra hablar con su secretario y para lograr comunicación con la más alta jerarquía hay que tener paciencia (a menudo estar dispuesto a hacer acto de presencia dos o tres domingos seguidos). Esperar bajo el rayo del sol de mediodía hasta que el *tampaleo* inicia los llamados y se realiza la ceremonia en que las varas de mando se reúnen en el montículo, es la condición para ser escuchado. El planteamiento de un problema de mayor magnitud que requiera de la decisión de uno o los dos *cobanaos* de los dos pueblos más importantes –Bácum y Pótam– puede tomar un lapso de tiempo indefinido. La urgencia no es una característica de la vida yaqui. Según uno de mis informantes, ex *cobanao* de Loma de Guamúchil, los *yoemes* tienen el compromiso de reunirse dos veces al año con el Presidente de la República. No tiene caso reunirse con el gobernador estatal, a quien consideran

responsable de desvío de fondos federales destinados en principio a sus comunidades; al menos en 1996, ellos manifestaron su necesidad de tener una reunión con el Poder Ejecutivo y expresaron la falta de recursos para cubrir los gastos del viaje. Esperaron el autobús que fue enviado por ellos y después de los dos días de viaje por carretera, llegaron a la residencia presidencial de Los Pinos con un día de retraso a la cita convenida. “La cita era un jueves, pero llegamos hasta el viernes”, expresando así su desilusión por no haber sido recibidos, “si sólo llegamos un día después”. Esta anécdota refleja la incomunicación que reina con las autoridades gubernamentales ya que el ritmo yaqui no se ajusta a las normas burocráticas y de racionalidad imperantes en las organizaciones modernas.

Al interior de las comunidades yaquis no se cuestiona la eficacia de las formas de gobierno tradicional, sino la actitud que “los jefes” deben tener en su relación hacia el exterior. Identifico al menos tres posturas: la línea más tradicionalista y mayoritaria representada por el gobierno de Vícam Pueblo, la disidente localizada en los pobladores de Vícam Estación “del otro lado de las vías” que en los años ochenta se conocía como “los Ripaldos”, y la que denomino aquí como “modernizadora”, que aboga por una relación menos rígida con la sociedad circundante mantenida por jóvenes profesionistas de los pueblos sureños. Su asociación con partidos políticos no es automática, más bien expresa cierta flexibilidad; el PRD tiene un cuerpo de asesores técnicos –agrónomos, economistas y administradores– conformado por la primera generación de yaquis que ha tenido acceso a la educación universitaria y el PRI auspicia algunos gastos como los uniformes del equipo de béisbol.

Por lo menos dos de los ocho pueblos se encuentran en un proceso de continua definición, tanto por su origen, como por constituir la frontera viviente frente al amenazante crecimiento del núcleo urbano mestizo constituido por Ciudad Obregón. La Loma de Guamúchil y la Loma de Bécum fueron fundadas a raíz de la pérdida de los pueblos tradicionales de Cócorit y Bécum respectivamente, con la intención de restituir a ocho el número de pueblos. Así, la elección de la población *yoeme* y de las autoridades tradicionales de Cócorit de no “vivir con los yoris”, llevó a sus habitantes a fundar la Loma en el extremo sur del territorio yaqui, a 16 km de Ciudad Obregón y sobre la carretera internacional. Esta particularidad se refleja en el ritmo acelerado de cambios que se cristalizan en los últimos siete años. Esta comunidad de 494 mujeres y 469 hombres (Valencia y Wong, 1995: 21) cuenta con telesecundaria, un puente peatonal sobre la carretera de cuatro carriles, tanque elevado, servicio de caseta telefónica a ambos lados de la carretera, centro de salud y un pronunciado crecimiento habitacional hacia el lado este de la autopista internacional. Pero no tiene calles pavimentadas, agua potable, ni drenaje. Si se tomara la vestimenta femenina como distintivo de asimilación, seguramente la Loma ocupaba el sitio de honor, ya que a diferencia de las mujeres de los pueblos más sep-

tentrionales que visten faldilla, refajo y rebozo, muchas de las jóvenes de esta comunidad usan pantalones, mallas ajustadas y botas de minero. Las alianzas matrimoniales entre yoris y yaquis son cada vez más comunes dando lugar a una nueva categoría étnica: los yaquis “revolcados”.

Así, frente a las otras comunidades yaquis, la Loma se presenta como una de las más amestizadas pero, al mismo tiempo, la que sirve de “muro de contención” del avance yori. A pesar de que muchos de sus habitantes tienen distintos oficios, en la construcción, la docencia, ganadería y pesca, la actividad fundamental sigue siendo la agricultura. Desde luego que no se trata de la agricultura de subsistencia, típica de otras regiones indígenas de México, sino de aquélla supeditada a las instituciones de crédito, que los ha convertido en agentes pasivos de fuerzas económicas externas. Entre 1950-1952 se agrupó a los agricultores de subsistencia en sociedades de crédito con aproximadamente 30 miembros cada una. Las parcelas individuales se unieron para formar superficies comunes y fue obligatorio sembrar las superficies irrigadas con dos cultivos comerciales: trigo y algodón.

La actividad directa en los predios agrícolas, la negociación de los créditos, la compra de insumos y la colocación en el mercado de sus cosechas, son las ocupaciones que consumen la mayor parte del tiempo de los varones yaquis. En 1958 se inició la cooperativa con 150 socios de Pótam y Belem que se trasladaron al nuevo pueblo de Las Guásimas. Hoy día los pescadores yaquis están organizados en grupos de trabajo de 15 hombres, con frecuencia emparentados, que dependen del consejo de administración de la cooperativa, formado por miembros elegidos anualmente. La pesca más importante es la de camarón, que se practica desde agosto hasta fines de octubre, y además se obtiene corvina, lisa, pulpo y ostión. El producto diario de la actividad de cada pescador se sitúa entre los 15 y 20 kilos. Los miembros de la cooperativa que no viven en Las Guásimas se instalan en Bahía de Lobos o en la playa de Los Algodones durante el periodo de pesca. Estacionalmente, su fuerza de trabajo es requerida en la zafra del camarón, por lo que migran cortas distancias a los poblados costeros. El corte de madera –mezquite y carrizo– es una actividad relativamente importante para cuya ejecución únicamente es necesario contar con la autorización especial de las autoridades tradicionales.

No obstante que el trabajo agrícola es fundamentalmente masculino, las mujeres yaquis colaboran en algunas actividades en los periodos que requieren de mayor participación. Si bien se considera parte de su labor salir a vender nopales o productos marinos y tortillas de harina, cada vez más, las mujeres jóvenes obtienen empleo como trabajadoras domésticas, maestras y promotoras sociales. Los niños pepeñan, recolectan, acarrear agua, pastorean chivas, hacen mandados, ayudan en la pesca y cuidan a sus hermanos menores. Como se ve, el trabajo del padre no es el único sostén que garantiza la subsistencia familiar.

La configuración del poblado es muy homogénea, no obstante, salta a la vista y ellos mismos comentan, que los *yoemes* residentes en Arizona, Estados Unidos, que visitan en ocasiones rituales a su parentela sonorense tienen más recursos. Es motivo de reproche la falta de reconocimiento a su lealtad, ya que algunos *yoemes* consideran que estarían en mejores condiciones económicas si habitaran en las reservaciones del “otro lado” o bien, se podrían beneficiar de los subsidios que por su origen étnico el gobierno de Estados Unidos podría proporcionarles. Asimismo, comentan que su lealtad con México no es correspondida, puesto que a menudo rechazan propuestas de empresarios japoneses y estadounidenses para explotar sus recursos marinos y mineros.

En virtud de que los conflictos territoriales no han cesado, actualmente, la lucha de los yaquis se ha centrado en la definición de la frontera sur de su territorio y sobre el control de los recursos marinos. Este proceso alcanzó un momento álgido a fines de la década de los setenta, cuando la tribu yaqui, los campesinos organizados en torno al partido oficial y la élite terrateniente de Ciudad Obregón, protagonizaron la lucha por la obtención y posesión de tierras. El saldo de esta movilización resultó negativo para los yaquis, mientras que los campesinos tutelados por el PRI fueron favorecidos con la expropiación.

La intención de socavar la autonomía política y la integridad del patrimonio ancestral de los yaquis no ha cesado por parte del gobierno, pero tampoco las acciones de resistencia. Bajo el argumento de que la tribu no acepta políticas paternalistas y al fin, autoritarias, en septiembre de 1990 los yaquis solicitaron el cierre del Centro Coordinador Indigenista que operaba programas asistenciales desde 1973 en el poblado de Cárdenas y posteriormente en Vícam Estación, manifestando así su rechazo a la doctrina indigenista.

Aspectos de la organización yaqui

Ya desde el año de 1983 el pueblo yaqui, a través de sus autoridades y organizaciones, decide, después de hacer un balance socioeconómico y de identificar la “modernización” como un problema, formular un plan de desarrollo propio conocido como “Plan Integral de Desarrollo de la Tribu Yaqui” (PIDTY). Después de un proceso de negociación, en 1985 el gobierno federal y estatal reconocen el PIDTY y destinan recursos financieros para apoyarlo. Con la creación de los consejos sectoriales de producción, servicios y bienestar social bajo la supervisión de las autoridades tradicionales, la tribu yaqui establece un esquema organizativo que le permite tomar decisiones conscientes y, hasta cierto punto, autogestivas, situación *sui generis* en el ámbito de las relaciones interétnicas en México.

El impulso que este programa ha traído consigo, se refleja en un conjunto de organizaciones que operan de manera coordinada con las formas de gobierno

tradicional, entre otras, el Fideicomiso para el Desarrollo de la Tribu Yaqui, el Centro de Informática de la Tribu Yaqui, el Programa de Organización y Capacitación, Archivo y Cultura, Jóvenes yaquis y el Programa de Fomento al Deporte.

La estrategia gubernamental hacia las comunidades yaquis para esa fecha se centró en la puesta en marcha del Programa de Asistencia Técnica Integral para las Comunidades Yaquis (PATICY). Este programa no es otra cosa que la entrega de sustantivo apoyo presupuestario federal y estatal, pero que al carecer de mecanismos idóneos de reparto, seguimiento y evaluación, derivó en detonador del divisionismo y origen de gran parte de la violencia que afectó a la zona durante la década de los noventa.

Lo que en teoría debía ser decidido conjuntamente por los gobernadores de los ocho pueblos, la Secretaría de la Contraloría del Estado, Sedesol y el Gobierno de Sonora derivó, cuatro años más tarde, en un conflicto que llevó al gobernador de Pótam a un hospital de Ciudad Obregón con heridas de bala, después de acusar a varios profesores de haberse enriquecido con fondos del PATICY quienes, aseguró el denunciante, contaban con el apoyo del entonces gobernador Manlio Fabio Beltrones. Posteriormente a la balacera en la que participaron beneficiarios del PATICY y resultó herido el gobernador yaqui, autoridades municipales y estatales decidieron que un grupo de 30 agentes de la Policía Judicial Estatal debía vigilar el acceso a Pótam.

Las nuevas técnicas del gobierno priísta, que no se diferencian de las utilizadas en otras regiones indígenas del país, parecen estar obteniendo lo que 400 años de conflicto armado no lograron, el resquebrajamiento de la unidad interna, la pérdida de la confianza en las autoridades tradicionales y el avance de la corrupción. No en vano el Frente Mexicano Pro Derechos Humanos denunció ante la Secretaría de Gobernación que Beltrones “para confundir a la opinión pública dio el nombre de guardias tradicionales de la tribu yaqui a fuerzas criminales que atacan a los pueblos yaquis y que también creó un instrumento de pillaje y saqueo denominado PATICY que en realidad nada beneficia a la etnia”.

Aunado a esta situación, se rumora la presencia de narcotraficantes en la zona y de plantíos en Llano Prieto, Boca Abierta y Belem, así como en el otrora mítico Cerro Omteme. Se cuenta que, cuando en 1990 cayó una avioneta en el poblado pesquero de Las Guásimas, ésta duró abandonada varios días, hasta que algunos curiosos encontraron paquetes con cocaína, los cuales, dicen, fueron canjeados por instrumentos de labranza. Pero es posible que no se trate únicamente de rumores, es un hecho que el clima de tranquilidad que reinaba se ha perdido, tanto que en noviembre de 1996 el Consejo Tradicional de los Pueblos Indios tuvo que firmar un convenio con el gobierno estatal para hacer frente al narco.

Frente a este panorama, la defensa contra los abusos del gobierno ha tomado otra dirección, se han hecho más frecuentes las tomas de predios, la obstaculiza-

ción de la carretera federal y los bloqueos a obras. Con pleno sentido de la justicia, los yaquis consideraron incongruente que por su territorio se construyera una obra con el objeto de conducir agua para los turistas de Guaymas y San Carlos, cuando ellos carecen del líquido para sus requerimientos básicos. Hay pueblos como Belem que carecen de agua desde hace 20 años y la obtienen de charcos y pozos. En Guasimitas, Huírivis, Rahum, Tetabiate, Compuertas, Lencho, Cárdenas, Chumampaco y Puerto Lobos sus habitantes beben y usan agua contaminada con agroquímicos que se vierten en los canales de riego. Ante esta situación, en julio de 1993 rechazaron los ofrecimientos presentados por SEDESOL y decidieron continuar el bloqueo de las obras del acueducto Yaqui-Guaymas, dejando sin líquido a las ciudades de Empalme y Guaymas.

Cabe señalar que tales medidas se toman como un recurso extremo, dado que sus relaciones con el gobierno se resumen en el dicho *caita confianza* o sea, "no hay confianza" puesto que tan sólo reclaman el cumplimiento de un convenio firmado desde 1990, en que se había establecido el compromiso, entre otros, de satisfacer la introducción de agua potable para 40,000 habitantes. En este tenor, en agosto de 1995, 200 pescadores yaquis tomaron las oficinas de la SEMARNAP en Guaymas en demanda de la autorización de salir a pescar camarón antes que los barcos particulares, quienes sólo dejan a los cooperativistas yaquis las migajas de la pesca en su propio territorio marítimo.

El gran potencial económico que representa el territorio de los yoemes es considerado como un recurso desaprovechado por los empresarios agrícolas de la región. En efecto, la situación económica de las familias yaquis desde el punto de vista productivo es desfavorable en todos sentidos. A pesar de que su aparente bienestar contrasta con la pobreza extrema imperante en la mayoría de las regiones indígenas del país. A diferencia de la mayoría de los grupos indígenas del país, la actividad agrícola se desarrolla de manera intensiva, completamente integrada a las economías nacional e internacional.

Cotidianamente, además de la lucha por la tierra, la lucha es por el agua. Desde que en 1935 se formó la Comisión de Irrigación de El Yaqui, que limpió el canal Marcos Carrillo que llevó agua a pequeñas fracciones de tierra, el proceso de lucha por el líquido no ha cesado. Incluso la carretera internacional que cruza el territorio yaqui en dirección este-noroeste, desde su construcción en la década de los cincuenta, ha traído aparejados nuevos conflictos ya que, irónicamente, para no pagar peaje cada vez que cruzan por su propio territorio, los yaquis deben certificar su identidad. Al mismo tiempo, han tenido que luchar para que, por lo menos, los dividendos de una de las gasolineras que da servicio en su tierra, sean manejados en su beneficio.

Frente a este panorama y ante la nueva presencia que los pueblos indios adquirieron en el contexto nacional a partir de 1994, el 11 de enero de 1997 el presidente

Ernesto Zedillo ordenó “descongelar” la expropiación de tierras decretada desde 1937 por Lázaro Cárdenas. Según el decreto, serían 485,000 hectáreas las que debían entregarse pero finalmente fueron 452,000, por el resto, o sea por 33,000 hectáreas, los yaquis recibieron una indemnización equivalente a 40 millones de pesos. Obviamente este monto, del que la tribu yaqui era acreedora, les fue retribuido en forma de inversión federal y constituyó una oportunidad para que el gobernador Beltrones apareciera como promotor de un Programa Especial de Salud, Agua Potable e Inversiones de Alianza para el Campo.

No todos los yaquis reconocieron como justa esta resolución. Según el Consejo de Autoridades Tradicionales de Pueblos Indios, organismo que agrupa a las etnias sonorenses dirigido por el yaqui Lorenzo García, el área reclamada era originalmente de 512,000 hectáreas, ya que este acuerdo no contempla 20,000 hectáreas en la sierra del Bacatete actualmente ocupadas por pequeños propietarios y ejidatarios y otras tantas en el ejido Las Guásimas. A un año de haber aceptado el acuerdo, en enero de 1998 los yaquis tomaron posesión del dren colector para evitar que los barcos particulares continúen aprovechándose de sus recursos; asimismo demandaron la restitución de los terrenos de La Cuchilla e Isleta. En febrero de ese año, un grupo de yaquis desalojó a los policías municipales de Vícam bajo el argumento de que “ellos pueden vigilarse solos”, la autoridad municipal de Guaymas pidió de inmediato la intervención del gobierno estatal en lo que calificó una situación de riesgo porque “los yaquis se han dedicado a amedrentar a los policías, a exigir cobro de impuestos que corresponden al ayuntamiento y a sostener un clima de tensión”.

La solicitud de intervención estatal para restablecer el orden en Vícam dio pie a la intrusión de la Policía Judicial Estatal y del ejército en la zona, presencia que fue aprovechada para decomisar armas propiedad de la guardia tradicional. Así, la estrategia del gobierno ha surtido tal efecto que los conflictos internos que se venían gestando desde los ochenta ahora se presentan como ingobernabilidad, y se justifica de esta manera la presencia del ejército, cuando las propias autoridades tradicionales afirman que son los grupos paramilitares protegidos por el gobierno estatal los que ocasionan la división interna: el conflicto entre los bajecas y los paticys ha llegado a un punto tal que el Congreso estatal se declara incompetente para auditar el PATICY.

Este acercamiento a algunos aspectos de la organización étnica yaqui, apunta hacia varios problemas teóricos e interpretativos. Desde el punto de vista teórico muestra la necesidad de concebir la identidad en cuanto construcción históricamente determinada, y en este caso particular, como resultado de un proceso de comunicación e interacción de varias tradiciones y visiones del mundo que, al entrecruzarse, generan un campo de coincidencias e intersticios que constituyen el objeto de interés. Al considerar la identidad étnica no como un “recurso”, una “cosa”, que

“se refuerza”, “se pierde” o “se usa”, intento registrar las respuestas que se generan al interior de un proceso, es decir, las estrategias que apoyan o refuerzan un tipo determinado de organización. Dichas respuestas, que constituyen a su vez productos complejos, tienen lugar en contextos específicos.

En el caso yaqui, el contexto está marcado por una serie de aparentes disyuntivas. En primer término aquella que puede existir entre las instancias de la organización tradicional compuesta por la autoridad civil que se elige democráticamente en asamblea (la *comunila*) junto con el *Pueblo Mayor* (Consejo de Ancianos) y un Proyecto Integral de Desarrollo. En segundo lugar, entre la creciente importancia que los *yoemes* –sin importar género o edad– otorgan a la educación tecnológica y universitaria, frente a la elevadísima recompensa social y moral que se obtiene al participar en los cargos rituales. Sin duda, el cumplimiento ritual, el *tekipanoa* ocupa un lugar prioritario.

Por último, el alto sentido de pertenencia a “la tribu” no se ha visto mermado frente al desplazamiento de la lengua materna por el español, situación que contrasta respecto de los mayos, con quienes comparten sistema lingüístico.

Tal vez, estas aparentes paradojas sean la causa por la que las caracterizaciones etnológicas de los *yoemes*, oscilan entre aquellas que lo definen como grupo étnico *persistente* y de estilo *apolíneo* (Spicer, 1994, Figueroa, 1994) y otras que enfatizan su capacidad *creativa* y más bien *adaptable* (Gouy-Gilbert, 1983). Ambas interpretaciones son acertadas pero parciales; la perspectiva etnográfica permite afirmar que una de las claves se encuentra en su vida ritual.

El tiempo y energía que dedican a la actividad ritual son relevantes en todo sentido, lo que convierte a los pobladores de los ocho pueblos yaquis en un ejemplo privilegiado de lo que Mary Douglas definió como código restringido: alta clasificación, control fuerte, creencia en que las relaciones personales deben subordinarse al esquema público de roles, sociedad diferenciada en roles externos e internos y ensalzada por encima del yo (Douglas, 1978: 99).

Entendido así, como un código restringido, la ritualidad articula distintos órdenes de la identidad y provee un marco clasificatorio para comunidades enteras diferenciadas internamente con sistemas y jerarquías establecidas de antemano, impregnadas de un conocimiento que los justifica y les da un sentido ajeno pero consciente respecto de la racionalidad de las organizaciones modernas y la burocratización.

Bibliografía

- AGUILAR ZÉLENY, Alejandro Sergio (1998), *Los ritos de la identidad: Estrategias de persistencia y diversidad étnica en el Noroeste de México*, tesis de maestría en Antropología Social, ENAH, México.

- ALEGRE, Francisco Xavier (1841-1842), *Historia de la Compañía de Jesús en Nueva España*, México, Imprenta J.M. Lara, México.
- BÓRQUEZ, Djed (1923), *Yórem tamegua*, Talleres Sánchez & de Guise, Guatemala C.A.
- CÁRDENAS DEL RÍO, Lázaro (1939), *Propuesta del presidente de la República, Lázaro Cárdenas, a las jefaturas de las colonias yaquis con el objeto de hacer justicia a los sectores indígenas y buscar el mejoramiento integral de la Tribu Yaqui*, Vícam, Sonora, 1939, Archivo General de la Nación, Lázaro Cárdenas del Río, vol. 685, exp. 533, 11-1, México.
- CASTANEDA, Carlos (1971), *Las enseñanzas de Don Juan: una forma yaqui de conocimiento*, Fondo de Cultura Económica, México.
- _____ (1974), *Una realidad aparte: nuevas conversaciones con Don Juan*, Fondo de Cultura Económica, México.
- _____ (1975), *Viaje a Ixtlán: las lecciones de Don Juan*, Fondo de Cultura Económica, México.
- _____ (1976), *Relatos de poder*, México, Fondo de Cultura Económica, México.
- _____ (1993), Carta de Carlos Castaneda dirigida a R. Gordon Wasson, fechada el 6 de septiembre de 1968, publicada en *Magical Blend*, octubre.
- CLAVIJERO, Francisco Javier (1964), *Historia antigua de México*, 4 tomos, Porrúa, México.
- CHÁVEZ CAMACHO, Armando (1967), *Cajeme*, Editorial Porrúa, México.
- DABDOUB, Claudio (1965), *Historia del Valle del Yaqui*, Porrúa, México.
- D'ANDREA, Dimitri (1999), "La ragione dell'etnicità tra globalizzazione e declino della politica" en Cerutti y D'Andrea, *Identità e conflitti. Etnie nazioni federazioni*, Franco Angeli ed., Milano.
- DECORME, Gerardo, S.J. (1955), *Historia de la Compañía de Jesús en la República Mexicana durante el siglo XIX 1880-1914*, Chihuahua.
- DEEDS, Susan (2000), "Legacies of Resistance, Adaptation and Tenacity. History of the Native Peoples of Northwest México", *The Cambridge History of the Native Peoples of the Americas*, vol. II, part. 2, Mesoamérica, Cambridge University Press, pp. 44-88, USA.
- DOUGLAS, Mary (1978), *Símbolos naturales. Exploraciones en cosmología*, versión española de Carmen Criado, Alianza Editorial, Madrid.
- EVERS, Larry y Felipe S. Molina (1987), *Yaqui Deer Songs. Maso Bwikam, A Native American Poetry*, Sun Tracks and The University of Arizona Press, Tucson.
- FABILA, Alfonso (1945), *Los indios yaquis de Sonora*, Biblioteca Enciclopédica Popular, SEP, México.
- _____ (1946), *Entre la tormenta*, Fondo de Cultura Popular A.C., México.
- _____ (1978), *Las tribus yaquis de Sonora, su cultura y anhelada autodeterminación*, INI, Serie Clásicos de la Antropología Mexicana, México.
- FIGUEROA VALENZUELA, Alejandro (1985), *Los que hablan fuerte, desarrollo de la sociedad yaqui*, Noroeste de México, Centro Regional del Noroeste, INAH/SEP, Hermosillo.
- _____ (1994), *Por la tierra y por los santos. Identidad y persistencia cultural entre yaquis y mayos*, Conaculta, México.

- _____ (1995), "Competencia étnica y políticas estatales de asignación de recursos. El caso de los yaquis y de los mayos" en Barceló et al. (coords.), *Diversidad étnica y conflicto en América Latina. Organizaciones étnicas y políticas estatales*, UNAM-Plaza y Valdés, pp. 53-57, México.
- FUENTES, Carlos (1983), *La muerte de Artemio Cruz*, FCE, México.
- GIDDINGS, Ruth W. (1959), "Yaqui Myths and Legends", *Anthropological Papers of the University of Arizona*, núm. 2, University of Arizona, Tucson.
- GOUY-GILBERT, Cécile (1983), *Une résistance indienne. Les Yaquis du Sonora*, Féderop, Lyon.
- HALLIWELL, Leslie (1971), *The filmgoer's companion*, Equinox Books, Nueva York.
- HU-DEHART, Evelyn (1981), *Missionaries, Miners & Indians: History of Spanish Contact with the Yaqui Nation of Northwestern New Spain, 1533-1820*, University of Arizona Press, Tucson.
- HU-DEHART, Evelyn (1984), *Yaqui resistance and survival. The struggle for Land and Autonomy, 1821-1910*, Madison.
- JOHNSON, Jean Basset (1962), *El idioma yaqui*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México.
- LEACH, Edmund R. (1995), "High School", en Jáuregui, Olavarría y Franco coords., *Cultura y comunicación. Edmund Leach in memoriam*, UAM-CIESAS, México.
- LÉVI-STRAUSS, Claude (1977), "La noción de estructura en etnología" en *Antropología Estructural*, Eudeba, Buenos Aires.
- _____ (1981), *La identidad*, Editorial Petrel, Madrid.
- LIONNET, Andrés (1977), *Los elementos de la lengua cahita*, UNAM, México.
- LUMHOLTZ, Carl (1981), *El México desconocido*, Instituto Nacional Indigenista, México.
- MILLER, Wick R. (1983), "Early Spanish and Aztec loan words in the Indigenous Languages of Northwest Mexico", en Beatriz Garza Cuarón y Paulette Levy (eds.), *Homenaje a Jorge A. Suárez, Lingüística Indoeuropea e Hispánica*, El Colegio de México, pp. 351-365, México
- PAINTER, Muriel Th. (1986), *With Good Heart: Yaqui Beliefs and Ceremonies in Pascua Village*, University of Arizona Press, Tucson.
- PÉREZ DE RIBAS, Andrés (1992), *Historia de los triumphos de nuestra santa fé. Estudio introductorio, notas y apéndices de Ignacio Guzmán Betancourt*, Siglo XXI editores, México.
- RADDING, Cynthia (1992), "Población, tierra y la persistencia de comunidad en la Provincia de Sonora, 1750-1800", *Historia Mexicana*, xli, 4, México.
- RUBÍN, Ramón (1969), "El yaqui", *Las cinco palabras*, FCE, México.
- SCHECHNER, Richard (en prensa) "Waehma: Space, Time, Identity, and Theater at New Pascua, Arizona" en Nye Ross Crumrine y R.B. Spicer (eds.), *Lent and Holy Week in Northwest Mexico and Southwest United States*, University Press of America, Lanhaus, Maryland.
- SPICER, Edward H. (1945), "El problema yaqui", *América indígena*, núm. 8, México.
- _____ (1962), *Cycles of Conquest: The Impact of Spain, Mexico, and the United States on the Indians of the Southwest, 1533-1960*, University of Arizona Press, Tucson.
- _____ (1965), "La danza yaqui del venado en la cultura mexicana", *América indígena*, 25, pp. 119-139, México.

- _____ (1980), *The Yaquis: A Cultural History*, University of Arizona Press, Tucson.
- _____ (1994), *Los yaquis. Historia de una cultura*, traducción de Stella Mastrangelo, UNAM, México.
- TRONCOSO, Francisco P. (1977), *Las guerras con las tribus yaqui y mayo*, edición facsimilar, Instituto Nacional Indigenista, México.
- VALENCIA JUILLERAT, Mauro E. y Pablo Wong González (dirs.) (1995), *Evaluación y diagnóstico del estado de nutrición de la tribu yaqui. Reporte técnico*, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C., Hermosillo, Sonora.
- VIÑAS, Moisés (1992), *Índice cronológico del cine mexicano 1896-1992*, Dirección General de Actividades Cinematográficas, UNAM, México.
- ZEDILLO PONCE DE LEÓN, Ernesto (1997), *Establecer una nueva relación entre el estado mexicano y los pueblos y las comunidades indígenas*, Bácum, Sonora, 10 de enero de 1997, Presidencia de la República, Dirección General de Comunicación Social, México.

Organizaciones, psicoanálisis y narcisismo. Un enfoque alternativo

YAMIL OMAR DÍAZ BUSTOS

Introducción

EL MITO de Narciso, le sirvió a Freud para construir la metáfora psicoanalítica del narcisista, la cual relaciona al individuo con el autoerotismo y la auto-satisfacción que, en determinados casos, nunca es completa; y eso le puede conducir a decepciones o frustraciones dolorosas.

El escrito tiene como intención mostrar la importancia de los estudios del psicoanálisis en las organizaciones, en especial, el análisis que realiza del fenómeno del narcisismo. Puesto que en el psicoanálisis uno de los elementos que afectan a las instancias psíquicas tal como el yo, el ello, y el super-yo, es el medio ambiente externo, también se abordan algunos aspectos que relacionan al psicoanálisis con la esfera social; en ésta, la organización queda asimilada como parte del medio ambiente externo al sujeto y tiene diferente tipo de impactos en él.

Así, surge un planteamiento inicial que trata de dar respuesta a la cuestión de qué aportaciones realiza el psicoanálisis en el estudio de las organizaciones. Esto, de alguna forma está justificado, porque para el investigador, son más cercanas otras corrientes teóricas que se encargan de estudiar, comprender y analizar a las organizaciones. Por ejemplo, si pensamos en Taylor Coriat, 1982, inmediatamente traemos a nuestra mente a la administración científica y sus características. Se traslada hacia nosotros la imagen del taller, de su racionalidad, vemos a Taylor preocupado por extraer el conocimiento tácito del artesano, tratando de desarrollar nuevas formas de estandarización a fin de incrementar la productividad del trabajo, que según él sería benéfico para todos, es decir, es redituable tanto para el trabajador como para el capitalista.

Sin embargo, uno puede pensar que la racionalidad no es exclusiva del taller y podemos traer las lecciones de Fayol, quien destaca las tareas de prevención, planificación, organización, estructuras de mando, la coordinación y el control. Podemos pensar también en la escuela de las relaciones humanas, o aquellas que explican el poder, o en otras tales como las escuelas de la contingencia, las del bote de basura, entre otras, y su comprensión es más o menos inmediata.

Apreciamos también, que algunas de las corrientes que se encargan de estudiar a las organizaciones tienen como determinante de última instancia, los aspectos económicos, tales como el incremento en la productividad, la disminución de los costos, la reestructuración productiva, las explicaciones de por qué las relaciones humanas tienen efectos económicos, o por qué en determinadas organizaciones no se consigue esta racionalidad como aquellas que detentan objetivos y medios múltiples.

Con todo, no se puede dejar de pensar que la productividad, la disminución de los costos de producción y el incremento en la eficiencia fueron los principales factores que iluminaron el estudio de las organizaciones a principios del siglo xx. Por ejemplo, las investigaciones de la Hawthorne de 1924, tuvieron el propósito de estudiar los efectos de la iluminación sobre la eficiencia productiva. Estas investigaciones dieron pauta para que otras esferas científicas, en especial aquellas vinculadas a las ciencias sociales, pudiesen analizar a los fenómenos organizacionales desde diferentes perspectivas teóricas, tales como lo fueron la sociología, la psicología y las humanísticas.

Lo que se puso en evidencia fue que difícilmente se podía aceptar que una sola ciencia tuviese la verdad absoluta en relación al estudio de las organizaciones. Entonces, se tiene que las organizaciones pueden ser analizadas desde diferentes puntos de vista, bajo diferentes perspectivas científicas, es decir, revisten un carácter multidimensional –el nuevo institucionalismo, por ejemplo, emplea una visión multidisciplinaria, comenzando con la economía y la ciencia política.

Aunque se pueda asegurar que el estudio de las organizaciones surge desde una perspectiva de la racionalidad económica de las grandes empresas emergentes de finales del siglo xix, no puede decirse que esta perspectiva continúe siendo la única vigente, puesto que tal afirmación podría ser sometida a serios cuestionamientos. Comenzado por el punto de vista de que la esencia de la organización es social, y lo social se estudia desde diferentes escuelas, pensamientos, corrientes y perspectivas. Debido a ello, su forma de análisis es multidimensional. Así, apreciamos que cada uno de los enfoques de las ciencias sociales, es capaz de desarrollar sus propios paradigmas, que en muchos de los casos se acercan a estipulaciones metafóricas.

Si nos remitimos a las perspectivas de la escuela funcionalista, ésta realiza una metáfora, en tanto que piensa que la organización se comporta de manera análoga a un cuerpo, en especial el cuerpo humano o biológico, el cual está compuesto de órganos que con determinadas especializaciones y sistemas –como lo puede ser el sistema nervioso– o dispositivos permiten la interrelación entre ellos.

Sin embargo, se puede observar que a través del estudio histórico del análisis organizacional surgen determinados paradigmas que corren paralelos –porque pueden deberse a diferentes enfoques–, algunos son determinantes de otros

y pueden desaparecer o no en la gestación. Otros, son contradictorios u opuestos entre ellos. Por estas razones se presentan controversias, la mayoría de las veces irreconciliables. A pesar de esto, muchos de los paradigmas que encontramos hoy día, mantienen estrechos vínculos con viejos paradigmas (por ejemplo algunas corrientes del nuevo institucionalismo con la visión weberiana), los cuales han sido desarrollados tomando en cuenta las nuevas condiciones económicas, políticas y sociales.

Entonces, lo que tenemos es que diferentes ramas de las ciencias, entre ellas la psicología, son capaces de aportar elementos para el estudio y comprensión de las organizaciones. Sin embargo, la pregunta subsiste: ¿cómo se integra el psicoanálisis al estudio de las organizaciones? Porque no se puede decir que la visión esencialmente racionalista mantenga las mayores aportaciones al estudio de las organizaciones. Los resultados de los estudios de la Hawthorne, contribuyeron a que la antropología, los estudios etnográficos, la sociología y la psicología aplicada, fuesen capaces de presentar explicaciones alternativas con respecto a los estudios de productividad. Trataron de dar respuesta a la conducta aparentemente no predecible del comportamiento humano en el seno de las organizaciones. Así, la visión inicial de la psicología aplicada, se fundamenta en un pensamiento cercano a la metáfora orgánica funcional. Ese todo que está constituido por partes especializadas en determinadas actividades y funciones. Esto nos daría como resultado la dimensión ontológica de estudio de las organizaciones, la unidad es el ser organizacional, cuyos miembros, los órganos que la constituyen, actúan de manera autónoma, aunque no independiente, los unos de los otros, respondiendo de diferentes maneras ante los cambios en el ámbito externo, el cual debe entenderse, comprenderse o aprehenderse, con lo que se reconoce y se conoce la propia organización, esto es, se tiene una dimensión epistemológica de la organización.

Sin embargo, la psicología no se queda allí, puesto que trata de proporcionar una razón contestataria al cuestionamiento de por qué los sujetos responden de diferente manera ante cambios iguales en el entorno, entonces, la psicología debe hechar mano de los instrumentos dimanados del psicoanálisis, puesto que ellos están encargados, entre otras cosas, del estudio de los efectos de la introyección de los cambios del medio ambiente sobre los sujetos.

Algunas herramientas básicas del psicoanálisis

El psicoanálisis, de acuerdo con Gilles Amado (1997: 15) “no es solamente una teoría destinada a comprender la psicopatología del individuo (aun actualmente, con todas sus modificaciones, el individuo es el lugar privilegiado de los estudios del psicoanálisis) y una técnica terapéutica. Es ante todo una teoría y un método

para la investigación de los procesos psíquicos del inconsciente" (Amado, 1997: 15). Sin embargo, como el mismo autor advierte, esto mismo puede ser apreciado en el ámbito social, lo que implica una relación más amplia que la del paciente y la del analista. Por otra parte, Jean-François Chanlat observa que el comportamiento humano no puede ser jamás reductible a lo que uno puede apreciar externamente y que el ser humano es un ser de deseos y pulsiones (Chanlat, 1990).

Para el analista profano es conveniente tomar en cuenta algunos aspectos teóricos que los psicoanalistas utilizan en sus explicaciones de las enfermedades nerviosas (Freud, 1988a: 26). Sobre todo, porque en un principio el psicoanálisis constituyó una alternativa a lo que Freud denominó como psicología oficial (o tradicional), en la cual sujeto y pensamiento racional transitaban, juntos, el mismo camino. Esto es, no se podía concebir que el sujeto pudiese tener pensamientos no racionales, independientemente de su voluntad.

Esto se daba porque todavía en la época de Freud preponderaba la visión filosófica en que el mundo era visto como una composición de dos partes, lo material y lo inmaterial, o percedero y lo no percedero, lo cual conlleva a la idea dualista que el hombre está compuesto por cuerpo y alma. Siendo esta última parte de lo universal, lo que no muere. Pero también el alma está asociada con lo racional, con el pensamiento racional. Freud rompe con esta visión al incluir al inconsciente como parte psíquica. En el psicoanálisis, el sujeto y el pensamiento siguen caminos independientes. El pensamiento puede tomar caminos diferentes de la voluntad del individuo. Si esto es verdad, hay algo más allá de la voluntad del sujeto, que existe en él mismo y que lo hace actuar de manera inconsciente.*

De acuerdo con la posición de Freud, la psicología tradicional equiparaba a lo psíquico con la conciencia. Lo cual Freud no lo negaba, pero tampoco lo consideraba como lo único que existía en lo psíquico, ni era lo fundamental, lo común o la naturaleza de lo psíquico. Para él, el psicoanálisis niega que lo consciente sea la esencia de lo psíquico y, por ende, no puede existir una equiparación entre ellos. Lo consciente sólo es una cualidad de lo psíquico. Lo consciente es inconstante porque el sujeto no siempre está operando a través de los procesos del consciente. Así, el autor destaca que el inconsciente es una de las partes más importantes que el psicoanálisis utiliza para el conocimiento de las enfermedades psíquicas de los individuos. El inconsciente, de acuerdo a la postura de Freud, no puede ser tratado de manera análoga a un proceso orgánico. Tampoco negaba que determinados procesos orgánicos pudiesen ser fuentes de problemas psíquicos, observaba Freud.

* Tampoco, señala Freud, la psicología tradicional era capaz de explicar adecuadamente a los sueños, puesto que en ellos, el pensamiento, sigue caminos propios e independientes de la voluntad. Crea cosas incomprensibles que el psicoanálisis tiene que descubrir.

El psicoanálisis lleva a determinadas construcciones teórico hipotéticas como lo son el yo, el ello, y el super yo, que se mueven y se articulan en los tres ámbitos del sistema psíquico: el consciente, el preconscious y el inconsciente. Como consciente, Freud entiende “las representaciones que se hallan presentes en nuestra conciencia y es objeto de nuestra autopercepción...”, mientras que por inconsciente se refiere a “aquellas representaciones latentes de las que tenemos algún fundamento para sospechar que se hallan contenidas en la vida anímica...” (Freud, 1912: 178).

De acuerdo con lo anterior, lo psíquico puede concebir que existen determinadas ideas surgidas del inconsciente, por ejemplo las ideas latentes, las cuales de acuerdo con Freud, no son ideas débiles en el sentido de que puedan desaparecer sin mayor trascendencia, sino que ellas tienen la posibilidad de convertirse en eficaces. Con lo cual se quiere decir que pueden tomar fuerza y pasar del ámbito de lo inconsciente a lo consciente. De esta manera, a las ideas que revisten estas características Freud las denomina en sus primeros escritos, como ideas del preconscious. Por otra parte, las ideas que siendo latentes no son capaces de penetrar en la conciencia a pesar de su fuerza anímica se dicen que están aisladas de la conciencia.

Se dice que el preconscious es eficaz en tanto que vuelve fácilmente las ideas al consciente. Mientras que se hablará de inconsciente eficaz, si se relaciona con la disociación de las ideas de la conciencia y permanecen en el inconsciente.

En el sistema psíquico hipotético, Freud establece relaciones del yo, el ello y el super yo con el consciente, el preconscious y el inconsciente. El ello habita total y exclusivamente en el sistema inconsciente. El yo y el super yo, sólo existen parcialmente en él y pueden transitar hacia los demás sistemas psíquicos, es decir, al preconscious y al consciente. El ello se relaciona con el inconsciente reprimido que forma parte también del sistema inconsciente.

El yo para Freud proviene del hecho de que existe en “el hombre una organización anímica interpolada entre sus estímulos sensoriales y la percepción de sus necesidades físicas, de un lado, y del otro sus actos motores, sirviendo con un propósito determinado, de mediadora entre tales dos sectores. A esta organización psíquica que reconocemos en el hombre la denominamos su yo” (Freud, 1988a: 33). Además del yo, considera otro elemento psíquico denominado como el ello. Este elemento está integrado por la totalidad de los impulsos instintivos. Para Freud el ello es impersonal. El yo es la fachada del ello, conformado éste por lo más primitivo de nuestros instintos. Se rige por el principio del placer al cual no le pone obstáculos. El yo es lo superficial, mientras que el ello lo profundo, puesto que éste reside totalmente en el sistema inconsciente. Se encuentran también los instintos primarios, que Freud sintetiza como los de la vida y la muerte. En ellos está con-

templada la visión de Eros que motiva a la vida y al placer y Tanatos que se relaciona con la muerte, desintegración y aniquilamiento.

El mundo externo tiene influencia en el ello (otras influencias son genéticas o de distinto orden biológico) a través de su fachada externa, su corteza –en un sentido figurado–, el yo. Es la parte externa del “aparato anímico del ello, modificado por la influencia del mundo exterior” (Freud, 1988a: 34). El yo es el intermediario entre el mundo externo –la realidad–, y el ello, éste constituye para Freud lo propiamente anímico, lo cual queda explicado, como se dijo en el párrafo anterior, por su conexión con el sistema inconsciente.

Los instintos –la discusión entre la separación soma-mente– remitía a la discusión acerca de que si los instintos eran generados por factores biológicos o psíquicos, lo cual ha sido superado por el análisis contemporáneo, al no considerar tal separación, son apreciados como impulsos que están orientados a satisfacer determinados deseos, vitales o de muerte.

El objeto del deseo se considera como externo, puede ser cualquier cosa del mundo exterior, una persona, animal u otro cualquiera. El objeto es el medio externo de satisfacción del instinto; no es anterior al instinto, sino más bien éste es anterior a aquél. El instinto es lo primario. La fijación es la patología de un instinto ligado a un objeto.

De esta manera encontramos que el narcisismo es una fijación patológica que implica satisfacer al instinto con el propio yo, lo cual se conoce como autoerotismo. ¿Qué tan intenso puede ser? La respuesta del psicoanálisis la da la libido, la cual está relacionada con el placer y el deseo sexual. Es decir, se puede tener una relación directa entre la libido y el narcisismo, porque la primera nos demarca una relación cuantitativa del deseo y del apetito sexual. Por otra parte, se puede decir que son varios los factores que afectan a la libido, pero a grandes rasgos todos ellos nos remiten a factores biológicos y psíquicos.

No obstante, la importancia de la libido está dada por su relación con los fenómenos de la neurosis, puesto que lo sexual –entendido como la obtención de placer, lo que no implica necesaria ni exclusivamente el placer genital–, no puede desligarse del ámbito externo, en tanto que los objetos de la satisfacción de nuestros impulsos, son externos. Nuestros instintos están ligados al mundo exterior –lo social, lo político, lo económico, lo moral, lo religioso, lo cultural, etcétera– que puede condicionar de manera relativa o absoluta la satisfacción de nuestros instintos. Parece ser evidente que lo sexual no es el determinante exclusivo de las neurosis, pero si uno de los factores importantes en la explicación de la misma.

Si se parte de la circunstancia de que el yo está en concatenación con el ámbito interno y el externo, entonces, nuestras satisfacciones son percibidas inicialmente por el yo, y secundariamente por el ello, puesto que el yo es la parte externa –modificada– del ello. Sin embargo, hay que tener como referencia que el yo transita

en los tres sistemas: el consciente, el preconscious y el inconsciente. De esta manera, al ser el yo un coordinador entre lo externo y lo interno, reconocemos que uno de sus principales atributos es el de evitar conflictos entre estos dos ámbitos. Pero también a través del yo se pueden dar conflictos por los efectos represivos que pueda tener sobre el ello. Se dice entonces que el yo puede traicionar al ello en la satisfacción de sus deseos al reprimir sus pulsiones. Esto se da porque el yo privilegia sus deseos sobre los deseos de los demás. El yo trata entonces de introyectar lo que considera agradable. Es debido a sus características motoras que el yo impide que algunos impulsos del ello se exterioricen.

¿Qué sucede cuando la unión entre el ello y el yo es muy estrecha? En este caso el yo no impide la exteriorización de los impulsos del ello –hay que considerar que en el ello los impulsos pueden ser antagónicos, en el sentido que pueden coexistir a un mismo tiempo impulsos contrarios, lo cual es llevado también al yo. A este yo, se le conoce como el yo ideal, el cual es ideal desde el punto de vista del ello. El yo ideal no es lo mismo que el ideal del yo, puesto que éste último representa una imagen externa idealizada, tal como la de padre ante el niño. En este caso, el yo proyecta una imagen ideal externa. Es ideal desde el punto de vista del yo.

El yo desarrollado nos permite apreciar la personalidad del sujeto puesto que sus dos funciones, el examen de la realidad y el trabajo de síntesis se suponen desarrollados. Entonces, el yo es un coordinador entre el mundo externo, el ello y el super yo. A diferencia del ello, el yo no acepta contradicciones, pero debe ser capaz de compensar los antagonismos del ello.

El super yo, es el tercer elemento psíquico. Es la autoridad sobre el yo, o en otras palabras, es la conciencia del yo. Muchas veces se considera a la conciencia como el mecanismo de adaptación social (también puede ser de no adaptación), de ser ese el caso, el super yo mantendría esa función. El super yo, como autoridad, se superpone al yo, pero éste decide en última instancia si obedece el mandato de aquél. No obstante puede venir el castigo del super yo al yo, el cual quedará de manifiesto en los sentimientos de culpa o de remordimiento del yo. En el super yo, están inmersas las imágenes del padre y de la madre: la obediencia por temor y por amor, respectivamente. Podrían tal vez equipararse a Tanatos y Eros, o a Edipo y al narcisismo –el super yo, decía Freud, es el heredero del complejo de Edipo. Por una parte, existe el lado duro que es la del padre, y el lado amoroso corresponde a la madre, que da satisfacciones narcisistas al sujeto –propias de las motivaciones amorosas de la madre. El super yo, se relaciona con la conciencia, con los ideales y de esta forma con el sueño o los placeres oníricos, así como con la moral.

Por otra parte, se puede apreciar que los sistemas consciente, inconsciente y preconscious no están explícitamente identificados con alguna parte del cerebro. No obstante, los avances tecnológicos han permitido que por medio del uso de

computadoras y software especializado, se puedan detectar las principales regiones de actividad cerebral cuando los individuos están soñando. Por ende, se puede especular que son cargas energéticas que mantienen ciertas funciones conformantes del sistema psíquico. Para los psicoanalistas, el análisis del inconsciente es de suma importancia en tanto que permite explicar, entre otras cosas, que los actos psíquicos tienen una lógica bien determinada, que es necesario adentrarse en ellos, para poder descubrir, analizar, conocer e interpretar los fenómenos psíquicos del sujeto.

El psicoanálisis y los aspectos sociales

La sección anterior nos permite, de cierta forma, tener algunos conceptos básicos para comprender los aspectos sociales y de las organizaciones desde el punto de vista del psicoanálisis. La pregunta que viene de manera inmediata y nos salta a la vista es con relación a cómo el sistema psíquico se vincula con los aspectos sociales. Porque de esto pueden surgir cuestiones adicionales, tales como si es el individuo el que determina lo social o es lo social lo que determina al individuo. Posiblemente la respuesta sea más compleja y se diga que existe una determinación mutua ya que no se puede separar, más que con fines meramente analíticos, al individuo de lo social, así como tampoco se puede concebir lo social sin individuos. Al tratar de contestar lo anterior lo que se tendrá es la forma en que el psicoanálisis estudia los aspectos sociales, o lo que es lo mismo la forma en la que se articulan los elementos teóricos del psicoanálisis hacia la comprensión del mundo y de la sociedad.

La respuesta a nuestra consideración inicial es que el psicoanálisis lleva sus instrumentos de análisis, que originalmente estaban pensados para los individuos, hacia el campo de los fenómenos sociales. Sin embargo, el psicoanálisis nos proporciona algunas formas alternativas de cómo comprender algunos hechos sociales. Pero no se puede llegar a extremos tratando de forzar los elementos teóricos del psicoanálisis para explicar todos los fenómenos sociales o históricos. Pensemos en la libido: no se puede decir que la evolución histórica se pueda explicar por medio de los deseos sexuales, a pesar de que ellos subsistan en toda la historia y en todos los individuos. Pero sí, algunos instrumentos del psicoanálisis pueden reforzar las explicaciones de otras ciencias acerca de los fenómenos sociales y, en ciertos casos, posiblemente explicarlos por completo.

En un ámbito más amplio y hablando en términos generales, son impulsos primarios los que conllevan a determinadas demandas con respecto de los objetos externos. Pero no sólo se relaciona el impulso primario, sino que se relaciona el ello, el yo, y el super yo, con el medio externo, que a la vez, en una interrelación dialéctica modifica al yo, al ello, y al super yo. Lo externo modifica lo interno, puesto

que estos elementos están estrechamente vinculados con el sistema psíquico, es decir con el consciente, el preconscious y el inconsciente.

Esto es porque el ser humano es para el psicoanálisis, un ser de pulsiones, un ser de deseos. No puede ser un ser que exclusivamente responda a los bombardeos de los estímulos al estilo skineriano, señala Chanlat (1990). Para él la cuestión no es tan simple, puesto que el individuo se relaciona con los otros por procesos identificadores –introspección, transferencia, proyección– que le van a dar la capacidad de reconocerse a sí mismo. De esta manera la realidad social deviene en el soporte de la realidad psíquica (Chanlat, 1990). Observa además, que el ser humano en tanto que sujeto, pasa por una relación polimórfica con respecto al otro. De esta manera se reconstituye, se reconoce, advierte el placer y los sufrimientos, puede satisfacer o no sus deseos. Parece ser el ser humano una suerte de racionalidad e irracionalidad que sumerge sus razones a las fases de la vida interior y exterior. La vida psíquica juega un papel fundamental en el comportamiento humano, ya sea en el orden individual como en el colectivo, señala Chanlat.

El individuo se relaciona de diversa manera con los objetos externos, para el psicoanálisis, toda interacción moviliza los procesos psíquicos. En el psicoanálisis, estos procesos son la base del desarrollo cognitivo y de los afectos de los seres humanos que representan la parte interior de la interacción. Encuentran que son omnipresentes, tanto a nivel interpersonal como de intergrupo, los procesos de identificación, introspección, proyección, transferencia, contra transferencia, idealización, divergencia e inhibición. Los que a pesar de ser imperceptibles, son la base de los problemas, malentendidos, conflictos que afectan a las organizaciones (Chanlat, 1990).

Entonces, al pasar de la esfera de lo individual a lo social, el psicoanálisis pierde esencia positivista, y se transforma en una instancia dialéctica, se pasa de pensar en el hombre en sí, en el innatismo, a una concepción de ser social. Los mecanismos de defensa o mecanismos psíquicos, tales como la introyección, proyección, identificación, represión, racionalización, sublimación, etcétera, tratan de saltarse al coordinador, al yo, tratan de que no exista interferencia entre el ello y los objetos de satisfacción externos. En otras palabras, los mecanismos de defensa son aquellos a los cuales se recurre cuando no existe una gran afinidad entre el ello y el yo, esto es, el super yo, apenas si se advierte. Son mecanismos que tratan de sustituir al yo, de manera tal que el ello, se transforme sin intermediaciones en super yo.

Cuando nos referimos a los mecanismos de defensa, implícitamente nos estamos refiriendo a lo social, puesto que “hace referencia a un proceso social aun cuando parezca estar cargado todavía de solipsismo que caracterizó al psicoanálisis inicial, de la misma manera que el economicismo caracterizó al marxismo” (Caruso, 1964: 17).

El psicoanálisis y las organizaciones

Freud desarrolla la teoría del psicoanálisis sin desligarla del conocimiento práctico. Incluso, actualmente, una buena parte de los psicoanalistas señalan que ningún psicoanalista podrá serlo en realidad si no se ha sometido a la prueba del psicoanálisis. El psicoanálisis es teoría y praxis, aunque como en todas las ciencias, cuando las investigaciones se orientan al análisis de fenómenos específicos, como lo son los estudios sobre las organizaciones, entonces se dice que se está tratando de una rama de aplicación científica. En este caso estaríamos hablando del psicoanálisis aplicado al estudio de las organizaciones. Este punto de vista es muy difícil de mantener porque no se sabe en que punto la ciencia es aplicada y hasta qué momento deja de ser pura.

Así, si la teoría se modifica, existirá una modificación correspondiente en el plano de la aplicación. Por ende, la influencia es paralela, desde el que observa, como desde el punto de vista del que es observado. El psicoanalista es un observador que conoce tanto de teoría como de casos prácticos, a través de los cuales establece determinadas similitudes, analogías, paralelismos o convergencias, los cuales lo auxilian para comprender al sujeto de estudio y comprobar sus teorías, o dar surgimiento a modificaciones teóricas. En todo caso, a la vez que la teoría es un medio facilitador de acercamiento a la realidad, la realidad misma nos dice qué tanto se acerca o se aleja tal o cual teoría en la interpretación y explicación del fenómeno o caso de estudio.

Son varios los enfoques que por medio del psicoanálisis pueden ser estudiadas las organizaciones. De Board, por ejemplo, analiza a las organizaciones desde la perspectiva de la psicología de grupos. Más de 20 años de su vida los dedicó a este tipo de estudios: empresas químicas, ejército, la Iglesia anglicana, una fábrica de motores y una institución educativa, entre las más relevantes. El autor nos hace la observación de que todas las organizaciones tienen un efecto común: “la elevación de los objetivos no humanos por encima de las personas, de manera que el espíritu se sacrifica en aras de metas tan estériles como el lucro y la tecnología” (De Board, 1978: 11). Por supuesto, que el psicoanálisis tiene respuestas ante este cuestionamiento desde diferentes ópticas. Sin embargo, el autor cambia los medios por los fines, señalando que los objetivos primarios de una organización deben ser objetivos humanos, “el dinero y la tecnología son, simplemente, medios para lograrlos” (De Board, 1978: 11). El contraargumento sostendría que su apreciación no puede catalogarse de general. Los objetivos primarios de una organización dependen mucho de qué tipo de organización sea.

Existe una parte del psicoanálisis que puede catalogarse de vulgar, en el sentido que su propósito es utilitarista. Tanto desde el punto de vista del psicoanalista, que busca modificar determinadas conductas no apropiadas a los intereses empresaria-

les, como desde el punto de vista de la empresa, la cual se preocupa por los individuos en tanto que los problemas psíquicos puedan modificar su forma de actuar y, por ende, neutralizar los esfuerzos productivos y agotar la energía humana; el objetivo es conformar a las personas con el medio para que no padezcan de angustias y puedan elevar sus niveles de productividad. A este tipo de psicoanalistas les conviene ciertas investigaciones como lo son los estudios sobre el liderazgo en las organizaciones, porque ello tiene consecuencias económicas para las empresas. Depende, entonces, de la posición que tenga el psicoanalista, puesto que en este caso se trata de un investigador que trata de curar a la neurosis por medio de la adaptación social, sin importar qué tan buen o mal sea el entorno del sujeto. La otra manera sería tratar de modificar a la sociedad por medio de una rectificación individual (Caruso, 1964: 21).

Los diferentes enfoques que se tienen dependen de la manera como se piensa que las organizaciones afectan al inconsciente de los individuos y probablemente cómo ellos también afectan a las organizaciones. Porque las pulsiones de los individuos son diferentes y pueden en una misma organización tener diferentes tipos de demandas psíquicas. Pero también, en un sentido metafórico, se puede decir que las instituciones también demandan, tienen, mantienen objetivos, misiones que deben ser satisfechas, Por ejemplo, René Kaës (1993), se interesa por el estudio del sufrimiento en las instituciones, y para ello tiene que resolver el problema que inicialmente salta a la luz, que es la construcción de la organización como un objeto del pensamiento, es decir, cómo definirla y conformarla de acuerdo a determinados aspectos psíquicos.

La organización es vista como una formación de la sociedad y de la cultura, la cual presenta una lógica que le es propia. Es vista como un conjunto de formas y estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre. Se piensa que nos preexiste y se impone a nosotros, regula nuestras relaciones y se inscribe en la permanencia (Kaës *et al.*, 1993: 22). Dumézil (en Kaës *et al.*, 1993), le asigna tres grandes funciones: las jurídico religiosas, las defensivas o de ataque y las productivo racionales.

Una forma alternativa de apreciar a las organizaciones es la de Eugène Enríquez, quien se encarga del estudio de las instituciones, distinguiéndolas de las organizaciones porque éstas tienen un carácter contingente, para él, las instituciones son "lugares pacificados, expresivos de un mundo que funciona bajo la égida de normas interiorizadas donde reina, si no un consenso perfecto, al menos el suficiente acuerdo como para encarar y conducir una obra colectiva" (Enríquez, 1993: 84). En su análisis no considera a las organizaciones de carácter económico como instituciones, o al menos en sus relaciones económicas, puesto que para él lo que importa es la institución como una relación social –sin embargo, lo económico también es una relación social en el capitalismo y también, es rela-

tivamente permanente. Pero lo que se quiere resaltar de las organizaciones como instituciones es más bien su alteridad, la aceptación del otro en tanto sujeto pensante y autónomo. El mundo que Enríquez ve es de relaciones afectivas y de vínculos intelectuales. Por ende, su ámbito de estudio es un tanto más restringido, pero no menos importante.

Pero cuando se interioriza al análisis de las instituciones, sus afirmaciones son tales, que pueden tomarse tanto para una institución como para una organización, puesto que ambas “sellan el ingreso del hombre a un universo de valores, crean normas particulares y sistemas de referencia (mito e ideología) que sirven como ley organizadora también de la vida física y de la vida mental y social de los individuos que son sus miembros. Toda institución tiene la vocación de encarnar el bien común” (Enríquez, 1993: 85).

La visión de Enríquez respecto a las instituciones, seguramente está referida a instituciones con ciertas características comunitarias, es decir, orientadas hacia el bien común, en las cuales la rivalidad individual, como sucede en la mayor parte de las empresas, queda en un segundo plano y lo que importa son los objetivos de la organización y no el individuo en sí. Sin embargo, lo que interpretamos de Enríquez es que está tratando de resaltar determinadas características de un ideal de institución, y no está analizando a alguna institución que él considere como ideal.

Por otra parte, las organizaciones también pueden apreciarse como sistemas culturales, puesto que en ellas coexisten sistemas de valores, normas, sistemas de pensamiento que inciden sobre la conducta de los individuos. Asimismo, implican determinadas armazones estructurales que implican la adopción de diferentes papeles por parte de los participantes. Los actores pueden desarrollar un proceso de formación y de socialización de acuerdo a los ideales particulares (Enríquez, 1993: 85).

Las instituciones pueden ser analizadas desde una perspectiva simbólica, lo cual implica mantener determinados mitos fundadores y unificadores, instaurar determinados ritos, desde la iniciación hasta la permanencia, evocar y rendir culto a los héroes o a los mártires de la institución, relatar las hazañas como muestra de admiración, pertenencia, idealización e identificación.

También las instituciones pueden ser consideradas como sistemas imaginarios, en tanto que proporcionan las formas ideales con las cuales los individuos se identifican y creen poder llegar a ser. De esta manera, la institución responde a sus demandas, a sus angustias, a sus pulsiones. Pero también es capaz de ponerle trabas conduciéndolo a manifestar pulsiones destructoras que lo pueden conducir a la muerte dentro de la institución, porque sólo entonces la tensión es reducida a su mínima expresión.

Para otros, como Franco Fornari (1993), las instituciones pueden concebirse como mecanismos de defensa contra la angustia primaria, persecutoria y depresiva.

Con lo cual se establece, aunque desde una perspectiva diferente, que las organizaciones sociales –como él las denomina–, son espacios compensatorios para los individuos, es decir prepondera el narcisismo y el sistema imaginario que normalmente lo acompaña.

Para Paul Fustier (1993), sin embargo, la institución puede analizarse a partir de las estructuras que la componen. En el plano de la superestructura es en donde se revela a partir de sus características formales, la estructura de su organización, la tecnología utilizada, el perfil de sus profesionales; mientras que por otro lado se encuentra la infraestructura imaginaria compuesta por los organizadores psíquicos: “Cierta cantidad de producciones inconscientes, que pueden ser imagos o fantasmas, actúan «por debajo» sobre la vida institucional, inciden en las tareas a desarrollar, determinando más acá de lo racional del objetivo a seguir, el modo como se realizan las tareas; la infraestructura que «organiza» el trabajo institucional, modulándolo a partir de un juego de afectos susceptible de favorecer tanto ésta o aquella forma de ejecución de los objetivos como ir al encuentro de su ejecución” (Fustier, 1993: 160). Entre estos dos planos se encuentra una intermedia a la cual el autor denomina como la zona ideológica-teórica, la cual “contiene la transcripción de los sistemas teóricos y de los referentes ideológicos que vienen del exterior y que la institución va a utilizar para funcionar de acuerdo con un punto racional del sistema percepción-conciencia” (Fustier, 1993: 161).

Más cercanos a la concepción de organización empresarial Aubert y Gaulejac (1993), tratan de encontrar los elementos que caracterizan a las empresas capitalistas más representativas. Así, encuentran que la organización *managerial* se basa en modelos de tipo reticular, compuesto por una multiplicidad de entidades en constante interacción. Las unidades se adaptan entre sí y a la vez con el entorno. Las organizaciones empresariales se estructuran de manera piramidal y jerárquica. La gestión media entre las necesidades de beneficios y las de los empleados, administra la convivencia entre los diferentes niveles jerárquicos. En la organización, también coexiste una visión cultural, de valores, significados y representaciones.

Para Aubert y Gaulejac (1993) las empresas punteras son las que tienen fuerte influencia en el ámbito de lo social, por ello consideran a la empresa como un hecho social, es decir, algo que es producido por la sociedad. Pero ello no omite que la ley del beneficio sea lo predominante en la empresa capitalista, el elemento motor.

Como puede notarse, el psicoanálisis en las organizaciones está todavía en proceso de construcción, pudiéndose encontrar diferentes perspectivas de análisis que lo hacen cada vez más rico desde el punto de vista teórico y práctico. Sin embargo, ello no quiere decir que no sean pocas las controversias que se presentan debido a que el psicoanálisis se basa mucho en casos que son corroborados con sus propias teorías. Sólo una pequeña proporción de los estudios y escritos se realizan desde esta perspectiva. Las explicaciones pueden ser variadas, pero posiblemente ello se

deba al predominio de determinadas corrientes que son más fácilmente asimiladas, por tener una mayor tradición –aunque no necesariamente trascendencia– en el estudio de las organizaciones, que las difíciles y controversiales posiciones del psicoanálisis.

El narcisismo en las organizaciones

Kaës (1993) en su capítulo sobre el sufrimiento de las instituciones establece que para estudiar a la organización es necesario tomar en cuenta los fundamentos narcisistas y objetales. Resalta el papel que juega la organización como madre –no nos estamos refiriendo a la figura actual de la madre porque estaríamos cayendo en arcaísmos–, que es en realidad una construcción metafórica para explicar una relación narcisista entre la institución y el sujeto, sobre todo, porque aquella le proporciona la parte estimulante y complaciente de sus deseos. Como una madre le proporciona el amor, la tierna satisfacción de sentirse amado, lo que conlleva a una relación de reciprocidad, puesto que el sujeto se siente comprometido con la organización.

Las relaciones narcisistas se dan desde las edades tempranas del individuo, porque en ellas lo que importa son los afectos que relacionan a dos seres humanos, la madre y el hijo(a). En este último no se ha desarrollado por completo la conciencia ni la memoria (Riviere, 1962: 47). Para los teóricos del psicoanálisis la vida mental en el bebé en sus primeras semanas es de carácter narcisista, en tanto que está gobernado por el principio del placer-dolor. Para Riviere, el yo en esta etapa, es un yo corporal, lo cual queda explicado asumiendo que el ser existe, pero la psique ignora –no tiene conciencia– que existe, como tampoco deduce un mundo interno y otro externo. Sin embargo, la cuestión primordial no es la visión de que para este ser exista un mundo externo o no, sino más bien, la forma en que se va tomando conciencia de este mundo externo, lo cual implica la introyección de este mundo, por medio de procesos de satisfacción-insatisfacción.

De acuerdo con lo anterior, se pueden observar tanto estímulos internos como externos que producen placer o dolor, que van determinando inconscientemente la conciencia del ser. El estado inconsciente es el primero en formarse vía estos estímulos o pulsiones, puesto que en los primeros meses de vida lo que prepondera es la etapa narcisista asociada a procesos de satisfacción-dolor (insatisfacción).

Desprender estos lazos que son afectivos, sería una especie de traición familiar, puesto que además se establece una relación de dependencia del sujeto hacia ella. Kaës estipula que en ella “somos movilizados en las relaciones de objetos parciales idealizados y persecutorios; experimentamos nuestra dependencia en las identificaciones imaginarias y simbólicas que mantienen armada la cadena institucional (familiar en una etapa y organizacional en otra) y la trama de

nuestra pertenencia; nos vemos enfrentados a la violencia del origen y la imagen del antepasado fundador..." (Kaès, 1993: 15).

El párrafo anterior da pauta para comprender la posibilidad de la existencia de la neurosis en las instituciones. Porque no todo es bondad en ellas, esto, en virtud de que pueden establecerse los procesos de negación, renegación y la represión. La madre no sólo ama, sino que puede proferir castigos, pero el peor de los castigos es la pérdida de su amor. Lo que entre otras cosas significa la pérdida de la identidad y pertenencia familiar, puesto que rompemos con nuestros fundamentos. ¿Qué puede hacer el individuo en la organización cuando se encuentra como Jano, con una cara viendo hacia el pasado y otra hacia el porvenir? Es decir, la organización misma es fuente de contradicciones que son trasladadas hacia el individuo; porque si bien, por un lado, manifiesta un aspecto humano, por el otro, da como resultado procesos represivos que tienen efectos sobre la conducta y psicopatologías del individuo.

Tratando de interpretar a Freud, éste dice que el individuo mantiene una doble existencia, una como ser individual y otra como un ser social, en la que mantiene ataduras, si no en contra de su voluntad, cuando menos independiente de ella. El narcisismo primario, el de los niños de corta edad, está en relación con la familia, esto es el narcisismo de las pequeñas diferencias. La formación del inconsciente está relacionada con la identificación con los procesos placenteros y disociación con los no placenteros, lo que de acuerdo con el psicoanálisis van conformando el yo, puesto que él es la parte externa del ello, y es el que recibe las primeras impresiones del mundo exterior. El yo, también recibe las pulsiones del ello, lo primario de nuestros instintos, los cuales demandan una satisfacción de origen externo. La libido juega un papel primordial en la conformación del yo, puesto que está asociada al principio del placer, a la satisfacción de los deseos.

La libido se coliga, entonces, al proceso narcisista que acompaña al ser desde sus primeras etapas de vida, pero también implica el desarrollo de las fantasías, las cuales, de acuerdo con Freud, son las expresiones configuradas por el inconsciente generalmente hacia un objeto externo al cual le dará determinado significado. Así, por ejemplo, un niño expresará su deseo intenso –asociado a una angustia– de alimentarse con “comerse el pecho de la madre” o “morder el pecho de ella” (cfr. Isaak; Susan, 1962: 85). Haciendo una analogía, el individuo narcisista tratará de comerse, de similar manera a la organización.

No obstante, hay que considerar que, en cuanto el sujeto se integra a una institución, señala Kaès (1993), se introduce en el orden de la subjetividad, predisponiendo las estructuras de la simbolización, ya sea por fuerza de la ley, por el lenguaje, la disposición y los procedimientos de los puntos de referencia identificatorios.

En el sentido de la permanencia de la institución se establecen las funciones, de alguna manera estables, que son necesarias para la vida social y psíquica. La institución permite en el caso de la vía narcisista el medio –maternal– para la satisfacción de los deseos de los individuos.

Castoriadis y Aulagnier (1976), introducen el concepto del contrato narcisista, mediante el cual se explican las relaciones del individuo y del conjunto social, tomando a este último como al ámbito de la organización. Los individuos que recién se integran a la organización tienen una función semejante a la función narcisista del ámbito familiar: deben tener capacidad para dar continuidad a la institución y a su vez ésta le tiene un lugar adecuado al cumplimiento de sus satisfacciones, de sus deseos. Como en la familia los padres tratan que sus hijos cumplan sus deseos no obtenidos, en la organización el contrato narcisista trata de que el individuo pueda cumplir de alguna forma con estas necesidades de la organización. Sin embargo, el individuo tiene que adoptar una ideología, una forma de percibir el mundo de acuerdo a las tradiciones y los mitos fundadores de las organizaciones. Los sujetos ahora son los prisioneros de los significados de la organización de sus creencias y significados.

De otra forma es difícilmente explicable las formas de identificación de los individuos con los objetivos de las organizaciones. No se podrían explicar sus conductas tribales, ni los liderazgos, ni las conductas de los diferentes grupos que las conforman. Se crean, al igual que en muchas de las mitologías los relatos de los héroes, que habiendo salido de la nada, ahora son la imagen idealizada de los mortales. Son sacralizados en vías de mantener la continuidad y la vida de la organización. Los héroes van a pasar a ser personajes que conformaran parte de los mitos y (ritos) de la organización, los cuales viven incesantemente en un trabajo en contra de la muerte. Pero la muerte también significa la vida para la organización, porque las leyendas de los actos de los héroes, son transmitidas generacionalmente, de seres que ya no existen pero que dieron vida a la organización. Son aquellos prometeos que arrebataron el fuego a los dioses del Olimpo para devolvérselo a los hombres. Siempre hay un significado humanitario en las leyendas heroicas.

Por ende el narcisismo en las organizaciones nos remite a determinadas construcciones que son asimiladas, como los mitos, que nos dicen el origen y la genealogía de las organizaciones. Son transmitidos de generación en generación a través de las narraciones u otros medios que los hacen eternos. Estos refuerzan la función narcisista de la organización, pues proporcionan imágenes a los individuos de lo que pueden llegar a ser, obtener o representar. Y para ellos sólo se logra por un medio, el medio materno que es la institución. Siempre, por ejemplo, tenemos en una religión, en una institución educativa, en una organización capitalista, al ser mítico, no necesariamente un héroe, porque puede ser un mártir, que refuerza el

sentido vital y el significado de la organización. Así, en algunas religiones tenemos el sentido de la muerte para poder vivir satisfactoriamente, tal como lo predica el juicio final.

Un problema para la organización sería el no ser capaz de proporcionar elementos narcisistas para sus miembros. Cómo compensar, independientemente de las remuneraciones dinerarias, la filiación, fidelidad, el ingenio, las horas trabajadas, los sufrimientos, a los hombres que componen a la institución. Puesto que de otra manera ella, la organización, será atacada, sufrirá la violencia de sus miembros víctimas de neurosis y la negarán, tal como un hijo puede llegar a negar a la madre, si ella no puede satisfacer sus demandas narcisistas.

Para el psicoanálisis, es relativamente fácil llegar a este tipo de explicaciones porque la familia la puede considerar como una institución y el individuo, al independizarse relativamente de su familia de origen, del narcisismo primario, es conducido a la convivencia de la organización que le presenta compensaciones narcisistas, que no son esencialmente iguales que las del ámbito familiar, pero que son compensatorias de las represiones que actúan en ellas. El individuo o grupo de ellos actúa de manera inconsciente ante el contrato narcisista. Porque determinada información es transmitida al ello por medio del yo, lo que modifica su inconsciente y a la vez modifica sus demandas externas que son extroyectadas por medio del yo.

Pero el narcisismo puede crear la trampa para el individuo en la organización, puesto que como señala Enríquez (1993), un modelo de trabajo y de eficacia es sustituido por un modelo de fusión, de cooperación y de comunicación sin fallas, lo que da como resultado que "huyendo de la muerte nos precipitamos hacia ella". Esto es, que el constante aumento de la entropía y de la uniformización, de la visión de las instituciones como modelos comunales, de la autorregulación y tendencia hacia estados estables (homeostasis), en realidad promueven un narcisismo de muerte. Allí donde parecería que dominara con plenitud Eros, existe un Tanatos latente, con posibilidades de vencer y dominar.

Las instituciones se presentan entonces como conjuntos culturales simbólicos y divinos –en el sentido mítico–, en tanto que presentan sistemas de valores, de pensamiento y de acción, la manera de vivir de la organización, instrumentan procesos de formación y socialización para los diferentes actores, para que cada uno de ellos pueda definirse en relación con el ideal propuesto, señala Enríquez, refiriéndose a los sistemas culturales.

Sin embargo la institución será capaz de apresar a los individuos por su carácter narcisista, sus propios deseos los atraparán, demandarán satisfacción, erotismo, amor, identificación, serán muchas veces capaces de transformarse en lo que desean: tiranos, sujetos bondadosos, organizadores o administradores, coordinadores con poder, seductores, líderes, etcétera, todo esto se los puede proporcionar la organiza-

ción desde un punto de vista afectivo, tal y como lo realiza la madre idealizada en el seno de la familia.

Aubert y Gaulejac (1993), pasan de la consideración de un *homo psychologicos* a un *homo* narcisista en el ámbito de las organizaciones. Estiman que el narcisismo sería la principal estructura psíquica constitutiva de la sociedad posmoderna. El narcisista es un ser obsesionado con su propio ser y su bienestar. Siempre se está buscando a sí mismo —¿a quién más?—; el otro sólo le podrá servir en cuanto le ayuda a su propia realización, por lo cual las relaciones con los otros serán efímeras.

Esto se presupone así, porque el capitalismo ha generado una masa de consumidores hedonistas, que van desde el sólo placer del consumo, el *shopping*, hasta la satisfacción más extrema individual. El capitalismo ha construido estos seres desde su propio inconsciente. El yo se externaliza, se separa cada vez más del ello, se vuelve cada vez menos super yo. La libido se apropia del yo, el cual construye su ideal sobre sí mismo. De esta manera se explica el autoerotismo. Importa mucho más aquello que nos satisfaga a nosotros mismos y si en esto está lo extremo, que es social pero que de alguna manera también su repercusión es individual, entonces, éste será el ámbito de la satisfacción del sujeto.

Tanto en las instituciones como en las organizaciones empresariales, el narcisista encuentra las expresiones para vaciar su identidad, puesto que la organización se le presenta tal como él mismo es. Una organización que ve por sí misma. En la organización, como ya se expresó, busca realizar sus deseos, sus proyectos, sus intereses. Lo que encuentra muy a modo en el entorno de la organización, porque ella es la madre que le proporciona los medios para que pueda satisfacer sus demandas. En la organización encuentra un sistema de valores, de creencias, una cultura que proyecta adecuadamente su porvenir.

El hombre *managerial*, del cual hablan Aubert y Gaulejac (1993), es un hombre esencialmente narcisista, porque la empresa le impide que sus proyectos se queden en el vacío, lo cual le angustia y permanece con él en todo el desarrollo que tiene en la organización. Nunca deja de pensar que, en determinado momento, puede perderlo todo y no ser nada; porque sin el espacio organizacional no es nadie. El narcisista moderno, lo es en la propia empresa, porque es el resultado de ella, es la madre que lo ha engendrado.

Las características que presenta el narcisista actual son para Aubert y Gaulejac (1993) las siguientes: a) La búsqueda de lo absoluto en su vertiente narcisista. Lo cual quiere decir que sólo es en el espacio de la organización que encuentra la forma de satisfacer sus pulsiones narcisistas. Se entrega a su trabajo de manera compulsiva, no hay otra cosa más que eso, porque es él mismo, su producto. Es como un Dios en la empresa, por ende, es absoluto. Lo cual lo hace caer en el fanatismo de la empresa; b) El narcisista se somete a proyectos o actividades que

son intrascendentes. No importa que el proyecto sea intrascendente, sino más bien, lo que interesa es quién lo está generando, articulando, coordinando, administrando; porque para el narcisista no importan los demás, los otros, se importa él y la satisfacción de sus deseos, que son por decirlo así, infinitos; c) El narcisista puede convertirse en un narcisista ético, sigue una ética del trabajo, lo que importa es el trabajo, su trabajo, porque el éxito que le produzca, elevará aún más su ego, y d) Sólo el éxito le produce satisfacción, de otro modo sería una especie de pecador, puesto que Dios no pierde.

Por supuesto que cada organización genera sus propios narcisistas y la lista de características puede ser más abundante; podemos tener por ejemplo un narcisista autoritario, porque él cree poseer la verdad absoluta; o un narcisista con apariencia democrática, que cita a juntas para tomar acuerdos entre todos, pero él tiene la última palabra. Con esto coligamos narcisismo y poder y la forma narcisista en la cual se ejecuta. El narcisismo tiene diferentes formas de representación en las organizaciones, pero no toda persona autoritaria, empeñosa en el trabajo, acuciosa en sus deberes y obligaciones, es necesariamente narcisista.

Aunque si bien existen narcisistas, la misma organización también los necesita, porque con ellos logra sus objetivos, necesita personas identificadas con sus valores, imágenes, mitos, fantasmas, héroes, leyendas, mártires y ritos, entre otras cosas en las cuales el narcisista quedará plenamente identificado. Sin embargo, esto mismo nos lleva a considerar que el narcisista observa fuertes síntomas de identificación, que tarde o temprano, lo conducirá a problemas aún más graves, el de la neurosis o psicosis. Sufrirá síntomas de indefinición, puesto que su imagen física no encontrará ese yo que tanto anhela, el yo ideal. Porque el yo ideal y el yo real, están completamente disociados. Tendrá depresiones constantes y profundas, porque siempre está pensando en lo que más lo angustia, la muerte de él en la organización. Es decir, en la fragilidad de su propia existencia, porque finalmente reconoce que el no es el ser trascendente que creyó ser, ni la organización es su madre que esperaba le brindara el afecto, ternura, satisfacción y amor.

Es de esperar que, tarde o temprano, el individuo entre en conflicto con la empresa o la organización, lo cual podría ser muy a menudo, en tanto que sobrevalorara sus proyectos con relación a los intereses de la organización. Su confianza se quebrantará y la armonía –al menos psíquica– con la organización se romperá. Sin embargo, la empresa tiene mecanismos compensatorios para las depresiones o las angustias: las evaluaciones sobre su productividad, los ascensos y las compensaciones y los reconocimientos, que no hacen más que retrasar el declive final del *homo* narcisista. Si su crisis es psicótica en este último estado se le considerará como quemado (*burn out*), es decir sólo quedará –después de haber desarrollado grandes esfuerzos, tanto para la empresa como para sí mismo–, un remedo de ser humano lleno de problemas físicos y psíquicos.

Sin embargo, Freud reconoce que el narcisismo de las primeras etapas de la vida puede ser superado, puesto que el narcisista de temprana edad puede llegar a superar la dependencia familiar. Existe la posibilidad de que con tratamiento psicoanalítico, el individuo sea capaz de reconocer el medio social tal como es y no como él pretendía que fuera, un medio que utilizaba para satisfacer su autoerotismo, sus pulsiones, sus propios deseos sin importar nada más que eso.

Conclusión

Las perspectivas de estudio de las organizaciones son múltiples, una de ellas, la escuela del psicoanálisis es una de las menos conocida, más no por esto, la menos importante. Constituye una valiosa alternativa en el estudio de las organizaciones, no tan sólo descubre los problemas psíquicos de los individuos, sino que va más allá y trata de encontrar cómo el sujeto interactúa en las organizaciones y ésta tiene diferentes tipos de representaciones para él, que introyecta de diferentes maneras a fin de satisfacer sus demandas. Por otro lado, algunos autores del psicoanálisis realizan determinadas construcciones metafóricas, de manera tal, que tratan de establecer ciertos paralelismos entre individuo y organización, lo que lleva a instrumentar una estructura psíquica de la organización similar a la de los individuos.

Esto es, el psicoanálisis trata de interpretar por medio de sus herramientas teóricas y prácticas la forma en que, por un lado, las organizaciones son consideradas sujetos de análisis y, por otro, los individuos en las organizaciones también lo son. Tanto en las instituciones como en las organizaciones capitalistas, sobre todo en estas últimas, están dadas las posibilidades para que los deseos narcisistas se cumplan.

Pero los intereses de la empresa y de los sujetos son diferentes, entre otras cosas, porque los dos operan de manera individual, aunque con fachada colectiva. Tarde o temprano, a pesar de los esfuerzos de la organización por compensar las frustraciones del sujeto, éstos entran en contradicciones que son devastadoras, en principio para la fragilidad psíquica del individuo y posteriormente para su salud física. Eros es sustituido finalmente por Tanatos.

Para Freud la neurosis es el resultado de un conflicto entre el yo y el ello, mientras que la psicosis es el resultado de un conflicto entre el yo y el mundo exterior, producido por una perturbación neurótica del individuo. Aunque el narcisismo es la expresión de un conflicto entre el yo y el mundo externo, vale la pena señalar que uno de los aspectos importantes que conducen a la neurosis es el resultado de la negación del yo a aceptar las tendencias del ello, las pulsiones del ello, son detenidas por la represión del yo. La contradicción entre el ello y el yo obedece, de acuerdo con Freud (1988c: 692), a significados externos, porque como él mismo aclara, este conflicto se da porque el yo en el fondo obedece al super yo que

está ligado más al ámbito externo. Por ende, tanto el yo como el super yo, se contraponen a los deseos del ello, estos dos poderes reprimen al ello. A este conflicto Freud lo denomina como la neurosis de transferencia. Lo cual puede ser la causa de psicosis que conduzcan al individuo a confusiones alucinatorias o a esquizofrenias, que lo pueden llevar a la pérdida total de interés por el mundo exterior. A esto Freud lo considera un embotamiento afectivo.

Algo similar pasa en el problema del narcisismo, aunque las contradicciones entre los elementos del inconsciente son de naturaleza diferente. Freud reconoce determinados síntomas de psicosis que son las psicosis narcisistas, éstas se deben a un conflicto entre el yo y el super yo. Esto es, entre el yo y el mundo exterior. El super yo es el representante de las exigencias de este mundo. El ideal del yo, el super yo, entra en conflicto con el yo, con sus aspiraciones. La función conciliadora del yo se pierde en tanto subsista el conflicto.

El problema del narcisismo con la organización es que ésta lo afecta al no producirle los beneficios esperados; el individuo pierde identidad con la organización pero al mismo tiempo, consigo mismo, debido al comentado conflicto entre el yo y el super yo. Puede, además, caer en un doble conflicto porque por un lado el yo no satisface las demandas del ello, mientras que por otro, está disociado del super yo. En caso de no revertirse, el proceso lo conduciría a un problema psicótico, como la pérdida de la realidad o lo que es similar, a la construcción de una realidad paralela en donde el medio ambiente externo no entre en conflicto con él. En este ámbito el yo y el super yo están en plena correspondencia. No hay motivo de conflicto entre ellos. No obstante, se vive en una realidad ficticia, lo que aparentemente soluciona el problema inicial, pero en la realidad persiste.

La organización es, entonces, por un lado, el medio en el cual puede el sujeto narcisista encontrar respuesta a sus demandas con respecto al mundo externo. La organización es una madre que le proporciona las maneras para que el sujeto satisfaga su autoerotismo. Pero por otro lado, la organización es demandante y presenta al mundo externo tal y como es, con toda su racionalidad que se contrapone a la posición narcisista, lo cual se ve reflejada en los conflictos entre su yo y su super yo. Un fuerte conflicto entre ellos puede conducir al individuo a la pérdida de la realidad, a entrar en un estado de *burning out* y tener que dejar –temporal o tal vez para siempre–, al medio indicado para la satisfacción de sus demandas materiales y psíquicas: la organización.

Bibliografía

- AMADO, Gilles (1997), "De l'interérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations: une discussion avec Elliot Jaques", *Psychanalyse et organisation. Reveu Internationale de Psychosociologie*, núms. 6-7, ESKA, Francia.

- , C. Faucheux y Alaurant (1998), "Changement organisationnel et réalités culturelles, en Jean Francois Chanlat (coord.), *L'Individu dans l'Organisation: les dimensions oubliées*, Les Presses de l'université Laval y Editions ESKA.
- y Eugène Enriquez (1999), *La Psychanalyse à l'écoute du social*, ESKA.
- AUBERT, Nicole, y Vicent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Paidós, Barcelona.
- BOARD DE, Robert (1978), *El psicoanálisis en las organizaciones. Un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones*, Paidós, Buenos Aires.
- BLEGER, José (1993), "El grupo como institución y el grupo en las instituciones", Kaès et al., en *La institución y las instituciones*, Paidós, Buenos Aires.
- CARUSO, Igor (1964), *Psicoanálisis dialéctico. Aspectos sociales del psicoanálisis social*, Paidós. Buenos Aires.
- CASTORIADIS y Aulangier, P. (1976), *La violence de l'interprétation. Du pictogramme à l'énoncé*, PUF, París.
- CHANLAT, Jean-François (1990), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Les presses de l'Université Laval y Editions ESKA, Canadá.
- CORIAT, B. (1982), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo y el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México.
- CROZIER, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema*, Alianza, México.
- ENRÍQUEZ, Eugène (1993), "El trabajo de la muerte en las instituciones" en Kaès et al., *La institución y las instituciones*, Paidós, Buenos Aires.
- FORNARI, Franco (1993), "Para un psicoanálisis de las instituciones", en Kaès et al., *La institución y las instituciones*, Paidós, Buenos Aires.
- FREUD, Sigmund (1988a) (1926), "La cuestión del análisis profano", en Freud, *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Alianza, Buenos Aires.
- (1988b) (1915), "El concepto de represión", en Freud, *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Alianza, Buenos Aires.
- (1988c) (1924), "Neurosis y psicosis", en Freud, *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Alianza, Buenos Aires.
- (1912), "Algunas desviaciones sobre el concepto del inconsciente en el psicoanálisis", en Freud, *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Alianza, Buenos Aires.
- FUSTIER, Paul (1993), "La infraestructura imaginaria de las instituciones. A propósito de la infancia inadaptada" en Kaès, *La institución y las instituciones*, Paidós, Buenos Aires.
- HEYDEBRAND, Wolf, V. (1989), "New Organizational Forms", *Work and Occupations*, vol. 16, núm. 3, pp. 323-357.
- ISAAK, Susan (1962), "Naturaleza y función de la fantasía" en M. Klein et al., *Desarrollos en Psicoanálisis*, Horme (Paidós), Buenos Aires.
- KAÈS, René (1997), "L'interêt de la psychanalyse pour traiter la réalité psychique/dans l'institution", en *Psychanalyse et organisation. Reveu Internationale de Psychosociologie*, núm. 6-7, ESKA.
- et al. (1993), *La institución y las instituciones*, Paidós, Buenos Aires.

- _____ (1993), "Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones", en Kaës, et al., *La institución y las instituciones*, Paidós, Buenos Aires.
- KLEIN, M. et al. (1962), *Desarrollos en psicoanálisis*, Horme (Paidós), Buenos Aires.
- MARCH, Jaes G. y Johan P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, FCE, México.
- MENDEL, Gerard (1997), "L'institution au double peril de l'organisation et de l'inconscient, perspectives sociopsychanalytiques (1971-1997)", en *Psychanalyse et organisation. Revue Internationale de Psychosociologie*, núms. 6-7, ESKA.
- MONTAÑO HIROSE, Luis (2001), "La razón el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización", *Iztapalapa*, núm. 50, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, pp. 191-212.
- _____, "El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social", ponencia presentada en el coloquio internacional, *El análisis de las organizaciones y gestión estratégica: perspectivas latinas*, Zacatecas, México, 2001.
- MOUZELIS, Nicos, (1968) *Organización y burocracia*, Península, Barcelona.
- NONAKA IKUJIRO e Hirotaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México.
- POLANYI, Michel (1983), *The Tacit Dimension*, Gloucester, Massachussets.
- POWELL, Walter y DiMaggio (1999), "Retorno a la jaula de hierro, El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Powell y DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE, México, pp. 105-125.
- RIVIERE, Joan (1962), "Sobre la génesis del conflicto psíquico en la primera infancia", en M. Klein et al., *Desarrollos en psicoanálisis*, Horme (Paidós), Buenos Aires, pp. 47-69.
- WEBER, Max (1970), *Economía y sociedad*, FCE, México, 1970.

Calidad total en las organizaciones: poder, ambigüedad y aspectos simbólicos

ANTONIO BARBA ÁLVAREZ

La Revolución Industrial tuvo lugar en el siglo pasado. Posiblemente, la revolución de las computadoras se inició a principios de los ochenta. Pero ahora estamos, sin duda, en medio de la revolución de la calidad, un período de cambio que afecta a todo tipo de negocios, empresas, organizaciones y personas. Para algunas empresas, el mejoramiento continuo de la calidad y la reducción de costos son esenciales para permanecer en el negocio...

TUCKMAN, 1994: 735.

Introducción

DE ACUERDO con el epígrafe anterior, vivimos en la revolución de la calidad. Tales nociones se han postulado por autores como Tuckman (1994), para describir la importancia y la difusión generalizada de este concepto en la sociedad moderna que traspasa el ámbito organizacional. El símbolo de la calidad ha transitado en un continuum, en el que se le ha considerado desde la perspectiva de una moda, hasta condición necesaria para la supervivencia, por lo que la mayoría de las organizaciones buscan actualmente dicho símbolo con creciente persistencia. Muchos actores organizacionales hablan de la calidad, de su necesidad de aplicar, de su generalización más allá de las mismas organizaciones. Como si fuera una medicina mágica que pudiera curar todos los males organizacionales. Pero, ¿qué es la calidad? ¿Qué hay más allá de esa moda aparente? ¿En qué términos se puede aplicar a las organizaciones de todo tipo? ¿Hasta dónde llega su capacidad para resolver problemas? ¿Qué influencia tiene en las organizaciones?

Estas y muchas otras preguntas se pueden hacer, en torno a las propuestas teóricas y a las experiencias empíricas difundidas ampliamente sobre la calidad. Pero apenas estamos empezando a conocer los verdaderos alcances de este concepto. Uno de ellos, el más difundido en la actualidad, es el de la calidad total. Este trabajo es una reflexión en torno a la calidad, partiendo del punto de vista de la calidad como un problema organizacional, que se puede abordar desde múltiples ángulos. Para este trabajo sólo consideramos cinco aspectos fundamentales. En el primer apartado, daremos cuenta de las propuestas principales de la calidad que han con-

tribuido a la construcción del concepto. En el segundo apartado, discutiremos las implicaciones de poder que tiene la calidad en el ámbito de las organizaciones. En el tercer apartado, se hará un análisis sintético de la construcción de los símbolos contemporáneos de la organización. En el cuarto apartado, se puntualizarán algunos aspectos sobre la ambigüedad de la calidad. Por último, en el quinto apartado haremos un breve recorrido de la construcción simbólica de la calidad total.

Evolución del concepto y las teorías de la calidad

Desde una perspectiva organizacional, se puede apreciar que el concepto de calidad ha evolucionado paralelamente al desarrollo de las organizaciones modernas, cuando se incorpora como un problema creciente de la producción a principios del siglo xx. A partir de ahí, este concepto se constituye en sí mismo como una expresión de la complejidad organizacional cuando se incorpora también en el nivel de la administración y posteriormente, en el nivel de la organización. Así, en términos generales, se pueden identificar tres etapas de la calidad. La primera relacionada directamente con el proceso de producción que parte de la década de los veinte con la generalización del taylorismo y el fordismo, que se expresa a través del control de la calidad mediante la inspección y del control estadístico de la calidad; la segunda, cuando la calidad se integra como objetivo de la administración a partir de la mitad de la década de los cuarenta con el aseguramiento de la calidad; la tercera etapa que se inicia en la década de los setenta y que implica la interpretación de la calidad como un problema estratégico para alcanzar la competitividad y como un símbolo organizacional que trasciende sus fronteras a través de la propuesta de la calidad total.

La calidad en la producción

a) El control de la calidad mediante inspección 1920... La producción en masa exige la sistematización de los procesos de producción y la homogeneidad de los productos. Entre las estrategias para garantizar dicha homogeneidad aparece el taylorismo, que entre sus propuestas, destaca la creación de un departamento de control de calidad especializado en crear y vigilar los mecanismos adecuados para garantizar la calidad. En este contexto, aparecen los inspectores de calidad, que desarrollan, principalmente, la tarea de vigilar y medir la calidad del producto en la cadena de producción. En este periodo, el concepto de calidad se establece como principio de productos sin defectos.

b) Control estadístico de calidad 1930... Además de detectar productos defectuosos, el control estadístico de la calidad tiene el propósito de establecer soluciones, a los problemas crecientes generados en los procesos de producción, que se presentan cada vez más complejos y sofisticados. La producción de gran-

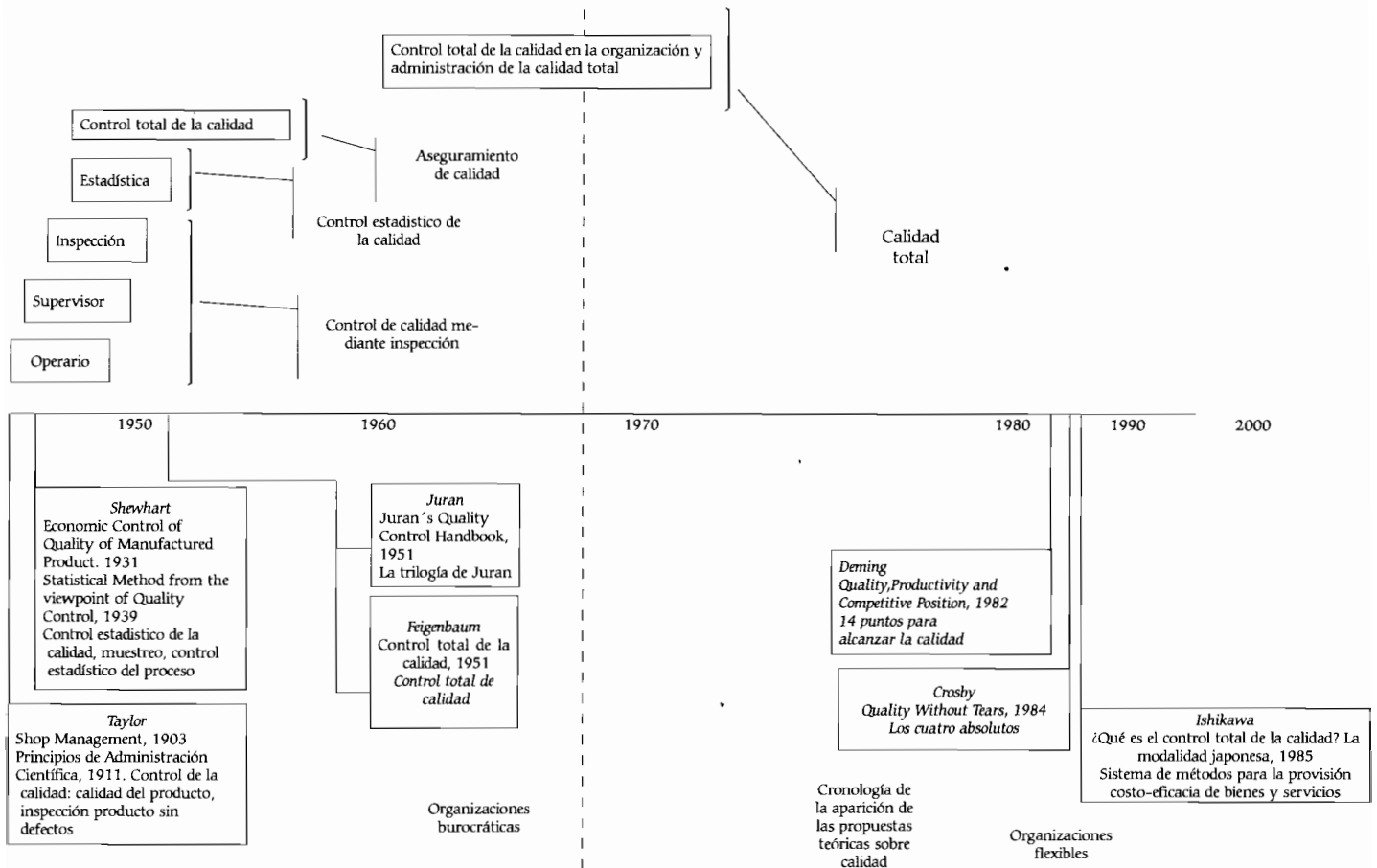
des lotes redujo la eficiencia de la inspección de la calidad y por lo mismo fue necesario desarrollar sistemas complicados de matemáticas y estadística para detectar los defectos mediante muestreos. El concepto de calidad en esta etapa, se concibe como el control estadístico del proceso de producción.

La calidad de la producción a la administración

a) Aseguramiento de calidad 1945... El desarrollo de la administración incorpora la calidad como un concepto necesario para el desarrollo adecuado de las áreas funcionales de las empresas. Así, la calidad se constituye en un problema propio de la disciplina de la administración. Sin embargo, el concepto de calidad se ve enriquecido con las contribuciones que se desarrollaron principalmente en Japón y que se expanden rápidamente por occidente. La nueva visión de la calidad se propone como meta evitar producir productos defectuosos. Para ello, surge la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses con la finalidad de perfeccionar y difundir los métodos orientados a garantizar la calidad en las tareas de administración. La responsabilidad de la calidad, se centra en los expertos en estadística y desde Estados Unidos se exportan a Japón los conocimientos sobre el control estadístico de la calidad con las asesorías de Edwards, Deming (1989) y Joseph Juran (1986). Como resultado de esta interacción se desarrolla el aseguramiento de calidad. Así, el problema de la calidad es asumido por la administración e involucra a todos los integrantes de la empresa. Una técnica desarrollada a partir de esta visión se empieza a aplicar en 1962, con el establecimiento de los círculos de calidad en Japón, que entre sus características se puede mencionar el énfasis del trabajo en grupo y la autorganización. El concepto de calidad se concibe como cero defectos y capacitación en los círculos de calidad total.

b) Calidad como estrategia competitiva 1975... En este periodo se generaliza el impacto de los productos japoneses en los mercados internacionales. Emerge un modelo de organización alternativo fundado, entre otras características, sobre el concepto de calidad. En consecuencia, aparece un cambio paulatino en la actitud de la alta gerencia de las empresas de occidente, principalmente en Estados Unidos. Con ello, surgen nuevos paradigmas en la administración que se desarrollan desde la segunda mitad de la década de los setenta representados, principalmente por la cultura corporativa, la reingeniería de procesos, la calidad total y el aprendizaje organizacional, entre otras nuevas formas de pensamiento administrativo. En este contexto, la calidad se constituye en estrategia fundamental para la competitividad. Se adopta el concepto de calidad como sello de la actividad empresarial y de esta manera, la doctrina de la calidad involucra a la empresa. Se desarrolla la propuesta del control total de calidad que fomenta y facilita la puesta en práctica del com-

FIGURA 1
EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA CALIDAD



promiso compartido de los integrantes de la organización en el mejoramiento continuo. Con el control total de calidad como sistema administrativo innovador, se coordinan los esfuerzos de la dirección y de los empleados para favorecer la calidad de los productos o servicios que proporciona la empresa. En este plano, se desarrolla una visión de planeación estratégica para la calidad total, con la finalidad de que los productos respondan a los requerimientos del consumidor y para ser competitivos en los mercados internacionales. El concepto de calidad se concibe como productos de calidad y competitividad.

La calidad total como concepto organizacional

a) Calidad total: satisfacción del cliente 1980... El concepto de la calidad total asume un alto contenido simbólico al constituirse como compromiso interiorizado y compartido por la empresa y sus integrantes. La calidad total implica cambio de actitudes en todos los niveles y actividades de la empresa. Se aplica el mejoramiento continuo en todos los niveles estructurales y en todos los aspectos procesuales de la organización. La visión estratégica de la calidad total se desarrolla en el marco de la globalización, como condición para acceder a los mercados internacionales y, por lo tanto, se persiguen oportunidades y mercados. Se parte del principio de que la competencia en los mercados nacionales e internacionales, desarrolla las exigencias del consumidor y que por lo tanto, la flexibilización y la calidad integral son condiciones sustantivas de las organizaciones para mantener la competitividad. Por ello, el punto focal es el cliente, estableciéndose la relación producto/servicio de calidad/cliente, que se fundamenta en la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. Así, el concepto de calidad se fundamenta en el cliente y la relación estrecha entre productos y servicios competitivos. En la figura 1 se puede apreciar la relación entre la evolución del concepto de calidad en las organizaciones y la cronología de las propuestas teóricas de la calidad.

Calidad y poder en las organizaciones*

Al incorporarse la calidad con plenitud como un concepto organizacional, se desarrolla una multiplicidad de relaciones que contribuyen a la transformación radical de los modelos y procesos organizacionales. Una de las relaciones sociales privilegiadas en el ámbito organizacional es el poder. Si partimos del principio de que las estructuras organizacionales son estructuras de acción colectiva, en medio de múltiples incertidumbres derivadas de los problemas a resolver, entonces,

* Para la elaboración de este apartado, quiero dejar constancia de mi agradecimiento por las valiosas ideas proporcionadas por Luis Montaña Hirose.

podemos afirmar que nos referimos a sistemas de poder, mediante los cuales los hombres establecen el proceso de cooperación en las organizaciones.

Sin embargo, no debemos equivocarnos al pensar que el poder en las organizaciones es estrictamente vertical, plenipotenciario, sectario, unipersonal, ya que en la realidad no todo está completamente controlado, regulado, pues como aseveran Crozier y Friedberg:

Los actores individuales o colectivos que los componen (los sistemas sociales) jamás pueden reducirse a funciones abstractas y descarnadas. Los actores, en su totalidad, son quienes dentro de las restricciones, a veces muy pesadas que les impone "el sistema", disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros. *La persistencia de esta libertad deshace las reglas más sabias y hace del poder, en tanto mediación común de estrategias divergentes, el mecanismo central e ineluctable de regulación del conjunto* (las cursivas son nuestras; Crozier y Friedberg, 1990: 25).

Desde esta perspectiva, el poder no se constituye en sí mismo únicamente como represor o negativo como se plantea desde algunas perspectivas críticas como el análisis institucionalista o el neomarxismo. Pensar así implicaría aceptar una visión reduccionista de la voluntad y la capacidad de los actores en las relaciones de poder, en las que éstos serían reducidos prácticamente a autómatas. Por el contrario, el ejercicio de poder, considerado como la capacidad de ejercicio relativamente autónomo de los actores organizacionales, les permite negociar su comportamiento frente a los otros. Esta noción, nos ayuda a interpretar que la organización está constituida, entonces, por una red de relaciones de poder de diversa intensidad entre actores.

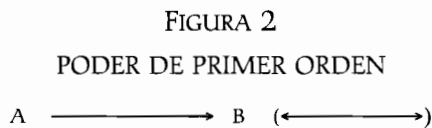
Pero esta red de relaciones de poder no es estrictamente anárquica, sino que la organización se caracteriza por su capacidad de establecer las condiciones y los mecanismos para sistematizar dichas relaciones (Luhmann, 1995). Para facilitar nuestra reflexión asumiremos, principalmente, los conceptos de poder desarrollados por Weber (1981) y Foucault (1992). Es necesario aclarar, que por razones de espacio nos remitiremos específicamente a las definiciones de los autores mencionados.

Weber entiende el poder como la "...probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad" (Weber, 1981: 43). A partir de esta definición de poder, el autor establece los principios de una de sus formas que es la dominación, que la entiende como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas" (Weber, 1981: 43). Como se puede observar, la noción de poder de este autor se puede interpretar como una relación

de persona a persona en una sola dirección vertical, de arriba a abajo, es decir, conceptualmente se parte del supuesto de que las relaciones de poder tienen su fuente original en los niveles superiores de la escala jerárquica de la organización. Esta interpretación fue adoptada por las teorías convencionales de la burocracia, para la explicación de un concepto organizacional aparentemente más suave e inocuo, que da la impresión de legitimar el ejercicio del poder a través de la autoridad, en el ámbito de las organizaciones (Merton, 1980: 422 y ss.).

Por otra parte, se puede interpretar de la propuesta de Foucault, que el poder en las organizaciones ni está centralizado ni es apropiado por un solo individuo. Más allá de este supuesto, el poder es empleado y ejercido por medio de una organización semejante a una red. Insiste en la relevancia de las técnicas, procedimientos y mecanismos polimorfos del poder, que se institucionalizan intensivamente en las actividades de los agentes, en la periferia de las jerarquías centralizadas de dominio (Foucault, 1982).

A partir de estas nociones de poder, se puede establecer una interpretación esquemática en la que el ejercicio de poder en las organizaciones, implicaría una relación directa entre personas, a lo que denominaremos poder de primer orden (figura 2) y que se representa a continuación

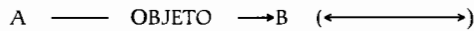


Desde esta perspectiva, los actores involucrados en la relación de poder quedan plenamente relacionados, donde A ejerce el poder sobre B y B reconoce que A ejerce el poder. A diferencia del planteamiento de Weber y siguiendo con la propuesta de Foucault, se puede interpretar que el poder no es exclusivamente unidireccional sino que puede operar en ambos sentidos. Esto es, que B eventualmente puede ejercer el poder sobre A, lo que nos permite afirmar que el ejercicio del poder es bidireccional.

Sin embargo, el desarrollo de la administración en el ámbito de las organizaciones modernas incorporó un nuevo elemento en las relaciones de dominación: el objeto. Esto es, que entre la relación de dominio establecida entre A y B se interpone un objeto. Autores como Bayart (1995), desarrollan este análisis explicando que la objetivación de saberes organizacionales se concretizan (se hacen objeto), a través de diversas expresiones como formas concretas (p. ej., orden de trabajo), materiales (p. ej., cronómetro) o gráficas (p. ej., hoja de control). En este sentido, se puede interpretar que el objeto concentra saberes organizacionales, que se constituyen en sí mismos en instrumentos de poder. A este tipo lo denominaremos poder de segundo orden

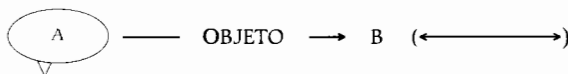
(figura 3), e implica una forma más sofisticada de ejercicio de poder, en donde es el objeto el que establece una relación directa con el dominado (B). Sin embargo, desde esta perspectiva sigue siendo identificable quien ejerce el poder (A), es decir, por ejemplo, el obrero (B) al recibir la orden de trabajo (objeto) sabe que quien elaboró dicha orden es el capataz (A). Entre las implicaciones posibles de esta forma de ejercer el poder, se puede identificar una mayor dificultad para ejercer la resistencia natural, producto de la relación de dominación. En términos generales, esta forma de ejercer la dominación en las organizaciones, puede representarse de la siguiente manera.

FIGURA 3
PODER DE SEGUNDO ORDEN



Con el surgimiento de las nuevas formas de organización flexibles y el desarrollo de las nuevas tecnologías como la informática, la telemática y la robótica, por mencionar sólo algunas, emerge simultáneamente una nueva composición de la relación de dominio en el ámbito de las organizaciones. Uno de los aspectos más relevantes en este proceso, es la emergencia en paralelo de la instrumentación de los símbolos, que se expresa, por ejemplo, en la sustitución de la autoridad que controla tradicionalmente (por ejemplo: el jefe), por el autocontrol fundado en el conocimiento (por ejemplo: los grupos de excelencia). Esta forma de dominación que denominaremos poder de tercer orden (véase figura 4), implica no sólo el ejercicio del poder por intermediación del objeto, sino que además, se hace difusa la figura de quién ejerce dicho poder. Desde esta perspectiva, los fines organizacionales son interiorizados en los individuos a través de símbolos como, por ejemplo, la excelencia organizacional. La excelencia se constituye así, en la guía de las directrices del comportamiento de los individuos y de los grupos en las organizaciones. Sin embargo, quien ejerce el poder (A) a través de estos símbolos se hace cada vez más difuso, llevando al extremo de la resistencia de este ejercicio al autocuestionamiento y en algunos casos, hasta la autodestrucción por parte de quien se subordina a este poder (B) (Aubert y Gaulejac, 1993). En términos gráficos, esta idea puede quedar expresada de la siguiente forma:

FIGURA 4
PODER DE TERCER ORDEN

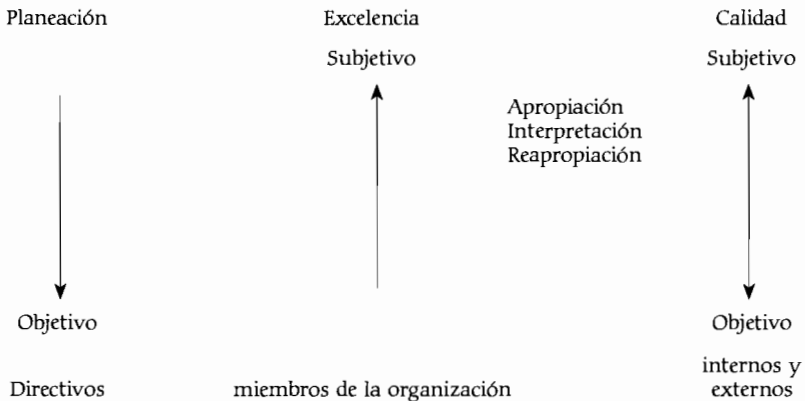


Como se puede observar, poder y organización están íntimamente vinculados. Los actores organizacionales sólo pueden alcanzar sus metas mediante el ejercicio de las relaciones de poder. Sin embargo, para que esto sea posible, es condición necesaria que haya un mínimo de objetivos comunes y colectivos, que sólo se pueden lograr a través de las negociaciones entre los individuos y los grupos de la organización.

Construcción de los instrumentos simbólicos organizacionales

En este contexto, en el proceso de flexibilización organizacional a partir de la década de los setenta, se han popularizado tres conceptos que han tenido gran influencia, como símbolos primigenios de las nuevas formas de organización flexible y éstos son: la planeación, la excelencia y la calidad. Sin embargo, son de naturaleza distinta. La planeación ha permanecido como un elemento objetivo, pertenece al dominio de los directivos; por su parte, la excelencia se establece en lo subjetivo al incorporar los aspectos simbólicos como instrumento gerencial; pero la calidad transita entre la objetivación y subjetivación, en el que los integrantes de la organización se apropian, interpretan y se reapropian de la noción de calidad (véase figura 5).

FIGURA 5
SUBJETIVACIÓN-OBJETIVACIÓN DE LA CALIDAD



Este proceso se hace más evidente a principios de la década de los ochenta y hay referencias históricas de su establecimiento (Juran, 1995), casi simultáneamente, en Japón, Europa y Estados Unidos, como veremos a continuación.

La instalación y posterior expansión de los sistemas de aseguramiento de calidad y del concepto de calidad total se intensifica en el mismo periodo tanto en

Japón como en el Occidente. Coincide con la segunda crisis del petróleo. En Japón en 1979, se inician los estudios del Control de la Calidad Total (CCT) en la Toyota y se aplican oficialmente en 1982. En Occidente, la introducción de la Calidad Total comienza a mediados de la década de los ochenta. Las primeras experiencias fueron con los círculos de calidad, aunque sólo participó un pequeño porcentaje de trabajadores, pero el principal ahorro de costos se logró a través de los compromisos entre las grandes empresas para evitar los errores en la producción, por ejemplo, mediante la creación de estándares de certificación como BS5850 o el ISO-9000.

La introducción de estos estándares requiere que los procedimientos de trabajo sean explicados en detalle y que los requerimientos de cada tarea sean documentados. Esto tiene implicaciones en términos de la burocracia y la descalificación. Aunque la documentación detallada de los requerimientos de trabajo, se podría confundir con el principio taylorista basado en la separación entre la ejecución y el diseño, en la práctica presenta características distintivas. En el mismo sentido, también los procesos de documentación de procedimientos pareciera un principio tradicional de la burocracia.

Sin embargo, la racionalidad subyacente en cada uno de estos principios permanece en esencia intocado. Pero lo que sí se modifica, son los patrones de comportamiento que se establecen a través de nuevas reglas de conducta. Esto se puede explicar, a partir del rechazo de la burocracia que está inmerso en los principios de la calidad total, que no cuestiona sus fundamentos básicos, sino sus disfunciones. En términos organizacionales, la calidad total enfrenta la construcción de la "personalidad burocrática" que separa las obligaciones particulares de los roles específicos. A partir de que los procedimientos se establecen, entonces las tareas son abiertas para asumir la forma de equipos de trabajo. Por lo tanto, se establece un contraste entre el *empowerment* de la fuerza de trabajo frente a su descalificación.

Habría que recordar, que el modelo de organización taylorista postula la necesidad de la descalificación del obrero, la enajenación del saber hacer y la negación del ejercicio de su capacidad creativa, como condición necesaria para implantar la administración científica. En cambio, el *empowerment*, concepto propio del modelo de organización flexible, y que se constituye como una condición necesaria para la aplicación de la calidad total significa que, en términos generales, la delegación de autoridad para el trabajador, implica una forma de ampliar los espacios de participación, a partir de la alta capacitación, la polivalencia y la liberación parcial del ejercicio de su capacidad creativa, todos ellos requisitos esenciales para desarrollar el mejoramiento continuo de la calidad.

La calidad total no sólo posee una forma de conceptualizar la organización en términos posmodernos, sino que también se puede interpretar como una forma de legitimar las relaciones flexibles que exige el nuevo modo de organizar. Esto implica reconsiderar la introducción de la calidad total como una reconstrucción

de la cultura alrededor y a partir de las relaciones de trabajo. En un intento por reconstruir la hegemonía en el lugar de trabajo, se han desplegado las metáforas del sentido común de la vida social y organizacional, para modificar las relaciones subjetivas. Las imágenes jerárquicas de poder y control, han sido cambiadas por las del mercado y el intercambio y por las del cliente y el proveedor. Esto nos conduce a un problema: ¿cómo se modifican las relaciones de poder en el ámbito organizacional?

La introducción de la calidad total implica un esfuerzo de la gerencia para modificar la cultura organizacional, utilizando como vehículo principal los aspectos simbólicos. La característica central de la calidad total es la idea de que el cambio cultural está injertado en los primeros desarrollos teóricos y prácticos de la administración de la calidad. Se ha argumentado que el cambio cultural permite diferenciar la calidad total del aseguramiento de calidad, así como del control total de la calidad. Está claro que la noción que unifica el esfuerzo organizacional y trasciende seccionalmente los intereses, es que todos pueden trabajar juntos para alcanzar la calidad, aunque la noción de calidad desplegada está lejos de ser socialmente neutral.

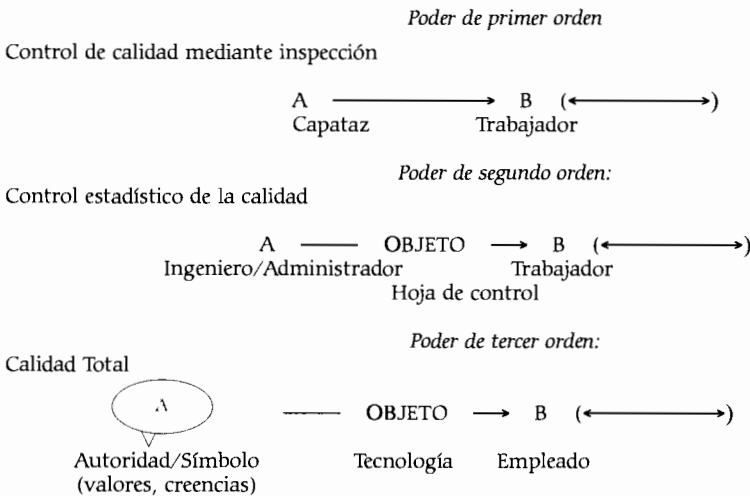
Parte de la revolución de la calidad está enfocada a transformar las actitudes de la gente sobre su rol laboral. Esto implica el esfuerzo del individuo y del grupo organizacional a trascender la apropiación y la interpretación para trascender a la reapropiación de la calidad organizacional. Esta revolución está orientada a sustituir a la jerarquía por la informalidad, aunque en realidad contribuye a la burocratización de los procesos, ocultando las implicaciones de la dominación en el ámbito organizacional.

En apariencia, una de las intenciones principales de la calidad total es facilitar la transición de una forma de organización burocrática hacia una forma de organización posmoderna flexible. Así, en parte, la calidad total se constituye como instrumento del discurso gerencial para obtener el compromiso de los miembros de la organización, mediante el convencimiento de la pertinencia de alcanzar la calidad total, para aceptar las nuevas condiciones impuestas en el proceso de cambio organizacional. En este contexto, pensamos que una de las principales contribuciones de la calidad total a las organizaciones es facilitar el apoyo ideológico y simbólico para hacer posible la flexibilidad y el compromiso que demandan las nuevas formas de organización. Todo ello en nombre de la calidad y del cambio cultural, que le permite hacer frente a las prácticas organizacionales tradicionales para dar paso a las posmodernas.

Sin embargo, en términos reales se puede afirmar que la calidad total en el fondo, contribuye a cambiar los esquemas tradicionales de las relaciones de poder, introduciendo nuevos elementos como la autonomía y el control de los trabajadores sobre su trabajo. Se crea la sensación de una mayor libertad y enriquecimiento en

el trabajo, una mayor participación de los trabajadores en las organizaciones ampliando los espacios de decisión sobre su trabajo y pareciera que se le devuelve al trabajador toda su capacidad creativa que el taylorismo y el fordismo les arrebataron. Por el contrario, se da una mayor apropiación de este proceso por parte de la élite dirigente, que ha logrado hacer más difuso su papel de dominio en el ámbito organizacional. Siguiendo la evolución del concepto de calidad y su relación con el ejercicio del poder en las organizaciones, se puede observar cómo la calidad se puede analizar desde las distintas formas de ejercer el poder, como se ilustra en la figura 6.

FIGURA 6
EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD Y EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES



La calidad total actúa con más relevancia ideológica en el nivel de la subjetividad de las relaciones entre trabajadores, administración y contexto (representado este último por los clientes y los proveedores). A través de esta subjetividad, representada, principalmente, por una desaparición aparente de línea de autoridad jefe-s subordinado, se establecen una gran cantidad de controles que han sido construidos a partir de una cadena metafórica sobre la calidad.

Calidad y ambigüedad organizacional

Quienes participan en las decisiones y las consecuencias de éstas, influyen en la variación de los parámetros de las decisiones, asociados con una oportunidad seleccionada específicamente. Desde esta perspectiva, Cohen, March y Olsen (1988), señalan

que, algunas situaciones de toma de decisiones, están caracterizadas por la problemática de las preferencias (metas inciertas, múltiples y estratégicamente “amañadas”); tecnología incierta (por ejemplo, las soluciones tecnológicas ofrecidas para lograr los objetivos organizacionales, son problemáticas) y la participación fluida del actor (cambio de los decisores). Evidentemente, la calidad total no puede escapar a la lógica del modelo, en términos de la definición secuencial del problema y su solución.

Dentro del marco de las anarquías organizadas, se puede contrastar con la linealidad y las racionalidades prescritas de la calidad total, en el sentido de que se anteponen las soluciones a los problemas, es decir, que primero se generan una serie de soluciones que, en principio, persiguen problemas donde aplicarse. Además, la disponibilidad y la popularidad de las soluciones particulares, sin ninguna prioridad inherente o urgencia de problemas, determina qué problemas debe considerar la organización.

Efectivamente, la toma de decisiones varía ampliamente a través de los factores mencionados. Asumiendo, como la implantación política demostrada por los autores, que la innovación es más probable de ser exitosa cuando el número y la diversidad de actores es pequeño, la complejidad de las acciones conjuntas es menos formidable y el ambiente de las tareas es más plácido, estas variaciones sugieren una proposición adicional relacionada con las intervenciones de la calidad total. Específicamente, la calidad total es más probable que tenga éxito en las organizaciones donde las estructuras de decisión son más cerradas, el acceso a las estructuras es más segmentado y jerárquico, el tiempo es periódico y predecible, la distribución de la energía es más asimétrica, la carga de energía es menos restringida o racionada y las oportunidades para acceder a otras selecciones están menos disponibles, necesarias o atractivas, es decir, en condiciones ambiguas.

En este sentido, se puede interpretar que la ambigüedad organizacional es la incapacidad de los individuos para describir los procesos organizacionales en general y la toma de decisiones en particular (March y Olsen, 1997). Así, la ambigüedad organizacional ha contribuido a desarrollar una gran cantidad de contradicciones entre los postulados de la calidad total y entre estos y su aplicación a organizaciones concretas. Algunos autores como Thompson (1998), señalan que se han creado una serie de paradojas sobre la calidad en las organizaciones. Se pueden identificar las fuentes principales de estas y son los esfuerzos de las organizaciones para alcanzar una gran variedad de metas que intentan reunir las necesidades de los clientes de una manera eficiente y realista, extender los roles de los trabajadores y las nuevas formas de estructurar las tareas. También se pueden agregar a estas fuentes algunos principios de la calidad total que son efectivamente contradictorios. En términos generales, se pueden identificar siete paradojas o contradicciones:

1. Buscar la diversidad pero construir una visión compartida. La calidad total promueve la formación de equipos de calidad para desarrollar actividades transfuncionales. La importancia de estos equipos, se sustenta en el principio del beneficio obtenido a través de la diversidad de opiniones y perspectivas que los integrantes aportan a su grupo. Esto enriquece la decisión, pues al ser tomada colectivamente se genera el compromiso. Sin embargo, al mismo tiempo, las organizaciones requieren de una cultura que estimule una visión compartida que oriente a la gente hacia una misma dirección; en este caso concentrarse en el servicio al cliente. Este valor compartido se encuentra en la base de la filosofía de la calidad y requiere que cada persona entienda y se comprometa con la definición organizacional de la calidad. Lo que se intenta con este principio es que todos los actos y el comportamiento de los integrantes de la organización sean consistentes y respondan estrictamente al concepto de calidad de la empresa. Para poder explicar cómo se pueden complementar estos dos principios opuestos, en realidad esta paradoja se puede resolver si se consideran la diversidad y la filosofía común de estos principios como dos puntas diferentes de un mismo *continuum*. Pero también, se pueden considerar a la diversidad organizacional y a la visión compartida como dos constructos diferentes. Esto es, que la diversidad de opiniones y experiencias de ninguna manera neutralizan el desarrollo de una filosofía común "...tal es el alto grado de afectación para los clientes o la importancia de la calidad para el éxito de la empresa" (Thompson, 1998: 65).

Se puede interpretar que la propuesta de la calidad total contribuye al proceso de modernización, modificando la configuración de los arreglos estructurales de la autoridad, pero conservando la esencia de esa autoridad. Así, la autoridad tradicional que reclama obediencia y disciplina, se sustituye por una autoridad virtual encarnada en el compromiso compartido de satisfacer al cliente.

2. Estimular la creatividad pero ser consistente en todo. La promoción de las ideas creativas es una tarea importante para la calidad total. Motivar todo lo que sustenta a la organización (empleados, proveedores y clientes) para alimentar los cambios en los procesos, los productos o diseño de servicios o para sugerir ideas para nuevos productos o servicios, de esta manera las organizaciones extienden su poder creativo. Pero al mismo tiempo, los clientes esperan consistencia en los productos y servicios que reciben. Hay que recordar que una definición utilizada en los procesos de producción, enfatiza la reducción de la variación. Este principio se extiende también a las tareas no manufactureras y a las operaciones de servicio.

3. Concentrarse en el mejoramiento continuo de los procesos, pero hacer del cambio forzado (*break-through change*) una parte importante del trabajo. Una mentalidad de mejoramiento continuo de procesos insiste en la necesidad de considerar constantemente cómo hacer un proceso o producto rápido, barato y más confiable. La organización debería estar concentrada en el mejoramiento continuo de todo lo

que hace y al mismo tiempo abrirle paso al cambio, para poder impulsar a la empresa hacia delante respecto de la competencia. Abrirle paso al cambio es tema de revolución, no de evolución. La meta es reinventar totalmente lo que la organización está haciendo o proveyendo al cliente. Para Thompson, esta paradoja no existe (una vez más: viva la ambigüedad). Abrirle paso al cambio y el cambio incremental son importantes y la filosofía del mejoramiento continuo de los procesos, puede significar una gran avenida para ambos. El peligro es que el mejoramiento continuo de los procesos, se podría convertir en sinónimo sólo de cambio incremental. Pero esto no es así. Se podría promover una cultura de apoyo tanto para el cambio como para el mejoramiento continuo, buscando un equilibrio entre ambos.

El mejoramiento continuo que implica creatividad autónoma frente a la mentalidad forzada de cambio, implica, de acuerdo con nuestra primera hipótesis, que esta situación responde a las particularidades simbólicas internas de cada organización, que le permite, tanto en lo individual como en lo colectivo, reinterpretar y reapropiar las experiencias y los conocimientos de acuerdo a sus propios intereses individuales, grupales y organizacionales.

4. Utilizar los grupos autónomos de trabajo para aumentar el desempeño, pero asegurar un control cuidadoso y uniforme de la calidad del producto y del servicio. Algunos estudios han demostrado, que los grupos de trabajo que tienen el control sobre las tareas que hacen, son más productivos que los equipos que tienen menor control. Con mayor control los grupos sienten un fuerte sentido de apropiación sobre el producto terminado. También están mucho más cercanos a encontrar soluciones creativas para mejorar el desempeño para alcanzar las metas establecidas y además muestran un mayor compromiso con esas metas. Esta es otra de las principales razones para que la autonomía, la participación y el uso de equipos estén en los fundamentos de cualquier aproximación a la calidad total. Sin embargo, la aplicación de la calidad total demanda un alto grado de confiabilidad y consistencia en el desempeño, planteando la necesidad de aumentar el control y el monitoreo. La importancia de la consistencia a través de las dimensiones (por ejemplo, cómo son tratados los clientes), virtualmente fuerza una insistencia sobre un conjunto de comportamientos estándar para todos los empleados. Considerando la "administración de hecho", principio de la calidad total, las empresas generalmente desarrollan estándares de desempeño para cada tarea e implementan evaluaciones periódicas para comparar el desempeño del estándar.

5. Constituir un equipo de trabajo cohesivo, pero aceptar el conflicto cuando las ideas son analizadas críticamente. En algunos casos los equipos no proporcionan la alta calidad en las decisiones que toman o naufragan en los argumentos internos o las luchas de poder. La simple creación de equipos no necesariamente significa mejorar resultados. Crear equipos eficientes es una idea básica de la calidad total. En este contexto se presentan dos dimensiones que parecen ser importantes para

la eficacia de los equipos: la cohesividad y la habilidad para el análisis crítico del desempeño. Gran parte del entrenamiento para la constitución del equipo está orientado al mejoramiento de la cohesividad del equipo, basado en la lógica de que el aumento de la cohesividad se puede lograr si hay disposición entre los miembros del equipo.

Algunas experiencias han demostrado que los equipos más productivos están altamente apoyados en las metas de la organización. Así, si los miembros del equipo pueden confiar incondicionalmente entre ellos y si hay algún sentido de propósito común que cada miembro puede apoyar, entonces hay una alta probabilidad de que el equipo sea efectivo. Pero hay que recordar que justamente la riqueza de los equipos se encuentra en la diversidad de perspectivas y opiniones. Particularmente en el proceso de toma de decisiones éstas pueden ser más acertadas si los puntos de vista divergentes son discutidos y analizados. Más aún, las decisiones tomadas en estos términos tendrán mayor grado de aceptación entre los miembros del equipo, ya que ellos mismos tomaron parte en el proceso de decisiones.

La cohesión del equipo, aceptando el conflicto, es una expresión de la fragmentación estructural, expresada en la imposibilidad de cambiar simultáneamente todas las partes de la organización, señalada en nuestra segunda hipótesis. En realidad, el conflicto se debe en parte, a que algunos equipos cambian rápidamente, otros lentamente y los demás no lo harán.

6. Conjunto realista, más aún, metas desafiantes para un desempeño máximo, pero flexibilizar los objetivos para mejorar dramáticamente el desempeño. La articulación entre el nivel de metas, está cercanamente relacionado con la aceptación de las metas por parte de los empleados y gran parte de las investigaciones sobre los conjuntos de metas, se ha centrado en la aceptación como un importante umbral para que las metas produzcan un comportamiento esforzado. También se encontró que una meta podría ser aceptada si desde el punto de vista individual era razonable y alcanzable y si la persona asignada para alcanzar la meta tuviera autoridad para hacerlo. Un conjunto de metas con niveles muy bajos, conduce a un desempeño subóptimo. En el caso de que la meta se perciba difícil, los empleados optan por sus propios niveles de metas y, por lo tanto el desempeño decrece.

Para poder explicar, por qué ampliar las metas parece desafiar esta lógica, es necesario considerar cómo el medio ambiente afecta todos los conceptos importantes de aceptación individual de las metas.

7. Premiar el esfuerzo de los equipos, pero crear un clima de alto desempeño para los individuos. Premiar el esfuerzo del equipo será en parte el objetivo del esfuerzo individual para alcanzar las metas comunes. La premiación de equipos y el clima de alto desempeño individual crean una paradoja real. La organización requiere de altos niveles de desempeño y del compromiso de cada trabajador con respecto a las tareas básicas individuales (calidad y la sensibilización ante el cliente) y su

creatividad distintiva al proponer ideas para el mejoramiento de la calidad. Pero también se necesitan equipos que, naturalmente, son más que una simple colección de individuos. Además, la cooperación de los equipos ayuda a estimular a los integrantes a pensar en términos de la organización, sobre sus responsabilidades con el cliente considerándolo como el centro de la organización y de la existencia de su empleo.

El problema principal de esta paradoja no es la evaluación del desempeño individual o del equipo, sino que se expresa en la ambigüedad de qué tan bien o mal es evaluado el trabajo individual en el grupo. Los dos peligros que se presentan son “las flojeras sociales” (el posible resultado de un premio orientado al resultado del equipo), y los “héroes” individuales, que quieren permanecer apartados del equipo como estrellas del desempeño (como consecuencia de un premio orientado al resultado del individuo). Por lo tanto, el líder necesita poner su atención en una contribución individual para el proceso del equipo como un componente de la evaluación del desempeño de la persona.

Las siete paradojas forman un gran conjunto de ambigüedad organizacional relacionado con aspectos centrales de la Administración de la Calidad total. Entre ellos se pueden distinguir tres: El primero se relaciona con la cultura laboral y comprende las tres primeras paradojas. De esta manera, para buscar la diversidad, construir una visión compartida, motivar la creatividad, mantener la consistencia, estimular el cambio y establecer el mejoramiento continuo de los procesos, la organización crea una cultura en la que la calidad se constituye en el elemento central.

Como se puede observar, con esta agrupación de los aspectos relacionados con las paradojas, se establece la ambigüedad como principio fundamental para la aplicación de la calidad total. Se reconoce, implícitamente, la no existencia de “recetas” para el desempeño e insiste tanto en la sensibilidad o criterio del líder como de los individuos y los grupos de trabajo para hacer los ajustes adecuados para la aplicación de este enfoque. Desde esta perspectiva, la ambigüedad se establece como un principio fundamental del cambio organizacional, teniendo como instrumento el concepto de la calidad total.

Aspectos simbólicos de la calidad

En términos generales, se puede considerar que un símbolo es una representación indirecta caracterizada por un doble significado, por un lado, el significado literal del dato que constituye su significado de primer orden y, por el otro, el nivel simbólico o metafórico, que constituye el segundo orden (Turner, 1992). La calidad total interpretada como símbolo, actúa para reforzar la jerarquía existente y para enfatizar en la importancia de los grupos o equipos de trabajo a los niveles infe-

riores. La “organización de calidad” a menudo cuestiona la presencia de la jerarquía existente, para darle una nueva legitimidad al papel de la alta dirección. Para ello se requiere de una estructura modificada de la organización. Para el ápice estratégico de la jerarquía organizacional, se crea un comité de administración dirigido por el director o presidente y constituido por los jefes del nivel inferior inmediato. Cada miembro de este comité, exceptuando al director o presidente, formará su propio comité constituido por sus subordinados inmediatos. Después de esto, se forman los grupos denominados equipos para el mejoramiento de la calidad, que pueden ser permanentes o formados *ad hoc* con miembros y responsabilidades transfuncionales, con la finalidad de lograr mejoramientos específicos. En el nivel inferior, dirigido por un administrador pero incorporando trabajadores del nivel operativo, se agrupan en lo que se puede llamar círculos de calidad, aunque pueden recibir otros nombres como, por ejemplo, equipos de alto rendimiento, grupos de excelencia, grupos de calidad.

Con esto se refuerza la existencia de la jerarquía burocrática, ahora justificada como un colectivo cuyo objetivo central es alcanzar la calidad en todas sus actividades. La introducción de la calidad total, con frecuencia también es asociada con la incorporación de un nuevo estilo de organización y un repertorio de nuevas técnicas de administración como la reingeniería de procesos, *learning organization*, el *benchmarking*, el *empowerment*, el *downsizing*, por mencionar algunos. En estas circunstancias el rol de la calidad total es reclamar el enriquecimiento de la fuerza de trabajo y ampliar la promoción de la flexibilidad del trabajo, a través de la externalización de los procedimientos del trabajo. Con el establecimiento de los estándares externalizados de trabajo, se facilita la recalificación de la fuerza de trabajo, por una parte, y por la otra, permite que sea vigilado por la administración y que sea entendido lo que se hace por los demás miembros del equipo.

Los símbolos e iconos de esta conversión empiezan a emerger con artefactos como las placas que confirman la capacitación de la calidad, diplomas, bolígrafos, monedas, encendedores, medallas, gorras, escudos, por mencionar algunos. Todos ellos llevan un mensaje que hace alusión a la calidad. Estos son objetos representativos de una conversión cultural que ha sido promovida, una conversión que con el tiempo, tiene casi los alcances de una conversión religiosa. La misión es esforzarse en la calidad y los medios es la aceptación de un plan conjunto. Para alcanzar este objetivo, tanto Deming (1989) como Crosby (1984) proponen 14 pasos. La interiorización de estos símbolos, facilita la “borrosidad” de la autoridad, haciendo más fluidas las relaciones de dominación, conjuntando a la vez, símbolos y objetos como instrumentos privilegiados del ejercicio de la dominación.

El mensaje central es desarrollar una conciencia del cliente. Esto se hace deliberadamente, para sensibilizar a los individuos de la organización sobre la respon-

sabilidad de sus tareas, en el marco complejo de la división del trabajo, y esto es igual tanto para los trabajadores como para los administradores que, por razones de sus tareas, nunca han tenido ni tendrán contacto con los clientes finales. Como se puede apreciar, en realidad no se construye un mercado interno, ni tampoco se realizan transacciones en la cadena interna de proveedores-clientes en la calidad total. Este es un modo alternativo de conceptualizar un conjunto de relaciones en las organizaciones; la metáfora del mercado como símbolo es introducida para contrarrestar los modelos burocráticos y el poder de la autoridad. El cliente no es el comprador de los bienes o servicios del proveedor, pero es definido como el siguiente proveedor de la cadena y así, sucesivamente, a través de la estructura de la organización. Para alcanzar este fin, una empresa debe organizarse a sí misma de manera tal, que los factores humanos, técnicos y administrativos que afectan la calidad, estén bajo control y que se produzcan consistentemente.

Así, la calidad adquiere un significado cargado de valor y de símbolos. Las bases cualitativas de los valores del mercado devienen de un esquema político y es fundamentalmente ideológico. En este sentido, la calidad total se dirige y refuerza una nueva forma de intentar la representación, no de las estructuras del mercado en sí mismas sino, del valor y los valores del mercado como un ideal. La calidad en sí misma se vuelve un icono atractivamente comercial para un creciente número de bienes y servicios. El cliente se convierte en una deidad, contemplada para identificar sus demandas y sus deseos. "Reunir los requerimientos del cliente es la definición de la calidad ofrecida y empleada" (Tuckman, 1994: 749).

Algunas organizaciones que han adoptado las propuestas de la calidad total, han consolidado estas creencias como si fuera una solución mágica, pero motivada por problemas de otra índole, haciéndoles percibir cosas diferentes respecto de lo que es la calidad total, tanto entre las organizaciones como internamente en cada una de ellas. La primera atracción se da con la promesa del ahorro de costos inmediato, a través de la disolución de la inspección con: "hacerlo bien la primera vez y todas las veces", con el servicio al cliente o con el control estadístico de proceso pero, como ya vimos, el mensaje implícito es la creencia en el mercado, al menos metafóricamente y en oposición a la alternativa de la burocracia tradicional, sólo con la mente puesta en alcanzar la calidad. Esto podría no ser una sorpresa bajo la metáfora del mercado y la crítica a la burocracia como una aparente antítesis. Desde la perspectiva del análisis organizacional y del estudio de las nuevas formas de organización, se reconoce la existencia de una cultura informal del trabajo en el esquema burocrático. En el marco de las organizaciones posmodernas, con el rechazo de las estructuras formales y con la aparición del amplio concepto de cultura corporativa, se puede apreciar que, la misma formalidad está subsumida en la práctica cotidiana. Así, la existencia de la calidad total se subsume en la ambigüedad de la organización.

Reflexiones finales

Como se ha podido observar, el concepto moderno de calidad se puede identificar plenamente con el surgimiento y evolución de la organización. A través del tiempo y como producto de la experiencia organizacional, la calidad ha transitado por los diversos niveles de la organización, desde la producción, hasta el cliente, pasando por la dirección.

Desde otra perspectiva, se puede afirmar que el concepto de calidad ha recorrido desde el nivel individuo-grupo, organizacional y social, modificando así su percepción. También se ha podido constatar que la evolución de la calidad ha respondido a la transformación de los modelos organizacionales, en los cuales se puede identificar una concepción dura, formalista, como por ejemplo, el control estadístico de la calidad, hasta la visión blanda, flexible, simbólica, representada por los postulados de la calidad total.

La multiplicidad de concepciones sobre la calidad, que se pueden observar en la diversidad de definiciones sobre ella, nos permite interpretar que la calidad implica múltiples significados que responden a los fines y al contexto de la organización. A diferencia de la opinión de aquellos que buscan la homogeneización del concepto, la realidad organizacional muestra que esto no es posible debido a que éste, se adopta y se adapta a la características particulares de los arreglos estructurales y la diferenciación que los actores organizacionales establecen a partir de su propia percepción. Con ello, se puede afirmar que la calidad es un concepto complejo, que no se puede analizar a partir de posiciones reduccionistas y simplificantes sino que, por el contrario, requiere de un análisis que se relacione con la especificidad organizacional de que se trate.

Por otra parte, se puede afirmar que la calidad total se ha constituido en la práctica organizacional, como un instrumento integrador y comprometedor de los individuos, de los grupos y de la organización. La calidad total, ha respondido a la necesidad de integración que reclaman los nuevos modelos organizacionales, los cuales requieren una gran flexibilidad estructural, por lo que a través de ésta es posible interiorizar los fines organizacionales a escala individual, grupal, organizacional y social. El compromiso adquirido por los integrantes de la organización, mediante la aplicación de los postulados de la calidad total, también facilita el mejoramiento constante de los saberes organizacionales, reduciendo sustantivamente los esfuerzos invertidos en los mecanismos de control y de vigilancia de los procesos internos de la organización, como resultado de la aparente "nebulosidad" del poder en esta nueva forma de organizar.

Como se puede observar, bajo el manto de la calidad total, se ha desarrollado un discurso que va más allá de la calidad, que argumenta que sólo hay un mercado alternativo para alcanzar la modernidad; así debe ocurrir en el sistema de la ade-

cuación de las necesidades y de la cuantificación de la calidad, personificada en términos organizacionales y que representa a la organización, como una cadena de clientes y proveedores. Lejos de ser una alternativa de la burocracia, la calidad total extiende los procesos de burocratización, mientras que enfrenta algunas de sus disfunciones. Es evidente que esta burocratización no responde bis a bis al modelo original de Weber, donde la dominación se percibe transparente a través de la línea de autoridad establecida por el nivel jerárquico entre jefe y subordinado. Por el contrario, con la implantación de la calidad total y la flexibilización de la estructura organizacional, la relación de dominio se hace cada vez más difusa, pero más contundente, al reducir sustantivamente la resistencia natural a todo ejercicio de poder. Así, quien ejerce el poder en el ámbito organizacional desaparece, simuladamente, en un acto de prestidigitación, magistralmente realizado, con el apoyo de la calidad total.

Para finalizar voy a transcribir una reflexión grabada de un alto funcionario de la calidad en una empresa paraestatal:

La calidad, como se ha manoseado mucho, se puede volver hasta manipuladora, en el sentido de que "...calidad de vida para los trabajadores..." y que "...todos debemos luchar por la calidad...". No (...), el problema es que tu organización implemente verdaderamente un concepto de calidad y fomente la crítica. Porque el primer problema que te vas a encontrar en un proyecto de calidad, es la coherencia. Se vuelve un eterno reproche la cultura de calidad porque si dices calidad, quiero ver tu calidad como individuo, entonces se pregunta y se responde: "si no tienes calidad en tu vida, ¿cómo vienes a hablar de calidad?... (Barba, 2002: 388).

Bibliografía

- AUBERT, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, Barcelona.
- BARBA ÁLVAREZ, Antonio (2002), *Calidad y cambio organizacional. Ambigüedad, fragmentación e identidad: el caso del LAPEM de CFE*, Comisión Federal de Electricidad-Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- BAYART, DENIS (1995), "Des objets qui solidifient une théorie: L'histoire du controle statistique de fabrication", en Florence Charue-Duboc, *Des Savoirs en Action. Contributions de la recherche en gestion*, Éditions L'Hamattan, Paris, pp.139-174.
- COHEN, Michel D., James G. March y Johan P. Olsen (1988), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", en James G. March, *Decisions and Organizations*, Blackwell, Nueva York, pp. 294-334.
- CROSBY, Philip B. (1984), "Quality Without Tears. The Art of Hassle-Free Management", *Business/Management*, Nueva York.

- CROZIER, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- DEMING, Edwards W. (1989), *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz Santos, Madrid.
- FOUCAULT, Michel (1982), "Cómo se ejerce el poder", *La cultura en México*, núm. 1064, suplemento de *Siempre!* noviembre, pp. 40-47.
- _____ (1992), *Microfísica del poder*, La Piqueta, Madrid.
- JURAN, Joseph M. (1986), "The Quality Trilogy; A Universal Approach to Managing for Quality", *Quality Progress*, agosto, pp. 19-24.
- _____ (1995), *A History of Managing for Quality in the United States of America. The Evolution, Trends and Future Directions of Managing Quality*, ASQS Quality Press, Milwaukee.
- LUHMANN, Niklas (1995), *Poder*, Universidad Iberoamericana-Anthropos, Barcelona.
- MARCH, James G. y Johan P. Olsen, (1997), *El redescubrimiento de las Instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México.
- MERTON, Robert K. (1980), *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.
- THOMPSON, Kenneth R. (1998), "Confronting the Paradoxes in Total Quality Environment", en *Organizational Dynamics*, vol. 26, núm. 3, pp. 62-74.
- TUCKMAN, Alan (1994), "The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Rest...", en *Organization Studies*, vol. 15, núm. 5, pp. 727-751.
- TURNER, Barry A. (1992), "The Symbolic Understanding of Organizations", en Michael Reed y Michael Hughes, *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage Publications, Londres, pp. 46-66.
- WEBER, Max, (1981), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Colaboradores

Luis Montaña Hirose

Realizó la licenciatura y la maestría en administración en la Universidad Nacional Autónoma de México, obtuvo el doctorado en Ciencias de las Organizaciones en la Universidad de París IX, Francia y realizó una estancia posdoctoral en la Escuela de Altos Estudios Comerciales, en Canadá. Se desempeña actualmente como profesor titular de tiempo completo en el Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, en donde ocupa el cargo de jefe del Área de Organización y Sociedad. Fue coordinador de la maestría y del doctorado en Estudios Organizacionales de la misma institución. Fue colaborador de los periódicos *Excelsior* y *El Financiero* y profesor invitado en la Universidad Municipal de Osaka, en Japón, y en la Escuela Politécnica, en Francia. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores desde 1985 y miembro de diversos comités editoriales. Actualmente ocupa el cargo de secretario del Comité de Investigación de Sociología de las Organizaciones de la Asociación Internacional de Sociología. Obtuvo en 1999, el reconocimiento al mérito a la investigación, por parte del Colegio Nacional de Licenciados en Administración.

Alexander Naime

Es investigador invitado del Colegio Mexiquense. Es candidato a doctor en Estudios Organizacionales por la UAM- Iztapalapa; realizó estudios de posgrado en Estados Unidos y en Francia. Ha escrito *La administración pública en el Estado de México* y *La administración pública del trabajo en el Estado de México*, además de otros libros de narrativa. Se ha desempeñado en diversos cargos en la administración pública, algunos de ellos como diplomático.

Yamil Omar Díaz Bustos

Obtuvo la licenciatura en Economía y la maestría en Administración por la Universidad Veracruzana y la maestría en Economía por el Centro de Investigación y Docencia Económicas. Realiza actualmente el doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa. Tomó un curso sobre Migraciones Laborales en América Latina en Buenos Aires y Mar del Plata y un curso sobre Economía y Política Internacional en el CIDE. Ha sido profesor en la maestría en Economía y en la Licenciatura en Economía en la UNAM, ENEP-Aragón, así como en la maestría en Administración, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Es catedrático de tiempo completo en el Centro Sindical de Estudios Superiores de la CTM. En Cuernavaca, Morelos, se ha desempeñado como secretario de Investigación y Posgrado de la facultad de Humanidades de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, como jefe del Departamento de Planeación de la Secretaría de Rectoría de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (1997–2000), coordinador del Proyecto de Reingeniería de los Procesos Administrativos de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, (1997), coordinador del Departamento de Economía del Centro Sindical de Estudios Superiores, Cuernavaca, Morelos, 1995–1996 y coordinador del Taller de Análisis de Coyuntura Económica del Centro Sindical de Estudios Superiores, Cuernavaca, Morelos (1992–1996).

Roxana Muñoz Hernández

Es profesora investigadora de tiempo completo del departamento de Producción Económica de la división de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco. Obtuvo la maestría en Sociología del Trabajo en la Universidad de París VII, Jussieu. Actualmente es estudiante del doctorado en Estudios Organizacionales.

Marco Antonio Rodríguez Peñuelas

Actualmente es profesor e investigador en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa y estudia el doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa. Ha sido asesor de tesis en diferentes programas de maestría en la Universidad Autónoma de Sinaloa. Es miembro del Consejo Editorial de la revista *Visión Empresarial* y director general de la revista *Negocios y Finanzas* y profesor de la Universidad de Occidente, campus Culiacán. Se desempeñó como jefe de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración y como coor-

dinador de la maestría en Finanzas Corporativas en la Universidad Autónoma de Sinaloa.

José Santos Zavala

Obtuvo la licenciatura en Administración Pública en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, la maestría en Administración Pública por el Centro de Investigación y Docencia Económica, y el doctorado en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa. Actualmente es investigador de tiempo completo de El Colegio de San Luis y coordinador académico de la maestría en Administración y Políticas Públicas de esa misma institución. Sus intereses de investigación están orientados hacia la gestión y el cambio en gobiernos locales, la cultura y la comunicación organizacionales, y los modelos organizativos para la prestación del servicio de agua potable. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores desde 2001. Entre sus publicaciones se destacan las siguientes: “Postmodernidad y organización: hacia una interpretación de la gestión de las organizaciones en México”, “Suministro de agua potable a la zona conurbada de los municipios de San Luis Potosí–Soledad de Graciano Sánchez– Cerro de San Pedro”, “Los Estudios Organizacionales: el análisis de la acción organizada como una alternativa para el estudio del gobierno municipal”, “Gestión financiera municipal: una propuesta metodológica para su análisis”, “La prestación del servicio de agua potable en San Luis Potosí”, “Gestión financiera en el municipio de León, Guanajuato” y “Gestión financiera en el municipio de Tlalnepantla, Estado de México”.

Alejandro J. Saldaña Rosas

Obtuvo la licenciatura en Sociología en la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco. Actualmente es estudiante del doctorado en Estudios Organizacionales y profesor investigador en la Universidad Autónoma Chapingo, en el Centro Sindical de Estudios Superiores y en la Universidad Internacional, entre otras instituciones. Actualmente ocupa el cargo de secretario de Investigación y Posgrado en la Facultad de Artes de la Universidad Autónoma de Morelos. Posee amplia experiencia en consultoría organizacional y es fundador y director del despacho de consultoría y capacitación Creainnova, S.C. Sus temas de investigación giran alrededor del conocimiento, la creatividad y la organización. Actualmente trabaja en su tesis doctoral sobre “Creatividad en dos organizaciones: AVP (México) y Cirque du Soleil (Canadá)”.

Alejandro García Garnica

Es licenciado en Economía por la UNAM y maestro en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco; actualmente estudia el doctorado en Estudios Organizacionales en la UAM-Iztapalapa. De entre sus publicaciones destacan: *La situación salarial en México durante 1988-1993*, *Cambio tecnológico y aprendizaje*, *Cambio tecnológico y aprendizaje laboral: autopartes, reconversión industrial y aprendizaje tecnológico en México*. Fue ayudante de posgrado en el Departamento de Salud en el Trabajo en la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, profesor de asignatura en la Facultad de Economía de la UNAM y colaborador en la Gerencia de Gestión Tecnológica, Pemex Exploración y Producción.

Rosalba García

Es licenciada en Administración Industrial por el Instituto Politécnico Nacional y maestra en Tecnología Educativa por el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa. Actualmente, cursa el programa de doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana. Ha sido profesora en la Universidad Autónoma del Estado de México, en el Instituto Politécnico Nacional y en la Universidad Autónoma Metropolitana. Actualmente es profesora de la Universidad Tecnológica de México, campus Sur en la especialidad en Habilidades Docentes, así como en la Universidad del Claustro de Sor Juana, en la materia Desarrollo Organizacional, en el Colegio de Psicología. Sus áreas de interés son el cambio tecnológico, los nuevos medios en educación, sociología de las organizaciones y sociología de la Educación.

Manuel Soria

Obtuvo la licenciatura en Economía en la UAM-Iztapalapa, una especialización en Industrial Property System, JICA, Tokio, Japón, la maestría en Ciencias de la comunicación, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente cursa el doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Se desempeñó laboralmente en la dirección general de Inversiones Extranjeras, Secofi como analista especializado de solicitudes de inversión extranjera, en la Dirección General de Inventiones y Marcas, Secofi; como jefe de la Oficina de Promoción Tecnológica, en la Casa y Ciudad, A.C. y actualmente es profesor investigador en la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco, en el área de Estructura y Desarrollo del Sector

Industrial y profesor de la maestría en Economía y Gestión del Cambio Tecnológico. De entre sus publicaciones recientes destacan: “Innovación, propiedad intelectual y estrategias tecnológicas: La experiencia de la economía mexicana”, “Estrategias tecnológicas y patentes en México: General Electric y Westinghouse Electric”, “Política industrial, política científica y tecnológica: el caso de México (1988–1994)” y “Tratado de Libre Comercio: propiedad intelectual e innovación”.

Anabela López Brabilla

Obtuvo la licenciatura en Sociología en la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco y la maestría en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa; actualmente cursa el Doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Ha participado en la formación de antologías en la UAM-Azcapotzalco, como dictaminadora en el Fondo de Cultura Económica y en diversos foros académicos, tanto nacionales como internacionales. Su proyecto de investigación se refiere actualmente al análisis de la acreditación de la investigación en México, desde una perspectiva organizacional.

Claudia del Carmen Díaz Pérez

Obtuvo la licenciatura en Filosofía y la maestría en Ciencias Sociales, con especialidad en Planeación de la Educación Superior. Actualmente, es estudiante del doctorado en Estudios Organizacionales. Es profesora investigadora de la Universidad de Guadalajara. De entre sus publicaciones, destacan: “Cambio y permanencia: Los requisitos de la transformación. Análisis comparativo de las políticas tecnológicas y el desempeño institucional en México y Corea del Sur”, “Ciencia, tecnología y modernidad. La paradoja del progreso o de la imposibilidad del cambio”, “El análisis del sistema de intercambios en un centro de desarrollo tecnológico. Propuesta de un modelo organizacional integrado”, “Estudio de caso de un centro tecnológico mexicano. Teoría social e intervención organizacional” y “El proceso de desarrollo de grupos de investigación”.

María Teresa Magallón Díez

Es profesora-investigadora de tiempo completo, en la UAM-Azcapotzalco y estudiante del doctorado en Estudios Organizacionales, en la UAM-Iztapalapa. Ha impartido cursos de actualización para funcionarios de mandos medios y superiores del Gobierno del Distrito Federal y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Ha recibido,

entre otras distinciones, la Medalla al Mérito Universitario y el premio al Mejor Trabajo Terminal de Investigación, de la UAM-Azcapotzalco.

Raúl Coronilla Cruz

Obtuvo la licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Tecnológica de México y la maestría en Administración Pública por el Centro de Investigación y Docencia Económicas; actualmente cursa el doctorado en Estudios Organizacionales. Se ha desempeñado como consultor en diversas organizaciones nacionales e internacionales del sector comunicaciones y transportes, tales como la Secretaría de Transportes y Vialidad del Distrito Federal, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos del Gobierno de la República de Costa Rica y en puertos de Lázaro Cárdenas, Ensenada, Coatzacoalcos, Puerto Vallarta y Mazatlán. De entre sus publicaciones, destacan las siguientes: "Transformando el Gobierno. Una perspectiva desde la Teoría de la Organización", (coautoría), "Cambio y organizaciones públicas: fuente y perspectivas analíticas desde la teoría de la organización" y "Diversos enfoques del cambio organizacional".

Alejandro Espinosa Yáñez

Sociólogo por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Con estudios de maestría en Urbanismo, en la Facultad de Arquitectura de la UNAM y Diplomado en Análisis Político por la Universidad Iberoamericana. Maestro en Sociología del Trabajo, por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, y candidato a doctor en el Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales en la misma UAM. Como articulista, colaboró en el *Semanario Punto*, la revista *Sonar* y los periódicos *El Día* y *Unión*, este último del Sindicato de Trabajadores de la UNAM. Miembro del Consejo Editorial de la revista *Política y Sindicatos*; ha colaborado asimismo en publicaciones especializadas del Centro de Investigación y Docencia Económicas, de la UAM, la UNAM y de El Colegio de México. Como profesor asociado trabajó en el CIDE, y ha ejercido la docencia en la UNAM, la UAM, la Escuela Normal Superior de Aguascalientes "Profesor José Santos" y la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Autor de los libros *La población infantil trabajadora en condiciones urbanas de informalidad en el Municipio de Aguascalientes, del Estudio socioeconómico del área rural del Municipio de Aguascalientes* y de *La pobreza y sus manifestaciones en Aguascalientes. Estudio diagnóstico del déficit social*. Actualmente realiza una investigación para el DIF estatal de Aguascalientes sobre el trabajo infantil como una forma de maltrato. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

María Eugenia Olavarría

Es licenciada en Etnología por la Escuela Nacional de Antropología e Historia en 1984 (Premio Fray Bernardino de Sahagún) y obtuvo el doctorado en Ciencias Antropológicas en la Universidad Autónoma Metropolitana en 1999. Ha publicado *Análisis estructural de la mitología yaqui*, *Símbolos del desierto*, *Yaquis y Cultura y comunicación*. *Edmund Leach in memoriam*, así como diversos artículos que abordan desde una perspectiva estructural, el simbolismo, la mitología y la ritualidad de los pueblos indígenas del noroeste mexicano. A partir de 1986 es profesora investigadora del Departamento de Antropología de la UAM-Iztapalapa, donde realiza investigación en los campos de la antropología simbólica, el parentesco y la teoría estructural. Es profesora también del doctorado en Estudios Organizacionales.

Julio César Contreras Manrique

Es licenciado en Ciencia Política, maestro en Estudios Organizacionales y candidato a doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-I. Actualmente es investigador de tiempo completo en El Colegio de San Luis.

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Obtuvo la licenciatura en Administración y cursó la maestría y el doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa. Actualmente se desempeña como profesor de maestría en la misma institución. De entre sus publicaciones destaca "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática". Ha realizado diversas ponencias, de entre las cuales se encuentran las siguientes: "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática", en el *IV Congreso de Administración en México: Teoría y Praxis. La organización y su entorno*. Administración, estrategia, dirección, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. "Una aproximación organizacional a los partidos políticos en México desde la perspectiva neoinstitucionalista: el PNR", en el *3er. Congreso Nacional de Ciencia Política y Administración Pública*, Universidad de Colima. "Una aproximación organizacional al partido político en México desde la perspectiva neoinstitucionalista: el PNR", en el *V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, Universidad de Guadalajara. "Organización, Partido Político y Análisis Organizacional: Una agenda de investigación obligada de la Ciencia Política", en el *Primer Congreso Internacional en Ciencia Política y Administración Pública*, celebrado del 28 al

30 de noviembre de 2001, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca Hidalgo.

Giovanna Mazzotti Pabello

Obtuvo la licenciatura en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco, en 1989 y la maestría en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa en 2000. Ha concluido sus estudios de doctorado en Estudios Organizacionales y actualmente se encuentra realizando su tesis doctoral con una investigación sobre una perspectiva organizacional de las redes de organizaciones civiles para el desarrollo sustentable en el sureste mexicano. Desde 1996 es profesora en la Facultad de Antropología de la Universidad Veracruzana; participa en el seminario de "Sociedad Civil y Gobernabilidad en México" financiado por Ford. Ha publicado diversos artículos y ensayos sobre el tema en revistas internacionales tales como la revista *Formación humana y Bioética* de la Universidad de San Buenaventura, con sede en Medellín, Colombia y ha participado en eventos internacionales sobre complejidad de las organizaciones posmodernas en Bogotá, Medellín, en Colombia, y en Mérida, Venezuela.

Antonio Barba Álvarez

Es profesor titular de tiempo completo del Departamento de Economía de la UAM-Iztapalapa. Miembro del Área de Investigación Organización y Sociedad. Asesor de la ANUIES para el Programa SUPERA desde 1998. Recibió la medalla al Mérito Universitario en el 2001. Tiene el doctorado en Estudios Organizacionales en la UAM-Iztapalapa. Fue becario de la Organización de Naciones Unidas en Río de Janeiro, Brasil (1986) y de la OCDE en Montreal, Canadá (1993-1994). Actualmente es Coordinador de Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales. Ha participado con ponencia en más de 40 foros académicos nacionales e internacionales. Tiene más de 30 publicaciones en México y en el extranjero, entre las que se destacan el libro *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE (2002)* y los libros en coautoría *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, en colaboración con Pedro Solís (1997); *Universidad, organización y sociedad. Arreglos y controversias*, en colaboración con Luis Montaña (2001); y los artículos "Estrategia corporativa y tecnología: hacia un nuevo modelo de organización" (1990), "Análisis Interorganizacional: otra cara oculta del poder" (1991), "Reflexiones sobre la administración desde el punto de vista del proceso laboral" (1991), "Ciencia y tecnología en México. Redes interorganizacionales y modernización" (1993), "Conflicto organiza-

cional: estrategias corporativas y relaciones de poder" (1993), "Dimensiones de la Transferencia de Tecnología" (1994), "Technologie et Strategie au Mexique" (1997), "Retos de la Investigación y Docencia en Administración" (1998), "De la objetividad a la subjetividad de la calidad. El caso de una organización mexicana" (1998), "La calidad de la premodernidad a la posmodernidad" (1999), "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración" (2000), "Cultura de la calidad total en México" (2001).

Índice

PRESENTACIÓN	5
<i>Luis Montaña Hirose</i>	
Primera parte	
Los estudios organizacionales en México y América Latina	
El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social	9
<i>Luis Montaña Hirose</i>	
Los estudios organizacionales. Prolegómenos de un campo de conocimiento en América Latina	41
<i>Alexander Naime</i>	
Segunda parte	
Cambio y poder en las organizaciones	
La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas	65
<i>María Teresa Magallón Díez</i>	
Propuesta metodológica para el análisis del cambio organizacional	93
<i>Raúl Coronilla Cruz</i>	
Racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones	117
<i>Marco Antonio Rodríguez Peñuelas</i>	
Análisis de la acción organizada en la administración pública	141
<i>José Santos Zavala</i>	

Redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable. Apuntes metodológicos para una comprensión organizacional del fenómeno	163
<i>Giovanna Mazzotti Pabello</i>	
Un análisis neoinstitucional de la estructura organizacional del PNR. Neoinstitucionalismo y poder: una relación impostergable	187
<i>Ayuzabet de la Rosa Alburquerque y Julio César Contreras Manrique</i>	
El acoso moral en los estudios organizacionales	213
<i>Roxana Muñoz Hernández</i>	

Tercera parte

Conocimiento y tecnología en las organizaciones

Conocimiento y gestión: una antinomia	233
<i>Alejandro J. Saldaña Rosas</i>	
La importancia del conocimiento y el aprendizaje en la ventaja tecnológica de la empresa	259
<i>Alejandro García Garnica</i>	
El cambio tecnológico y sus implicaciones. Una revisión general	281
<i>Rosalba García</i>	
Organización y economía de la innovación y el conocimiento	297
<i>Manuel Soria</i>	
El análisis de la acreditación de la investigación en México: un acercamiento desde los estudios organizacionales	325
<i>Anabela López Brabilla</i>	
La producción de conocimiento y el problema del desempeño en los centros de investigación y desarrollo tecnológico (IDT) públicos	355
<i>Claudia del Carmen Díaz Pérez</i>	

Cuarta parte

Identidad y organización

Escuela, amigos y familia en tres fábricas mexicanas. Notas sobre la identidad y los traslados culturales	387
<i>Alejandro Espinosa Yáñez</i>	
Identidad y estrategia en El Yaqui: una forma de organización étnica en el noroeste de México	407
<i>María Eugenia Olavarría</i>	
Organizaciones, psicoanálisis y narcisismo. Un enfoque alternativo	429
<i>Yamil Omar Díaz Bustos</i>	
Calidad total en las organizaciones: poder, ambigüedad y aspectos simbólicos	453
<i>Antonio Barba Álvarez</i>	
COLABORADORES	475

**Los estudios
organizacionales
en México**

**Cambio, poder,
conocimiento e
Identidad**

se terminó de imprimir en la ciudad de México durante el mes de septiembre del año 2004. La edición, en papel de 75 gramos, consta de 2,000 ejemplares más sobrantes para reposición y estuvo al cuidado de la oficina litotipográfica de la casa editora.



Las organizaciones constituyen, crecientemente, un espacio social preponderante para el individuo y la comunidad. En ellas se entretajan no sólo funcionalidades y estructuras sino aspiraciones y temores de quienes las conforman. En este marco, aspectos como el poder, el conocimiento, el cambio y la identidad representan dimensiones de primer orden que, bajo el auspicio de nuevas elaboraciones teóricas, permiten otorgar un nuevo sentido a nuestra cotidianidad organizacional. Este libro es producto del esfuerzo individual y colectivo de alumnos y profesores del Doctorado en Estudios Organizacionales, en un trabajo conjunto entre la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y la Universidad de Occidente. Los autores se han lanzado a la tarea de escudriñar, desde diversos ángulos y recortes, problemas esenciales para la comprensión de la vida organizacional y sus efectos en el individuo y en la sociedad. Aporta, de manera accesible, una visión multidisciplinaria sobre aspectos complejos de la dinámica organizacional, única vía de acceso a la comprensión de dicho fenómeno social.

Los estudios organizacionales



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo



CONCE
PARA DECE