ISSN 1606-8459

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 36

JULIO / DICIEMBRE 2009

Gestión pública y privada. Algunas perspectivas de análisis

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
Casa abierta al tiempo
Azcapotzalco

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Administración

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
Casa abierta al tiempo Azcapotzalco

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Administración

Rector General
Dr. José Lema Labadie

Secretario General
Mtro. Luis Javier Melgoza Valdivia

Rectora de la Unidad Azcapotzalco
Mtra. Gabriela Paloma Ibáñez Villalobos

Secretario de la Unidad
Ing. Dario Eduardo Guaycochea Guglielmi

Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades
Dr. Roberto Javier Gutiérrez López

Secretario Académico
Mtro. Gerardo González Ascencio

Jefe del Departamento de Administración
Mtro. Salvador de León Jiménez

Coordinadora de Difusión y Publicaciones de la División
Dra. Elsa Ernestina Muñiz García

Gestión y **estrategia**

Comité Editorial
Elvia Espinosa Infante
José Luis Zarazúa Vilchis
Diana Caldera González
Héctor R. Nuñez Estrada
Angel W. Vázquez García

Presidente
Elvia Espinosa Infante

Editor
José Luis Zarazúa Vilchis

Asesores Internacionales
Alejandro Medina Giopp
(República Dominicana)

Dagoberto Páramo Morales
(Colombia)

Diseño de Portada
Miguel Ángel Sánchez Macías / Carlos Pineda

Dirección electrónica
gestionyestrategia@correo.azc.uam.mx
Gestión y **estrategia** en internet:
http://administracion.azc.uam.mx

Número de certificado de reserva de derechos al uso exclusivo del título 04-1998-101217372000-102

Certificado de licitud de título 6884 y contenido 7976
Depósito legal hecho según la ley

Producción editorial
SM, Servicios Gráficos
Lago Tláhuac núm. 4-12
Col. Anáhuac, C.P. 11320
Miguel Hidalgo, D.F.
Tel. 5341-7480

Tiraje
500 ejemplares

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 36 JULIO / DICIEMBRE 2009

CONTENIDO

3 Presentación
11 Sumario

ARTÍCULOS

17 Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque
Oscar Lozano Carrillo
Juan Carlos Ramírez Segura

37 Resultados ISO en Pymes de la cadena de proveeduría de la industria automotriz. Estudio cualitativo
María del Rosario Demuner Flores

53 Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México
Edim Martínez Rodríguez
Carlos Robles Acosta

67 Orden político y gestión pública municipal en Sinaloa. Entre la tradición y el cambio
Mercedes Verdugo López

81 La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0.
César Medina Salgado

TRADUCCIÓN

93 Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados
Karl E. Weick

Traducción de
Diana Caldera González
Miguel Ortega Carrillo

RESEÑA

111 Desarrollo organizacional: una lectura Jossey-Bass
Gallos, Joan (coord.) (2007), Organizational Development: a Jossey-Bass Reader, San Francisco, EUA, John Wiley.

Reseña de
Ángel Wilhelm Vázquez García

Presentación

El Manifiesto de 1848 proclama "la lucha de clases
como el motor de la historia"; nosotros
proponemos modificar la fórmula diciendo
que, en la sociedad posmoderna, las organizaciones
son el motor de la historia.
Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac

Durante las dos últimas décadas del siglo XX se aceleraron procesos que han provocado grandes transformaciones en el mundo. Aubert y De Gaulejac (1993) hablan de grandes mutaciones sociales debido a la mayor movilidad geográfica, a la democratización de la enseñanza que crea más profesionales que cada vez más se ocupan en el sector terciario; también hablan de mutaciones culturales que han cambiado las costumbres y los modos de vida, así como los sistemas de valores individuales y colectivos, provocando un crecimiento importante del individualismo, y por último señalan las mutaciones tecnológicas y económicas.

Consideramos que dos procesos son muy importantes en el actual desarrollo de la globalización: aquellos relacionados con las formas de competencia en el mercado mundial y los que tienen que ver con el acelerado desarrollo científico tecnológico (como la tecnología informática y su propósito: el ciberespacio),[1] o lo que Fernando Mires (1995) ha llamado la revolución microelectrónica. Estos dos procesos consolidan el papel preponderante del mercado en lo económico, y se convierten en el instrumento más apropiado para asignar recursos y dirimir los intereses competitivos. En el plano político la democracia es considerada el medio más eficiente, y la popularidad del neoconservadurismo y el surgimiento de una derecha que se consolida desde años los setenta es lo que rige la posmodernidad y se apuntala después de la caída del muro de Berlín, que fue símbolo del triunfo de la economía de mercado sobre la economía planificada socialista. En el plano social parece abandonarse la tarea del bienestar social para dar paso a un Estado que tiene como prioridad propiciar las condiciones, políticas e instrumentos que faciliten la producción e intercambio entre productores y consumidores (Ramírez y Ramírez, 2004).

La forma como se tratan los problemas actualmente pareciera dar paso a más avances en tecnología y a una parálisis en la necesaria lucidez para tratar los asuntos económicos, políticos, sociales y humanos. Parálisis comprensible ante las nuevas prioridades del Estado y manifiesta, por ejemplo, en la manera de abordar uno de los grandes males de la humanidad: la pobreza.[2]

[1] El término *ciberespacio* fue acuñado en la novela *Neuromancer* por el escritor de ciencia ficción William Gibson, quien lo definió como "alucinación consensual". El término luego fue aplicado al "ámbito", "medio" o espacio generado por *software* en la computadora, que produce una experiencia de realidad virtual (RV, siglas en inglés: VR). La RV es una experiencia multisensorial medida por la computadora, diseñada para engañar a nuestros sentidos y convencernos de que estamos "en otro mundo"… En términos más generales, el ciberespacio es ese "espacio inmaterial" en la línea telefónica entre quien se comunica y las cosas *on line*… millones de usuarios, a lo largo y ancho del mundo, pueden moverse, bajar información, hablar con otros usuarios, asistir a foros de debate, comprar, hacer reservas de vuelos y hoteles… representan la implosión del futuro en el presente, la intrusión total de la tecnología en la vida humana. En esta realidad las corporaciones gigantescas tienen más poder que los gobiernos. *Hackers* anarquistas lideran rebeliones contra ellas en la nueva frontera de las redes globales, el cuerpo se torna ciborg, reforzado por sustancias químicas, prótesis biónicas e implantes neurológicos (Appignanesi y Garratt, 2004:128-129).

[2] De acuerdo con el Banco Mundial (BM), 10 millones de mexicanos cayeron en la pobreza entre 2006 y 2009. Sólo en 2008 fueron 4,2 millones los nuevos pobres en el país, mientras que entre 2006 y 2008 engrosaron la estadística 5,9 millones.

No hay parálisis, es claro que la estrategia seguida es la liberalización de los mercados y las políticas de privatización; esto se logra con la captura de los fondos gubernamentales relacionados con los subsidios a los servicios sociales y con la apropiación privada de la planta industrial y energética anteriormente en manos de los Estados (*ibidem*). Además, el desarrollo científico tecnológico, inmediatamente aplicado a la producción, permite ofrecer al consumidor (y que éste demande) nuevos productos y servicios que deben renovarse casi todos los días, lo que impacta a las empresas, que buscarán ser competitivas y para lograrlo tendrán que ser eficientes. El nuevo paradigma del quehacer eficiente se hace presente de manera global y se imponen a los países en desarrollo similares patrones de eficiencia que los utilizados por las economías posindustriales, la flexibilidad se hace necesaria ante los continuos cambios en la producción y se buscan nuevos modelos de gestión que den respuestas rápidas a problemas agudos. La excelencia,[3] como manera de alcanzar la competitividad se presenta, y muchas organizaciones, sobre todo norteamericanas, la adoptan.

Las organizaciones de la globalización son marcadamente diferentes de aquellas del siglo XX, y los fenómenos que en ellas se presentan también lo son. Sólo pensemos en uno de ellos: el cúmulo de conocimientos científicos y tecnológicos que en los últimos años se han reunido y la forma acelerada en que se siguen incrementando. Tan colosal es este acervo de conocimientos que las capacidades, tanto individuales como organizacionales, se encuentran disminuidas para manejarlos, ya que no están diseñadas para apropiárselos, difundirlos y aplicarlos. Esto conlleva varios fenómenos, por ejemplo la creciente hiperespecialización, la redefinición de la finalidad de los conocimientos o el cómo serán utilizados, entre otros (*ibidem*). Pero lo cierto es que hoy hablamos de la sociedad del conocimiento y de la gestión del mismo.

Hay quienes afirman que hay un cambio irreversible de conocedor a consumidor de conocimiento, dicen que "el viejo principio de que la adquisición de conocimientos no puede disociarse de la capacitación de la mente […] se vuelve obsoleto y lo será aún más. La relación de los proveedores y usuarios de conocimiento con el conocimiento que proveen y usan tiende […] a asumir la forma ya adoptada por la relación de los productores y consumidores con los bienes que producen y consumen, es decir, la forma de un valor. El conocimiento es y será valorizado en una nueva producción. En ambos casos, la finalidad es el intercambio" (Appignanesi y Garratt, 2004:106). Jean F. Lyotard (1989) afirma algo similar al decir que el saber es y será producido para ser vendido, para ser valorado en una nueva producción. Deja de ser en sí mismo su propio fin. La mercantilización del saber aún no deja a los Estados sin el privilegio que detentan en lo concerniente a la producción y difusión del conocimiento. Pero en lugar de ser difundidos en virtud de su valor formativo o de su importancia política, los conocimientos son puestos en circulación según las mismas redes de la moneda, y la separación pertinente deja de ser saber/ignorancia para convertirse en conocimientos de pago/conocimientos de inversión.

Sumemos a lo anterior la profunda crisis económica[4] que se vive este año, crisis, por supuesto, globalizada. Quizá por esto muchos autores dicen que nos encontramos ante un mundo en caos, cada vez

---

El informe del BM apunta que en México viven 54,8 millones de personas por debajo de la línea de pobreza, lo que equivale a 51% de la población de esta nación latinoamericana. Con estas cifras, México se convierte en el país más afectado por la crisis de 2008-2009 en América Latina. Del conjunto de nuevos pobres en América Latina a consecuencia de la crisis, México concentró casi la mitad de ellos, mientras que Brasil (en el segundo sitio) sólo representa la quinta parte (González, 2009).

[3] En 1982 apareció en Estados Unidos el libro *In Search of Excellence*, de T. Peters y R. Waterman, que se volvió el libro de cabecera de muchos ejecutivos y hombres de negocios.

[4] México es uno de los países que ha presentado las cifras más alarmantes de contracción de su economía nacional en el marco de la crisis económica del final de la primera década del siglo XXI. Desde que inició la contracción de su economía en el último trimestre de 2008, México ha presentado muy pobres desempeños económicos que lo ubican incluso a la zaga de todos los países latinoamericanos. El 15 de julio de 2009 la caída conjunta de la economía latinoamericana sería de 1,9%. En

más complejo, vinculado y fortuito. Aparecen elementos como turbulencia, irregularidad y vaguedad, se privilegia el presente como una forma de alcanzar el futuro, se hace al futuro más importante que el presente, y esto está vigente con más fuerza en la última década. La lucha por los mercados y el desarrollo tecnológico impulsan esta lógica, y en lo social la incertidumbre es la cotidianeidad de la posmodernidad; los individuos cada vez más tienen que romper con lo conocido, con aquello que podían controlar, y deben acostumbrarse a pensar, sentir y, por supuesto, actuar de manera diferente. Pero, ante la complejidad del nuevo orden, interrelacionado y fortuito, en el que el paradigma de la eficiencia se globaliza y se impone, donde se habla de flexibilidad y excelencia y el conocimiento científico y tecnológico avanza por segundo, ¿qué pasa con las organizaciones? Obvio es que las transformaciones del mundo provocan un cambio en el modelo organizacional, lo cual implica una perspectiva diferente en la visión del mundo organizacional. Se promueven nuevos modelos organizacionales, se habla de estructuras orgánicas, flexibles, ligeras y de una toma de decisiones compartida; se habla de las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje. Estas transformaciones conllevan un cambio en el paradigma de gestión, ya que la actual realidad implica la imposibilidad de control, la multiplicación de situaciones imprevisibles o la ineficiencia de órdenes, procedimientos y control (Gallardo, 2009).

La reflexión hoy en la revista *Gestión y estrategia* se centra nuevamente en uno de los elementos importantes de la empresa: la gestión. Se hace necesario su profundo estudio para conceptualizarla e ir más allá de la mera búsqueda de la eficiencia, el orden y la armonía, para tratar de entender la importancia de sus aspectos simbólicos y políticos.

¿Qué es la gestión? Como ya se dijo en otro espacio "… el concepto de modelo de gestión adquiere relevancia en los años ochenta y su utilización ha crecido espectacularmente en los últimos diez años; antes se hablaba de estilos de gerencia. El modelo de gestión puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus prioridades pueden ser o no "transparentes", pero siempre existen. Siempre está, aunque no lo veamos a simple vista, aunque no se explique directamente. La definición de "modelo de gestión" trata de la unidad mínima que contiene los elementos de la identidad de la organización, expresa un estilo de gerencia, expresa jerarquías, incluye razón e intuición, lo formal y lo informal, entre otras cosas" (Espinosa y Ureña, 2009); y esto es válido para la gestión pública y privada.

No hay que olvidar que la definición de gestión está vinculada a la escuela de pensamiento administrativo de la cual procede. Por ejemplo, Tabatoni y Jarniou (1975), para hablar de gestión, analizan la interdependencia entre estrategias y estructuras; las interacciones entre información, planificación, organización y actividades, y cómo se resuelven los problemas y se dan soluciones para tener una administración más democrática e innovadora que sirva para organizar y conducir el cambio. De esta manera definen la gestión sistémica como aquella dirigida a analizar los sistemas de decisión para localizar los subsistemas y sus características y encontrar las interdependencias e interacciones más significativas y susceptibles para explicar la dinámica de los sistemas de acción. La estrategia de gestión pesa sobre todas las decisiones y todos los niveles de acción colectiva, sobre todas las personas que trabajan juntas y no consideran "la decisión" como un proceso aislado; tampoco ve la organización fuera del contexto general de la sociedad global.

Anahí Gallardo nos dice que en las ciencias de la gestión el paradigma lo constituye el conjunto de realidades organizacionales —valores creencias, prácticas, métodos, actitudes, conductas, etc.— que

---

ese marco, el peor pronóstico correspondió a la mexicana, a la que se auguró una caída de 7,0% para ese año. En segundo lugar se ubica Costa Rica, con una contracción cercana a 3,0% de su PIB. El desempeño económico de México sería menor incluso que el de algunas de las naciones más pobres de la región, como Haití, con un crecimiento de 2,0% para 2009, y Bolivia, con 2,5% de crecimiento (Zúñiga, 2009).

los miembros de un grupo social construye para integrar sus pensamientos y prácticas administrativas en las organizaciones. En otros términos, el paradigma en administración se refiere a la manera como las personas piensan, interpretan y actúan para conducir a las organizaciones (2002:3).

Aubert y de Gaulejac (1993) indican que el término *gestión* engloba elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas administrativas, un sistema de representación y un modelo de personalidad. Afirman que la gestión es uno de los elementos característicos de nuestra sociedad. Si el control y la disciplina fueron los fundamentos de la sociedad industrial, la gestión lo es de la sociedad posmoderna. Señalan que vamos hacia un sociedad *managerial*, argumentando que los cuatro aspectos de la gestión (organización, praxis, valores y personalidad) forman un sistema sociomental, encrucijada entre lo económico, lo político, lo ideológico y lo psicológico. Este sistema parece ser un polo de referencia del mundo desarrollado, motor del liberalismo político y económico, y pauta tanto psicológica como ideológica. Su propuesta es que en la sociedad posmoderna, producto de la globalidad, la organización, específicamente la empresa, es un elemento central de la producción de la sociedad. Como se van debilitando las referencias sociales, la empresa se afirma como centro generador de identidad, se habla de ella como la nueva parroquia, la familia, creadora de valores que la sociedad acepta, no sólo estratifica dentro de ella, sino que lo impone a la sociedad, etcétera.

El desarrollo de la cultura de empresa es un síntoma de la irrupción del factor organizativo en la sociedad. Aparece junto con la identidad personal y social, la identidad organizativa, así la gestión se trasforma en un modelo de referencia ("hay que administrar bien la vida", "hay que administrar bien el hogar", "hay que administrar bien a los hijos", "no podemos permitirnos una mala gestión personal"). La gestión *managerial* que está creando una sociedad *managerial*, funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, de autorregulación, etc. Sobrepasa el campo de la empresa e impregna la familia, la cultura, la educación, el deporte, los medios de comunicación, etc. La constante búsqueda del éxito profesional es el síntoma más claro de cómo la sociedad está cambiando su concepto hacia el de una sociedad *managerial* (el reino de los *golden boys*, *yuppies* y *superwomen*), creados en las empresas hipermodernas (*ibidem*).

En el discurso *managerial* aparecen de manera recurrente tópicos como la sobrevaloración de la acción ("lo que cuenta es hacer las cosas"), el mito del éxito ("tienes que ser un triunfador"), el desafío y el elitismo ("tienes que destacar de forma clara"), la obligación de ser fuerte ("la guerra no tiene fin"), adaptabilidad constante ("hay que cambiar de trabajo cada dos años"), la equivalencia entre progreso económico y progreso social ("lo que es bueno para la empresa es bueno para el país"), la reconciliación entre el interés individual y el empresarial ("a la basura con la vieja teoría del enfrentamiento entre capital y trabajo"). Sin embargo, este tipo de razonamiento al cual se adhieren los jóvenes profesionistas da como resultado angustia, estrés, depresión, todas estas enfermedades de la sociedad posmoderna (*ibidem*).

Así pues, la sociedad posmoderna está globalizada. En ella se han desarrollado nuevas formas de competencia en el mercado, el desarrollo científico y tecnológico es abrumador, constante y da pie a lo que se ha dado en llamar la sociedad del conocimiento. La empresa domina y controla al imponer su modelo a la sociedad entera, por lo tanto sus preocupaciones —eficiencia, flexibilidad, excelencia— se hacen extensivas a la sociedad y el Estado abandona su compromiso con el bienestar social, replegándose para que el capital funcione libremente. El individuo ha quedado vulnerable ante la vaguedad, irregularidad y turbulencia de la posmodernidad globalizada. La angustia, el estrés, el miedo al constante cambio, a la inseguridad, se apoderan de él.

Richard Sennett, en su libro *La corrosión del carácter* (2000), cuenta que una vez, cuando estaba como observador en la cumbre de Davos en Suiza, donde se reúnen los líderes de la economía y la política del mundo, llegó Bill Gates, presidente de Microsoft Corporation, y provocó entre los tecnólogos murmullos de desaprobación, pues para ellos sus productos son mediocres; sin embargo, para la

mayoría de los ejecutivos era un héroe que había construido un imperio de la nada. La anécdota sirve a Sennette para reflexionar sobre un hombre y su empresa con productos que aparecen con gran fuerza en el mercado y con rapidez desaparecen, un hombre y una empresa que no se aferran a las cosas, epítome mismo del magnate flexible por excelencia, lo cual quedó claro cuando fue incapaz de prever las posibilidades de internet, pero hábil para girar todo en su empresa a fin de incrustarse y sacar el mejor provecho. Quizá éstos son los hombres y las empresas de la posmodernidad, sin conflictos por el apego, sin angustia, ni estrés por el constante cambio. Pero no todos somos Bill Gates ni tenemos una compañía como Microsoft Corporation.

Por lo anterior, podemos decir que vivimos una profunda transformación, que quizá deberíamos llamar revolución, que se desenvuelve en lo social, lo político, lo ecológico, lo sexual (no hay que olvidar el importante papel de las mujeres en las últimas décadas),[5] lo espiritual, sin omitir lo económico y científico tecnológico. Umberto Eco se refería a la época que se avecinaba como "la nueva Edad Media"; nos preguntamos si esta revolución que estamos viviendo nos llevará al oscurantismo.

Lo cierto es que los procesos desencadenados por la globalización e incrustados en lo que se ha dado en llamar la posmodernidad han provocado el derrumbe de muchas de las certezas que guiaron gran parte de la actividad en la época moderna, certezas derivadas de marcos teóricos de interpretación, hoy bajo importantes cuestionamientos, ya que no facilitaron una comprensión ni, mucho menos, la previsión de la dinámica y magnitud que asumen las actuales transformaciones (Ramírez y Ramírez, 2004). ¿Será que hemos agotado nuestra inteligencia? No, el ser humano es capaz de generar nuevas metáforas, esquemas y conceptos que dan lugar a perspectivas teóricas diferentes, producto de otras interpretaciones de la realidad, fruto de la exhaustiva indagación para comprender las paradojas de este mundo. Así, con este número de la revista esperamos contribuir a esclarecer su complejidad. Aún estamos explorándolo, por lo tanto nos preguntamos, en un intento de diálogo con los autores de este número, si podemos meter la familia a la camisa de fuerza de los conceptos organizacionales, aunque se trate de una familia que tiene una empresa, pues, como afirma Darío Rodríguez (1996), los roles difusos, las condiciones de pertenencia, las obligaciones, el que todos sus miembros son irremplazables, además del tipo de finalidad, función, relación con la sociedad, etc., hacen que la familia no pueda ser considerada una organización. Por otro lado, nos preguntamos cuáles son las consecuencias que viven las personas que trabajan en organizaciones con programas de calidad en las PYMES o en una institución de educación superior, qué pasa con su salud mental, valores y felicidad. Y esas nuevas generaciones, conocidas como trabajador 2.0, viven la vida con tranquilidad y sin angustia, perfectamente adaptadas al nuevo orden, ¿ya son una generación flexible? Veamos el camino que exploran los autores de este número.

El primer artículo de la revista lleva como título "Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar", y fue escrito por Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Oscar Lozano Carrillo y Juan Carlos Ramírez Segura. Los autores nos dicen que la complejidad organizacional de la empresa encuentra en la empresa familiar una dimensión interesante e importante. Cuando la familia se hace presente en la empresa, la relación entre ambos elementos genera una dinámica organizacional particular. El objetivo del artículo es propiciar un debate en torno a la empresa familiar en cuanto concepto. Abordan algunas de las formas como ha sido caracterizada o definida la empresa familiar para mostrar la ambigüedad de dichas caracterizaciones o definiciones, se exponen algunas críticas al término empresa familiar y se establecen reflexiones relativas a la pertinencia de cambiar del término empresa familiar al de organización familiar.

En seguida se encuentra el trabajo de María del Rosario Demuner Flores, "Resultados ISO en PYMES de la cadena de proveeduría de la industria automotriz. Estudio cualitativo". Este artículo se propone

[5] De hecho, Fernando Mires (1995) señala que una de las grandes revoluciones que dan paso a la posmodernidad es la revolución feminista.

identificar los resultados de la certificación ISO en PYMES mediante un estudio de caso en cinco manufactureras de autopartes ubicadas en la zona industrial de Toluca, México. Los resultados de la investigación permiten a la autora decir que las ISO en las PYMES ayudan a mejorar su gestión empresarial, a ofrecer productos y servicios de calidad, adoptar una cultura de calidad, orden, sistematización, mejora continua, reducción de costos, definición de medidas de progreso y desempeño financiero, aunque para ello deben realizar una fuerte inversión financiera con recursos que no poseen; disponibilidad de tiempo que restan de sus actividades normales y enfrentarse con su personal que se resista al cambio.

"Cultura organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México" es el tercer artículo del presente número y es una colaboración de Edim Martínez Rodríguez y Carlos Robles Acosta, resultado de una investigación que tenía como propósito diagnosticar los valores, rituales, héroes, símbolos, estructura, sistemas y competencia que conforman la cultura organizacional de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). El estudio es descriptivo, de corte transversal y se encuadra en la propuesta teórica de Maull, Brown y Cliffe. Tomó como caso de estudio al personal involucrado en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la norma ISO 9001:2000. Los resultados que nos reportan sugieren que la cultura organizacional es adecuada a los requerimientos que indica la norma ISO.

Después de un artículo que trata sobre las organizaciones familiares y dos más que abordan las implicaciones de las ISO en las organizaciones, nos encontramos con el trabajo de Mercedes Verdugo López, autora del "Orden político y gestión pública municipal en Sinaloa. Entre la tradición y el cambio", trabajo en el que se asegura que existe el consenso sobre el rol protagónico que deben desplegar los ayuntamientos para alcanzar los objetivos económicos, políticos y administrativos que impone la propuesta del "buen gobierno local". Esta idea se finca en la expectativa democrática del cambio político y en la modernización del aparato administrativo de los municipios; no obstante, prevalecen rezagos propios del modelo tradicional: centralismo, estructura monolítica del cabildo y ausencia de canales de participación efectiva de la sociedad civil. Lo que sucede con las reformas introducidas recientemente en el sistema de representación política municipal en Sinaloa, es de lo que trata este artículo.

El último trabajo es una colaboración de César Medina Salgado: "La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0", en el que se describen y analizan las características de tres generaciones: los *baby boomers*, la X, y la Y o *echoboomers*. Según el autor, las dos primeras comparten algunos elementos culturales, pero la tercera ha roto los eslabones de parentesco. El posible elemento diferenciador se sustenta en la tecnología y en los medios modernos de comunicación. En este marco surge un nuevo trabajador experto en el uso de estas herramientas electrónicas. A dichos trabajadores se les conoce como *trabajadores 2.0*, y a las empresas donde laboran se las ha etiquetado de la misma forma (por analogía con el nuevo proyecto de Internet 2.0).

En este número contamos con la traducción realizada por Diana Caldera González y Miguel Ortega Carrillo de un texto muy interesante de Karl E. Weick, "Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados"; y con una reseña del texto "Desarrollo organizacional: una lectura Jossey-Bass", de Joan Gallos (coord.), realizada por Ángel Wilhelm Vázquez García.

Como siempre, finalizamos con un profundo agradecimiento a los autores, los dictaminadores y a los integrantes del Comité Editorial por su esfuerzo. También nuestro reconocimiento a la señora María Teresa Ángeles Arellano, secretaria de la revista.

Elvia Espinosa Infante
Presidente del Comité Editorial

José Luis Zarazúa Vilchis
Editor

Fuentes bibliográficas

Appignanesi, Richard y Chris Garratt (2004), *Posmodernismo para principiantes*. Buenos Aires, Era Naciente.

Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia: ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?,* Barcelona, Paidós.

Lyotard, Jean François (1989), *La condición posmoderna*, Madrid, Cátedra.

Mires, Fernando (1995), *La revolución que nadie soñó o la otra posmodernidad: la revolución microelectrónica, la revolución feminista, la revolución ecológica, la revolución política, la revolución paradigmática,* Venezuela, Nueva Sociedad.

Ramírez Faúndez, Jaime y Guillermo Ramírez Martínez (2004), *Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global*, México, Universidad Autónoma Metropolitana/Universidad de Occidente.

Rodríguez, Darío (1996), *Gestión organizacional*, México, Plaza y Valdés.

Sennett, Richard (2000), *La corrosión del carácter. Consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo,* Barcelona, Anagrama.

Tabatoni, P. y P. Jarniou (1975), *Les systèmes de gestion: politiques et structures,* París, Presses Universitaries de France.

Publicaciones periódicas

González, Amador Roberto (2009), "Existen en México 54,8 millones de pobres, 51% de la población", *La Jornada,* 20 de noviembre.

Zúñiga, Juan Antonio (2009), "Prevé CEPAL contracción de 7% de la economía mexicana", *La Jornada,* 16 de julio.

Espinosa Infante, Elvia y Luis Ureña Gutiérrez (2009), "Presentación", *Gestión y Estrategia*, núm. 35, enero-junio.

Otros documentos

Gallardo Velásquez, Anahí (2002), "La teoría de los sistemas complejos autorregulados y la organización", *Reporte de investigación*, Serie II, núm. 536, UAM-Azcapotzalco.

Tovar, Federico (2002) *Modelos de Gestión*, <http://www.federicotobar.com.ar/pdf/Gestionensalud/modelos-de-geston-en%20salud.pdf>.

SUMARIO

SUMMARY

1. Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque
Oscar Lozano Carrillo
Juan Carlos Ramírez Segura

La complejidad organizacional de la empresa encuentra en la familia una de sus dimensiones más interesantes y más importantes, ya que ésta participa y determina en muchas empresas el orden que permite su existencia, funcionamiento e incluso alto desempeño. Cuando la familia se hace presente en la empresa, la relación entre el elemento familiar y el empresarial genera una dinámica organizacional particular, pero también, cuando el factor empresarial se hace presente en el ámbito familiar, la relación entre el elemento empresarial y el familiar genera una dinámica so-

1. Organization, enterprise and family: from family enterprise to family organization

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque
Oscar Lozano Carrillo
Juan Carlos Ramírez Segura

The organizational complexity of the enterprises, finds in the family one of the most interesting and important dimensions because, thru its participation, it determines the order that allows its existence, functioning and even high performance. When the family is present in the enterprise such relation generates a particular organization dynamic as well as when the enterprise elements are present in the family field there is a particular social dynamic. Hence, the objective of this article is to enhance the debate around the family enterprise in its taxonomic concept to define a

cial particular. El objetivo de este artículo es propiciar un debate en torno a la empresa familiar en cuanto concepto taxonómico utilizado para definir cierto tipo de organización, a partir de lo cual se proponen agendas de investigación desde la perspectiva organizacional que sirvan para dar claridad tanto a la forma de estudiar este tipo de empresas como el término mismo, pasando del de empresa familiar al de organización familiar. Así, en primer lugar se revisan algunas definiciones de la empresa familiar para mostrar su ambigüedad. En segundo lugar se sintetizan los tópicos del discurso sobre empresa familiar para evidenciar la pobreza analítica con que se trata la noción de familia en tanto factor determinante de la empresa familiar como la naturaleza disciplinaria y el enfoque analítico predominante de dicho discurso. En tercer lugar se presenta una breve revisión de la noción que se tiene de la familia en las ciencias sociales con el objetivo de mostrar su complejidad y sustentar así la importancia de considerarla como una dimensión más de lo organizacional. A partir de lo anterior, se exponen algunas críticas a la expresión "empresa familiar". Finalmente, se registran algunas reflexiones finales sobre la pertinencia de cambiarla por la de "organización familiar".
Palabras clave: análisis organizacional, familia, empresa familiar y organización familiar.

2. Resultados International Standard Organization (ISO) en Pymes de la cadena de proveeduría de la industria automotriz. Estudio cualitativo

María del Rosario Demuner Flores

A las Pymes se les exige contar con gestión de calidad para ser parte de la cadena de proveeduría de la industria automotriz; se certifican con el ISO solamente para cumplir el requisito, sin dar cabida a otros beneficios. Por ello, el objetivo de esta investigación es identificar los resultados de la certificación ISO mediante un estudio de caso que incluye a cinco Pymes manufactureras de autopartes ubicadas en la zona industrial de Toluca, México.

particular kind of organization, after which, there are proposed research agendas from the organizational perspective to help in achieving clarity in the way to study this type of enterprises as well as to change the term itself from family enterprise to family organization. In first place they are shown some of the ways how the family enterprise has been characterized and defined in order to show the ambiguity of such characterizations and/or definitions. Secondly, the topics regarding the family enterprise are briefed to show the weak analytic way in how it has been treated the notion of family both as a determining factor for the family enterprise as well as the disciplinary nature and/or the prevailing analytic approach. In third place, there is a brief revision about the notion of the family as is seen in the social sciences with the objective to show the complexity associated to such a notion and to support in this way the importance to consider the family as one more of the dimensions that form part in the organizational field. Regarding the above, in fourth place, they are exposed some critics to the family enterprise term. Finally, they are established some final reflections related to the advantage to change the family enterprise term to theone family organization.
Key words: organizational analysis, family, family enterprise and family organization.

2. ISO results in SMEs of *proveedutia* chains in automotive industry. Qualitative study

María del Rosario Demuner Flores

SMEs are required to have quality management to be part of *proveedutia* chain of automotive industry; they certificate with ISO only to meet the requirement, without giving way to other benefits. That´s why the objective of this investigation is to identify which are the results of the ISO certification through a case study that integrates five SMES of manufacturing auto parts located in industrial zone of Toluca, Mexico.

Los resultados arrojan que el ISO permite a las Pymes mejorar su gestión empresarial, ofrecer productos y servicios de calidad, adoptar una cultura de calidad, orden, sistematización, mejora continua, reducción de costos, definición de medidas de progreso y desempeño financiero, aunque para ello deben realizar una fuerte inversión financiera con recursos que no poseen; disponer de tiempo que restan de sus actividades normales y enfrentar con su personal una resistencia al cambio.
Palabras clave: ISO 9000; Pymes; industria manufacturera; investigación cualitativa. Clasificación JEL: L15, M10.

3. Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México

Edim Martínez Rodríguez
Carlos Robles Acosta

El propósito de esta investigación fue diagnosticar los *valores, rituales, héroes, símbolos, estructura* y *sistemas* y *competencia* que conforman la cultura organizacional, tomando como caso de estudio al personal que interviene en el SGC bajo la norma ISO 9001:2000 de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), con la finalidad de determinar su adecuación para la operación del sistema. El estudio es descriptivo, de corte transversal, y se encuadra en la propuesta teórica de Maull, Brown y Cliffe. Se aplicó un instrumento de medición a 61 sujetos de cuatro centros universitarios. Los resultados sugieren que la cultura organizacional es adecuada a los requerimientos que indica la norma ISO para la correcta operación del sistema de gestión; asimismo, las evidencias empíricas dan indicios de la aplicabilidad de la base teórica en el contexto local para la explicación del objeto de estudio.
Palabras clave: calidad, cultura organizacional, educación superior.

The results show that ISO allows to the SMEs improve their business management, offer quality products and services, adopt a culture of quality command, systematization, continous improvement, cost reduction, defining measures of progress and financial performance, although they have to make a strong financial investment with a lack of resources, availability of time that they take away to their normal activities and to face resistance to change of their employees.
Key words: ISO 9000; SMEs; Manufacturing industry; Quality research.
JEL classification: L15, M10

3. Organizational culture at the Quality System Management in the Mexican Valley DES

Edim Martínez Rodríguez
Carlos Robles Acosta

The intention of this research was to diagnose the elements that conform the organizational culture, such as values, rituals, heroes, symbols, structure and systems and competition, having as a case of study the staff involved in the Quality Management System (SGC) from Norm ISO 9001:2000 of the Mexico State Autonomous University (UAEM), in order to determine the impact of the elements for the good operation of the system. It is a cross-sectional study and it is fitted in the theoretical proposal of Maull, Brown and Cliffe. A measuring instrument was applied to 61 subjects of four University Campues. The results suggest that organizational culture is adapted to the requirements to the correct operation for the SGC from the norm ISO, So the empirical evidences give indications of the applicability of the theoretical base in the local context for the explanation of the study object.
Keywords: quality, organizational culture, education superior.

4. Orden político y gestión pública municipal en Sinaloa. Entre la tradición y el cambio

Mercedes Verdugo López

Entre los municipalistas hay consenso respecto del papel protagónico que deben desplegar los ayuntamientos para alcanzar los objetivos económicos (desarrollo regional y competitividad), políticos (democratización y participación ciudadana) y administrativos (planeación estratégica y racionalidad técnica) que impone la propuesta del "buen gobierno local" y, más aún, el "gobierno local de nueva generación" vinculado al acelerado ritmo de crecimiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Esta idea se finca, principalmente, en la expectativa democrática del cambio político y en la modernización del aparato administrativo de los municipios urbanos. No obstante, en el orden institucional prevalecen rezagos propios del modelo tradicional: centralismo, estructura monolítica del cabildo y ausencia de canales de participación efectiva de la sociedad civil en el diseño e implementación de políticas públicas locales. Las reformas introducidas recientemente en el sistema de representación política municipal en Sinaloa fortalecen esa tendencia.
Palabras clave: gestión municipal, desempeño de "buen gobierno local", cambio político, modernización.

4. Politics order and public municipal management at Sinaloa. Between tradition and change

Mercedes Verdugo López

Among municipal studies researchers, there is a consensus about the role that local government must do to achieve economic (regional development and competitiveness), political (democratization and citizen participation) and administrative (strategic planning and technical rationality) objectives, that imposes the "good local government" propose and, moreover, the "local government of new generation", linked to fast growth of information and communication technologies (ICT). This idea is building, mainly on the democratic expectation of political change and on modernization of the cities management. However, in the institutional order prevail lags linked to the traditional model: centralism, monolithic structure of the municipal council and lack of channels for effective involvement of civil society in designing and implementing local public policies. Recent reforms to the political representation system in Sinaloa's municipalities, reinforce this trend.
Keywords: Municipal management, performance of "good local government", political change, modernization.

5. La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0

César Medina Salgado

En el presente artículo se describen y analizan las características de tres generaciones: los *baby boomers*, la X, y la Y o *echoboomers*. ¿Por qué estudiar a estos grupos poblacionales distintos? Fundamentalmente por haber sido los diseñadores del mundo actual. Las dos primeras comparten algunos elementos culturales, pero la tercera ha roto los eslabones de parentesco con sus antecesores. El posible elemento diferenciador se sustenta en la tecnología y en los medios moder-

5. The Y generation and the rise of the worker 2,0

César Medina Salgado

In this paper it is described and analyzed the characteristics of three following generations: (1) the baby boomers, (2) the "X", and (3) the "Y" or echoboomers. Why these different population groups were selected? Because they are fundamentally the designers of today's world. The first two generations share some cultural elements, but the third one has broken the links of relationship with its ancestors. The possible distinguishing element is supported by the technology and

nos de comunicación (principalmente aquellos relacionados con la Internet). Estos elementos han dejado en los jóvenes la impronta de lo inmediato. En este marco surge un nuevo trabajador experto en el uso de estas herramientas electrónicas. A dichos trabajadores se les conoce como trabajadores 2.0, y a las empresas donde laboran se las ha etiquetado de la misma forma (por analogía con el nuevo proyecto de internet 2.0).

the information technologies and communications (TIC's) -chiefly those ones related to Internet. These elements have left in the youths' mindset the mark of the immediacy. In this context, a new worker expert on electronic tools has been arisen. These new type of workers are known as the workers 2,0 and the firms where they work have been labeled the same (as an analogy with the new project of Internet 2.0).

TRADUCCIÓN
6. Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados

Karl E. Weick

Traducción de
Diana Caldera González
Miguel Ortega Carrillo

TRASLATION
6. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems

Karl E. Weick

Traslation of
Diana Caldera González
Miguel Ortega Carrillo

En contraste con la imagen predominante de que las partes de las organizaciones están acopladas a través de vínculos densos y estrechos, se propone que a menudo se vinculan de forma laxa y reiterada. Tomando a las organizaciones educativas como un ejemplo de ello, se argumenta que el concepto "flojo acoplamiento" incorpora un sorprendente número de diferentes puntos de vista acerca de las organizaciones, lo cual sugiere nuevas funciones, plantea nuevos problemas para los metodólogos y genera intrigantes preguntas para los investigadores. En este artículo se muestran algunos estudios simples acerca del acoplamiento flojo y se propone una agenda de investigación para fomentar investigaciones acerca de este concepto.

In contrast to the prevailing image that elements in organizations are coupled through dense, tight linkages, it is proponed that elements are often tied together frequently and loosely. Using educational organizations as a case in point, it is argued that the concept of loose coupling incorporates a surprising number of disparate observations about organizations, suggests novel functions, creates stubborn problems for methodologists, and generates intriguing questions for scholars. Sample studies of loose coupling are suggested and research priorities are posed to foster cumulative work with this concept.

RESEÑA
7. *Desarrollo organizacional: una lectura Jossey-Bass*

Reseña de
Ángel Wilhelm Vázquez García

REVIEW
7. *Organizational Development: a Jossey-Bass Reader*

Review of
Ángel Wilhelm Vázquez García

Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar[1]

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque
Profesor investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Oscar Lozano Carrillo
Profesor investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Juan Carlos Ramírez Segura
Doctorante en Estudios Organizacionales, UAM-I

Introducción

La empresa familiar presenta particularidades que la han hecho digna de estudio desde distintos enfoques. Existen diversas obras que abordan la problemática de este tipo de empresas (Grabinsky, 1994; Gersick *et al.*, 1997; Ginebra, 2001; Martínez, 1984) y que generalmente proponen, a manera de recetas, diferentes maneras de mejorar su desempeño, propuestas basadas en experiencias de los autores en casos muy particulares.

Con algunas contadas excepciones, el enfoque o sesgo que sigue el grueso de las obras sobre empresas familiares tiene una marcada tendencia economicista y relacionada estrechamente con la teoría administrativa. Los problemas ahí abordados tienen que ver regularmente con asuntos como la producción, indicadores de eficiencia y el saneamiento de las finanzas vía una correcta o adecuada gestión de los recursos a su disposición, los cuales generalmente son caracterizados como escasos (Ginebra, 2001).

Esta última noción se basa en supuestos presentes en los escritos sobre empresa familiar, que se asumen como hechos o axiomas. Se piensa que la empresa familiar es administrada y dirigida de una manera intuitiva, y por lo tanto poco profesional e informal, es decir, de manera opuesta a la gran empresa, la cual se caracteriza por la formalidad; la empresa familiar tiene como sello característico la informalidad (Ginebra, 2001). Así, la informalidad de la empresa familiar se explica en la literatura como resultado de las relaciones emanadas de la familia propietaria de la empresa, las cuales, al ser trasladadas de un ámbito a otro, originan un choque entre las lógicas empresariales y las de la convivencia

familiar (Gersick *et al*., 1997). Uno de los objetivos comunes de la mayor parte de los análisis sobre la empresa familiar es conciliar este dilema —considerado más como un problema—, mediante mecanismos que aseguren mayor formalidad y reduzcan al máximo la informalidad, la cual se asume como disfunción.

En general, los estudios acerca de la empresa familiar se centran en hacer propuestas encaminadas a mejorar su desempeño económico y productivo, generalmente con base en postulados de la teoría económica y de la ciencia administrativa o de la gestión. Este sesgo halla su cimiento en una concepción economicista de la empresa, que si bien tiene por qué y para qué, no necesariamente es la única para abordar el estudio sobre la empresa familiar.

Esta concepción economicista de empresa familiar la considera como un tipo especial de empresa, cuya característica principal es ser propiedad de una familia que participa en ella, ya sea trabajando o dirigiéndola. Según esta definición, gran cantidad de negocios podrían ser considerados familiares. Desde este punto de vista, resulta pertinente repensar el término, pues es ambiguo y simplifica la realidad de este tipo de empresas, ya que no explica con profundidad —por la complejidad que denota— lo que significa la dimensión familiar en la empresa.

Como el término tradicional es limitado, se opta por abordar su estudio considerando que la empresa familiar es una organización y, por lo tanto, puede ser estudiada desde un enfoque organizacional. Pensar la empresa familiar como organización es concebida como un constructo social —más o menos— difuso, dinámico y estructurado, en el que los actores se desempeñan en diversos roles y procesos con cierto grado de ambigüedad e incertidumbre relacionados con objetivos muchas veces ambiguos, los cuales —constructo social y actores— son influidos por múltiples marcos y lógicas de acción, institucionales y humanos, que a su vez influyen en dichos marcos y lógicas de acción (De la Rosa y Contreras, 2007:34), como el económico, instrumental, tecnológico, político, social, sentimental, cultural, simbólico, psicológico, discursivo y metafórico, en los que la familia o lo familiar representa un marco o lógica de acción institucional más.

De esta manera, la familia se convierte en un elemento —o dimensión— más de los que componen a la organización, esto es, la familia se convierte en un elemento más que permite explicar la complejidad organizacional. Pero también, el factor empresarial, que a su vez representa un elemento –o dimensión– organizacional más, puede ser estudiado cuando éste se introduce en el seno familiar.

Cuando la familia se hace presente en la empresa, la relación de ambos elementos genera una dinámica organizacional particular, pero también cuando el factor empresarial se hace presente en el ámbito familiar, la relación entre el elemento empresarial y el familiar genera una dinámica social particular. Así, deviene el hecho de traer a debate el sustento mismo del término empresa familiar, partiendo de la propuesta de que antes de hablar de empresa familiar se debe profundizar sobre la dimensión familiar de la pequeña empresa o sobre la dimensión de la empresa en la familia.

El objetivo de este artículo es propiciar un debate en torno a la empresa familiar en cuanto concepto taxonómico utilizado para definir cierto tipo de organización, para luego proponer agendas de investigación desde la perspectiva organizacional que aclaren tanto la forma de estudiar este tipo de empresas como el término mismo, pasando del de empresa familiar al de organización familiar.

No obstante, es necesario sustentar lo ambiguo del término de empresa familiar y la importancia de la familia como elemento un elemento más del orden organizacional. En primer lugar se revisan algunas definiciones de empresa familiar para mostrar su ambigüedad. En segundo lugar se sintetizan los tópicos del discurso sobre empresa familiar para evidenciar la pobreza analítica con que se trata la noción de familia en tanto factor determinante de la empresa familiar —lo que resulta paradójico—, así como la naturaleza

disciplinaria y el enfoque analítico predominante de dicho discurso. En tercer lugar, se presenta una breve revisión de la noción que se tiene de familia en las ciencias sociales con el objetivo de mostrar su complejidad y sustentar así la importancia de considerarla como una dimensión más de lo organizacional. A partir de lo anterior, se exponen algunas críticas a la expresión "empresa familiar". Finalmente, se registran algunas reflexiones finales sobre la pertinencia de cambiarla por la de "organización familiar".

1. La empresa familiar: algunas caracterizaciones

Se dice que una empresa familiar surge cuando uno de los integrantes de la familia, generalmente el padre o, en términos de la literatura sobre la empresa familiar, el padre-fundador, decide invertir todo o parte del patrimonio familiar para poner en marcha un negocio propio en el cual trabajarán los miembros de la familia, ya que en muchos casos no existe suficiente capital para pagar la mano de obra (Grabinsky, 1994). Así es como los familiares empiezan a realizar diversas actividades, cobrando bajos sueldos, o a veces sin ninguna percepción económica, con tal de que su esfuerzo coadyuve al crecimiento del negocio. Tanto la madre como los hijos adquieren el carácter de trabajadores polivalentes, es decir, realizan más de una actividad, y no sólo ellos, suele ocurrir que el padre fundador llega a realizar funciones adicionales.

Dependiendo del autor, la perspectiva que de la empresa familiar se tiene, varía, pero existen puntos de concordancia. Cuando se habla de empresa familiar, se tiende a pensar en ella como característicamente pequeña, o de tamaño micro, y aunque si bien son las que predominan, también las hay grandes que aún conservan cierto cariz familiar. El carácter de empresa pequeña se ha usado para estigmatizar a la empresa familiar y suele ir acompañado de pronósticos catastrofistas respecto de su supervivencia en el tiempo y sobre de su viabilidad (Ginebra, 2001). Sin embargo su contribución a la economía mundial y el auge que han cobrado ponen en entredicho tales afirmaciones.

Así, Martínez (1984:32-33) define como empresa familiar "tanto al gran emporio industrial o comercial cuyo capital sólo pertenece a un solo grupo familiar, como a la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos a la misma".

Por su parte Ginebra (2001:21) define la empresa familiar de acuerdo con las siguientes características:

a) La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicaría gran parte de las empresas exitosas de Occidente.
b) Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción emprendedora que conlleva ha significado una oportunidad de ascenso social para muchas personas.
c) Las empresas familiares son un motor de impulso técnico, pues sus plazos (en todos los aspectos) no son los mismos que los de otras empresas, lo que permite medir los efectos de la innovación de manera más justa.

Para Martínez (1984), la empresa familiar constituye la conjunción de dos entidades: la empresa —unidad productiva— y la familia —institución integrante de la sociedad—. La empresa es un ámbito donde se realizan actividades en un marco de división social del trabajo, y un medio para la coordinación de esfuerzos basados en la cooperación. Por el otro lado, la familia es una institución previa a la empresa, con un significado social y humano mas profundo que el de ésta.

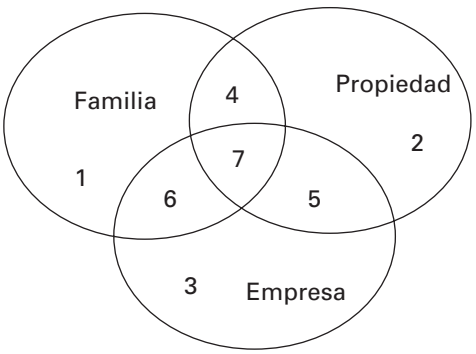
El reto de este tipo de organizaciones es manejar las relaciones de trabajo y parentesco, es decir, las relaciones interpersonales o, en otras palabras, compaginar lo cercano o personal (familiar) con un trabajo eficiente y, por lo tanto, impersonal.

Ginebra (2001:29-30) caracteriza la organización familiar como una estructura —entendida como la forma en que están dispuestos los componentes de un todo— dividida en tres subestructuras:

- La estructura directiva es el conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma en que se relacionan entre sí.
- La estructura de capital es la que determina la configuración del poder en la empresa.
- La estructura de poder familiar tiene identidad independiente de las otras dos, aunque se cruza con ellas y las afecta de modo particular. Es la más cambiante de todas, pues el tejido de relaciones de poder familiar se mueve en muy diversos sentidos. Cualquier cambio en ésta desencadena cambios en la primera y segunda subestructura.

Gersick *et al*. (1997) destacan de manera similar la importancia central de las interacciones entre las dos entidades —empresa y familia— que dan origen a la empresa familiar. Sin embargo, introducen en el análisis un elemento no menos importante: la propiedad y lo plasman en un modelo (de los tres círculos, como ellos lo llaman). Sugieren que debe existir una distinción más exacta entre el sistema de propiedad y de la dirección, dentro del círculo de la empresa (figura I). Algunos son propietarios, pero no participan en la dirección del negocio; otros son gerentes, pero no controlan las acciones.

Figura I
Modelo de tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Gersick *et al*. (1997:6).

Cuadro 1
Diferencias entre la empresa familiar y la empresa no familiar

Concepto	*No Familiar*	*Familiar*
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleos; sucesión
Los miembros se unen por	Principalmente por intereses monetarios	No sólo monetarios, además por afecto y valores
La visión se basa en	Administrador o consejo de administración	Fundador o propietario
Planeación estratégica	Tendencia a mediano y largo plazo	Tendencia a corto plazo
Toma de decisiones	Base racional; técnicas o modelos de *management*	Base razonable; experiencia o sentido común
Jerarquía	Burocrática y lenta; riesgosa	Centralizada y rápida
Comunicación formal	Escrita	Oral y escrita
Organización interna	Formal	Pragmática
Contratación de personal	Por sus conocimientos y experiencias	Por su pertenencia a la familia
Los miembros son evaluados por	Lo que hacen	Lo que son
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Se encuentran estrechamente relacionadas
Sucesión	Decisión colectiva; administrativa y racional	Decisión más bien individual; compleja afectivamente
Propiedad basada en	Patrimonio financiero	Patrimonio financiero, cultural y familiar

Fuente: Rendón (2003:134).

Este modelo se usa para explicar algunas situaciones que se dan en el proceso de gestión y toma de decisiones de la organización familiar. Todos los miembros de la familia se hallan en el sector 1. Quienes tienen algún interés en la organización, pero no pertenecen a la familia, se encuentra en el sector 2. Los empleados de la organización están dentro del sector 3. En el sector 4 se encuentran los miembros de la familia que tienen propiedad sobre la empresa. Las combinaciones que pueden darse son múltiples, por ejemplo: un miembro de la familia que trabaja en la empresa, pero no es dueño de la misma, se encontraría en el sector 6. Un socio de la empresa que es dueño de acciones, pero que no es parte de la familia, se hallaría en el sector 5. El fundador, que pertenece a la familia, es dueño de la empresa y trabaja en ella está en el sector 7.

Rendón (2003), por su parte, establece de manera general las principales diferencias ideales entre una empresa familiar y una que no lo es (cuadro 1):

Finalmente, resulta pertinente concluir este apartado con las características que Lozano y Salinas (2006:79) mencionan de una empresa familiar:

1) Que una o más familias tengan participación importante del capital social de la empresa.
2) Que toda la familia cumpla con un rol dentro de la empresa.
3) Que la familia ejerza control de la empresa.
4) Que algún miembro de la familia participe de la gestión de la empresa.
5) Que se mantenga un principio o vocación de continuidad, incorporando a las siguientes generaciones.

2. El discurso sobre la empresa familiar: sus saberes

Lo escrito sobre empresa familiar plantea gran número de problemas respecto de este tipo de empresas, los cuales, generalmente, tienen que ver con la manera de administrarlas de mejor forma, lograr mayor eficiencia y, sobre todo, ayudar a su subsistencia (se asume de manera general que la mayor parte de las empresas familiares son de tamaño micro y pequeños). En algunos casos los conflictos fluyen de su contexto, mientras que en otros provienen del interior mismo de la empresa.

Estos planteamientos señalan la gran incertidumbre que rodea a las empresas familiares, lo que impide la implantación de formas de organización donde predominen la formalidad en oposición a la informalidad, los procesos estandarizados en lugar de las prácticas flexibles, formas en las que prive una racionalidad económica en toda regla (Martínez, 1984).

A fin de sintetizar la variedad de problemas que enfrentan las empresas familiares, según la bibliografía revisada, la agrupamos en los siguientes tópicos:[2]

2.1 Problemas de dirección y administración

Una preocupación central de las obras que versan sobre la empresa familiar es lo relacionado con la correcta administración de los recursos, para lo que proponen, generalmente a manera de recetas, las "mejores prácticas" de dirección y gestión, que suelen tomar en cuenta el carácter familiar, que en algunos casos es considerado como un obstáculo para una gestión más racional y coherente.

Ginebra (2001) aboga por el establecimiento de políticas de empresa que faciliten la labor de dirección. Dichas políticas se elaboran recurriendo al pensamiento estratégico aplicado a la gran empresa.

La elaboración de estrategias es otro elemento que también suele formar parte de las soluciones a los problemas de administración de la empresa familiar, y debería involucrar "el análisis del entorno con el del interior de la propia empresa" (Ginebra, 2001:61).[3]

Otra preocupación, en cuanto a la dirección se refiere, es la estructura directiva y los órganos de gobierno que requiere para su buen funcionamiento. Se escribe que en tanto el carácter familiar hace imposible que las relaciones personales sean totalmente formales, tal libertad en el trato

conduce a la empresa a varias disfuncionalidades. Una de las salidas a este dilema es la creación de acuerdos y compromisos, idealmente por escrito, que garanticen una mayor formalización de la tarea de dirección. Como las relaciones familiares no son formalizables del todo, se pretende que a través de dichos acuerdos —formales— se logre una confluencia de tareas, lo que allana el camino para crear una estructura directiva. La idea central de estas recomendaciones es "minar" el aspecto familiar en pos de una mayor formalidad, definiendo tareas y generando compromisos, lo que por definición se opone a la lógica familiar (Ginebra, 2001:66).

Otro tema es la necesidad de adoptar formas de organización más formales, con un mínimo de estructura formal, una planeación mínima y una definición de puestos flexible. Se trata, entre otras cuestiones, de ver hacia el futuro, de crear una infraestructura que permita una posible expansión o crecimiento de la empresa (Grabinsky, 1992).

La motivación también se aborda en el discurso de la empresa familiar. Muy en el estilo que plantea la corriente de las Nuevas relaciones humanas, con autores como Argyris (1975), Herzberg (1966), Likert (1961), Maslow (1970) y McGregor (1972), en las diversas obras se habla de la necesidad de asegurar que el personal que labora en la empresa familiar se encuentre motivado, lo que coadyuva a la cooperación. Sin embargo, en estos casos se da un problema singular: como los empleados —especialmente en empresas familiares pequeñas— son predominantemente familiares, las técnicas de motivación "ordinarias" no surten igual efecto. El autoritarismo que caracteriza tradicionalmente las relaciones familiares ofrece poco espacio para una motivación o un afán de autorrealización en la empresa —hablando en términos de la escala de Maslow (1970)—. Las soluciones a este dilema propuestas en el discurso sobre empresas familiares son variadas, pero se recomienda, en términos generales, "lidiar" con las relaciones familiares en los mejores términos para el negocio (Grabinsky, 1992). De lo que se trata es de recrear en la empresa factores motivacionales presentes en el ámbito familiar, es decir, actitudes transmitidas del seno familiar a la empresa, elementos emocionales y motivacionales, patrones cognoscitivos sobre la realidad y una determinada orientación que dé cauce a la acción; en síntesis, acciones que repercutan en un mejor desempeño de la empresa (Martínez, 1984).

La reorganización también se plantea en el discurso de la empresa familiar. La noción en este caso se refiere a "volver a plantearse objetivos del negocio a corto y largo plazo" (Grabinsky, 1992). Con base en un análisis de la información requerida, se hace una evaluación que permita tomar decisiones, en muchos casos drásticas. Las razones expuestas para tales acciones de reorganización son, entre otras: estados financieros desfavorables, problemas de liquidez, estancamiento en las ventas, fallos en la comunicación, excesiva burocratización, etc. El fantasma de la reingeniería[4] parece pender sobre estas recomendaciones.

Un asunto muy relacionado con las labores de dirección es el de la planeación. Se reconoce que, en general, las empresas familiares nacen de un acto casi espontáneo y poco planeado, lo cual, se argumenta, es una de las causas de su gran mortandad. Se propone, de manera alternativa a este acto aparentemente irracional, un mínimo de planeación respecto del negocio: calcular posibles gastos, disponibilidad de mano de obra, cooperación por parte de la familia, etc. (Grabinsky, 1992). Como sucediera con la elaboración de las estrategias, las recomendaciones sobre una buena planeación se ubican dentro del marco conceptual de la planeación estratégica.

El discurso sobre la empresa familiar también manifiesta interés por usar las ventajas de los servicios de consultoría, que puede darse en diferentes niveles, pero Gersick *et al.* (1997) y Martínez (1984) destacan que es inevitable pensar en contratar consultores externos cuando las relaciones familiares vuelven difícil la operación interna de la empresa. Pero el aspecto familiar puede ser un gran obstáculo para que los esfuerzos de consultoría fructifiquen; incluso si la

situación familiar es muy tensa, la reticencia al cambio y la desconfianza son factores que impedirán pensar siquiera en requerir servicios de consultoría.

2.2 Problemas de continuidad y evolución

La evolución y continuidad de la empresa es otro tópico de la problemática. El aspecto familiar, se afirma, es un factor importante para la viabilidad, continuidad, evolución y crecimiento de la empresa. Por lo tanto, si ésta perdura en el tiempo, también lo habrá de hacer la familia, al menos durante cierto lapso (en ocasiones una empresa familiar logra desarrollarse y subsistir por largo tiempo, pero la familia que la fundó ya no participa ni total ni parcialmente de la propiedad). De ahí que algunos autores (Gersick, 1997; Ginebra, 2001; Grabinsky, 1992; Martínez, 1984) describan el cambio generacional en la empresa familiar y señalen las posibles generaciones que pueden llegar a formar parte de ella para lograr una continuidad y evolución en el tiempo, como lo muestra el cuadro 2.

Cuadro 2
Generaciones en la empresa familiar

1ª generación	Padre(s) o padre(s) + hijos
2ª generación	Hermano solamente o hermanos + primos
3ª generación	Primos
4ª generación	Primos segundos

Fuente: Ginebra (2001).

En el apartado de la evolución, el discurso señala que debe ser uno de los objetivos a largo plazo más buscados. Específicamente Ginebra (2001) señala cuatro posibles fórmulas de evolución, que van de un polo al otro: en uno de los extremos se consigue hacer perdurar el carácter familiar, con todo lo que conlleva; en el otro, se obtiene una evolución más notable de la empresa en términos físicos y económicos, pero el aspecto familiar tiende a desaparecer.

En lo que se refiere a la continuidad, se asevera que la única forma segura de perdurar es aplicando las recomendaciones relacionadas con la dirección y gestión de la empresa ya descritas. Sin embargo, a estos señalamientos se añaden otros que tienen que ver con el aspecto familiar. Así, la continuidad de la empresa familiar es vista como un proceso que comienza desde que se crea, cuando arranca el compromiso de la familia para con el negocio; a su vez, este proceso implica una suerte de "educación" o adiestramiento de los integrantes de la familia en los quehaceres del negocio, y por lo tanto se requiere tomar decisiones (Ginebra, 2001).

La sucesión es un tema central, pues implica el paso de la propiedad o dirección de la empresa de la primera a la segunda generación. Este cambio es un momento crítico (Martínez, 1984). La elección del sucesor o sucesores involucra una valoración permeada por lo sentimental y afectivo, por lo cual tiene repercusiones muy profundas. Los criterios de sucesión en la empresa familiar tradicionalmente siguen un patrón de tipo monárquico, es decir, de sangre y primogenitura. Sin embargo, se aboga por una formalización del proceso para que sea un acto sucesorio planificado y guiado por criterios más formales que solamente la afectividad. Una vez más, el discurso sobre la empresa familiar destaca los inconvenientes de entremezclar las relaciones de parentesco con asuntos de negocios.

2.3 Problemas entre familia y negocio

Como su definición lo establece, la empresa familiar significa la unión de dos espacios de socialización distintos: empresa y familia. En las problemáticas descritas, la tensión entre ambos aspectos desemboca en diversas situaciones que, generalmente, el discurso sobre la empresa familiar cataloga como poco convenientes para el correcto desarrollo de la empresa. Ahora se describen algunas situaciones en las que el matiz familiar desempeña un papel importante.

La relación entre padres e hijos, necesaria para la cooperación y el buen funcionamiento de la

empresa, se menciona continuamente. Grabinsky (1992) señala que en tanto esta relación está dada en términos de autoridad y poder, el choque y la confrontación se hallan a la orden del día. Por un lado está el deseo del padre por afirmar su autoridad sobre los miembros de la empresa, pero por el otro también se encuentra el deseo de los hijos de adquirir poder. Esto tiene muchas repercusiones en el aspecto de la sucesión, y la tensión será más fuerte o más débil según las características de la familia nuclear de la empresa. El mismo autor señala que los problemas de este tipo se superan con base en una relación cordial y de respeto. Sin embargo, la pugna de poder entre familiares es vista por los diversos autores como una disfunción de la empresa, sin analizar en detalle el contexto y la situación específica en que se presenta, sin vincularlo a aspectos de índole más compleja y que remite a aspectos sociológicos, psicológicos, organizacionales; en pocas palabras, se simplifica la percepción del ejercicio del poder al asumirlo como problema de la empresa familiar, cuando el poder —y los conflictos— son el fundamento de la acción organizada de toda organización u empresa (Crozier y Friedberg, 1990).

Los problemas entre parientes en la empresa familiar, según Grabinsky (1992), se deben en primera instancia a que los familiares que trabajan ahí no perciben que su remuneración económica sea justa en comparación con su trabajo. Esta forma de explotación del trabajo familiar forma parte crucial del éxito primario de una empresa, especialmente en las de menor tamaño. El espíritu emprendedor del padre-fundador no es visto siempre por los otros integrantes como una virtud. Ginebra (2001) por su parte, no advierte en las empresas familiares una pugna de poder demasiado fuerte, ya que, en sus palabras, "el ejercicio de poder acaba destruyendo a la empresa y también a la familia". Para este autor las relaciones familiares son de amor y comprensión, y la empresa se beneficia de esta situación. Se aprecia aquí, entonces, una contradicción en la forma en que se analizan las relaciones familiares dentro del discurso de la empresa familiar. Sin embargo, ya sea que se caractericen como cordiales o como conflictivas, parece estar muy claro que el carácter familiar influye de manera importante en su desempeño. Si se toman como cordiales, se dan recetas para mantener dicha cordialidad; si, por el otro lado, se les asume como conflictivas, se propone mediar tales conflictos.

Ginebra (2001) identifica los siguientes problemas que tienen como origen a la familia que integra la empresa:

- *El nepotismo*. Práctica en la que se realizan nombramientos de cargos y se proporciona empleo dentro de la administración familiar de la empresa a partir de una relación personal y familiar antes que por la aplicación de un criterio de idoneidad o mérito de la persona nombrada.
- *El enfeudamiento*. Estado que remite a existencia de feudos o cotos de poder; las partes o elementos que adoptan esta posición se vuelven impermeables a la acción de los demás, se da un encapsulamiento en la propia tarea, incluso actitudes de celos.
- *La autocracia*. Concepto que significa "hacer la voluntad de un solo individuo", que se expresa en la empresa familiar cuando el fundador o dueño de la organización tiene una dificultad marcada para delegar autoridad.
- *La anquilosis*. Se dice que cuando una misma persona dirige una misma institución por más de quince años, se produce anquilosamiento.

3. La noción de familia más allá del discurso sobre empresa familiar

Como se ha mostrado, si bien existe gran cantidad de obras que abordan la empresa familiar como tema principal, no hay una concepción clara respecto de ella, y las definiciones suelen ir acompañadas de supuestos que soslayan el conocimiento de lo que significa la dimensión familiar en el ámbito de la empresa, más allá de su aspecto disfuncional en el desempeño de las empresas.

Se requiere pues, comprender de mejor manera lo que significa hablar de la familia en términos

de algunos autores pertenecientes a las ciencias sociales. Se vuelve necesario revisar más a fondo, sin pretender ser exhaustivo, lo que significa la familia para las diferentes disciplinas sociales, en la búsqueda de comprender mejor las implicaciones de la dimensión familiar en las empresas.

La familia es una de las instituciones más importantes de la sociedad, de ahí que se le haya abordado indistintamente por unas y otras. En las diferentes obras que se han hecho con este propósito, se reconoce su importancia como grupo primario, fundador de la especie humana. Ahora veremos algunas particularidades del concepto *familia*, así como algunas perspectivas analíticas al respecto.

3.1 Algunas perspectivas respecto del concepto de familia

Entrando de lleno en las diferentes concepciones de familia, hay acuerdos sustanciales, aunque con sus esperados matices.

Así, Engels (1984) expone que, en su origen, la palabra *familia* no significa el ideal y la mezcla de sentimentalismos que imperan en nuestra época. El término latino *famulus*, de donde proviene, significa esclavo doméstico, y en su primera acepción la familia era el conjunto de esclavos pertenecientes a un mismo hombre. La moderna acepción de familia proviene del concepto romano *id est patrimonium*, que designaba a un nuevo organismo social en el que el jefe tenía bajo su poder a la mujer, a los hijos y a cierto número de esclavos, y que incluía la patria potestad de los mismos (Engels, 1984). La autoridad paterna representa la suma de derechos que legalmente le pertenecen al padre sobre el hijo (patria potestad). Este término tiene su origen en la familia romana, donde *potestas* denotaba una figura del derecho romano que otorgaba poder absoluto y legal al padre sobre la vida, muerte y libertad de sus hijos y esposas, pero también sobre los esclavos e integrantes del hogar (Malinowski, 1963:254).

Algunos autores (Engels, 1984; Lacan, 1977; Linton, 1986; Parsons, 1986) destacan que si bien son conceptos afines, no debe confundirse la familia con el matrimonio. Hubo formas de familia en las que no existía una forma matrimonial bien establecida, y mucho menos monogámica como la de nuestros días. Engels (1984) señala que el matrimonio monogámico, como lo conocemos hoy, es una figura contractual propia del sistema capitalista burgués y, por lo tanto, es muy coherente con la lógica instrumental. El matrimonio no es, en la mayoría de los casos, un acto libre y voluntario, sino uno donde se busca obtener un beneficio o posición favorable.

Así, para Linton (1986:5) la familia es la más antigua de las instituciones sociales humanas, que sobrevivirá en una u otra forma mientras subsista la especie. En tanto que las instituciones sociales son los constructos humanos más perdurables en el tiempo, se vuelve difícil esclarecer las formas primitivas de asociación social que precedieron a la institucional que hoy perdura, en buena medida porque no hay registros escritos de épocas tan remotas.

Schrecker (1986:275) en su definición de familia establece que es "la asociación creada por las leyes de la naturaleza, una institución que sirve de apoyo a la civilización, y en cierto modo es apoyada por ésta, una institución sancionada por la religión, protegida por la ley, aprobada por la ciencia y el sentido común, exaltada en la literatura y el arte, encargada de funciones muy concretas en todos los sistemas económicos, un elemento intrínseco de la vida humana".

Parsons (1986), en su estudio acerca de la familia norteamericana, la caracteriza como un sistema abierto, multilineal y conyugal, esto último en el sentido de que se compone de familias conyugales relacionadas entre sí. Para Parsons (1986) es un grupo que puede exigir a cualquiera de sus miembros una contribución acorde con lo que es capaz de hacer y dar. Es, pues, una red de relaciones emocionalmente cargadas, donde el afecto mutuo entre sus miembros es la base de su solidaridad y lealtad.

Para Llewellyn (1986), la familia "sigue siendo una organización con aspectos legales, gubernamentales y políticos propios, dentro de la cual

se aprenden las lecciones básicas, aunque no se enseñen conscientemente como tales" (Llewellyn, 1986:129). Entre esas lecciones enuncia el orden apoyado en la autoridad, la honestidad en la acción, la participación por petición o por voto, los deseos e intereses en conflicto; en pocas palabras, es en la familia donde se gestan los patrones de conducta y pensamiento básicos de todo ser humano. Para este autor, el ser humano es producto del grupo y, por consiguiente, se convierte en miembro absorbiendo muchos aspectos vitales del grupo que le rodea de manera inmediata: la familia (Llewellyn, 1986).

Para Max Horkheimer (1986), las ideas morales y religiosas, así como las imágenes espirituales que provienen de la estructura de la familia patriarcal siguen constituyendo el núcleo de nuestra cultura. Así, las emociones, las actitudes y las creencias enraizadas en la familia explican la coherencia del sistema cultural y constituyen el cemento social por excelencia (Horkheimer, 1986).

Para Merton (1986), la familia es uno de los organismos sociales que más contribuyen a moldear la estructura de la personalidad y formación de objetivos de sus miembros. Merton intenta explicar la conducta social divergente poniendo en el centro del problema a la familia. Para él es la principal correa de transmisión para la difusión de las normas culturales a las nuevas generaciones.

Lacan (1977) destaca, por su parte, que en un primer enfoque la familia aparece como un grupo natural de individuos unidos por una doble relación biológica: la generación, que da lugar a los miembros del grupo, y las condiciones de ambiente que postula el desarrollo de los jóvenes y que mantienen al grupo, siempre que los adultos progenitores cumplan la función. Agrega, además, que los datos comparados de la etnografía, la historia, el derecho y la estadística demuestran que la familia humana es una institución (Lacan, 1977).

3.2 Tipos de familia

Al abordar el tema de la familia algunos autores distinguen diferentes tipos. En general, hay dos líneas claras: por un lado, una vertiente psicológica-sociológica y, por el otro, una de corte histórico-político marxista.

Linton (1986) hace una distinción entre términos que suelen aplicarse de manera general y que, sin embargo, remiten a conceptos sustancialmente diferentes. Por un lado, tenemos a la familia conyugal, es decir, el grupo formado por los cónyuges y sus descendientes. Por el otro, a la familia consanguínea, que es el grupo formado por un número difuso y poco organizado de parientes consanguíneos, es decir parientes con un lazo de sangre no tan cercano. Este autor destaca que si en un primer acercamiento estos dos tipos particulares de familia parecen equivalentes, hay diferencias sustanciales que, cuando se emprende el análisis de la familia, deben ser tomadas en cuenta. En el caso de este artículo, parece muy claro: en una empresa familiar se suscitarán problemáticas diferentes si participan en ella miembros de la familia conyugal —un grupo más cerrado— o más lejanos —familia consanguínea—; estaríamos hablando sin duda de empresas familiares distintas.

Parsons (1986), por su parte, ubica siete tipos de familia: de orientación del ego (tomado éste como el individuo integrante de la familia) o de procedencia; de procreación del ego, es decir, la que éste funda; ascendentes de primer grado y descendientes de primer grado, ambas relacionadas con la familia de procreación del ego; la familia política; familias ascendentes y descendientes de segundo grado y familias colaterales de segundo grado, que son, en esencia, primos cada vez más lejanos del ego.

Llewellyn (1986) afirma que la creación de grupos encarna en sí misma un principio de inclusión (nosotros) y otro de exclusión (ellos). El grupo nosotros gira, como su nombre lo indica, en torno al *nos*, y en cierto modo es equivalente a la familia, o al menos tiene su origen en ella. El grupo nosotros es el único mecanismo conocido para convertir al recién nacido en "persona". En ese proceso, la familia brinda la seguridad necesaria para este desarrollo y lo hace a través de sus miembros (nosotros). El grupo nosotros

marca los límites tanto hacia su interior como al exterior. Dentro de él, hay cierta libertad de comportamiento, un sentido de equipo para enfrentar el exterior. Se crean lealtades, tolerancias específicas, formas de acción: "nuestras" normas, "nuestros" derechos. En contrapartida, las etiquetas, como los apodos despectivos, tienden siempre a concentrar o propagar las actitudes de "ellos", es decir, los que están fuera del grupo nosotros (Llewellyn, 1986).

De manera similar a como lo hicieran otros autores, Lacan menciona a los grupos primitivos que antecedieron a la familia: la gens, un agregado muy vasto de troncos paternos; la familia agnática, más reducida, pero indivisa, y por último, la familia que somete a la patria potestad del abuelo las parejas conyugales de todos sus hijos y nietos. El grupo reducido que compone la familia moderna no aparece como una simplificación, sino como una contracción de la institución familiar. Muestra una estructura profundamente compleja, y que, en buena medida, da cuenta de reminiscencias de las instituciones familiares primitivas (Lacan, 1977:15).

Engels (1984), en una reflexión acerca de los orígenes de la familia, que sirve como base para explicar dentro de su marco conceptual el origen del Estado y con ello el sistema de producción capitalista, describe los grupos primitivos que antecedieron a la familia moderna o familia burguesa. Cita tres tipos de familia primitiva:

- *La familia consanguínea:* constituye la primera etapa de la familia. Se compone de una gran familia que abarca muchas generaciones y en la que el vínculo conyugal es difuso; se permite la poligamia y el matrimonio entre hermanos. Engels presume que este tipo se haya extinta, a no ser por algunas comunidades de la Polinesia (Engels, 1984).
- *La familia punalúa:* similar a la primera, pero en este caso se da la prohibición del matrimonio entre hermanos uterinos (de madre), incluso entre hermanos colaterales, primos carnales y segundos (Engels, 1984).
- *Familia sindiásmica:* en esta etapa un hombre vive con una mujer, pero la poligamia y la infidelidad sigue siendo un derecho para los hombres, se exige las más estricta fidelidad a la mujer mientras dure la vida en común, y el adulterio es castigado severamente (Engels, 1984).

Estos tipos de familia sirvieron como transición a la familia monogámica, y en ésta se originaron algunas variantes de familia. Una de ellas es la patriarcal, en la que el hombre lleva las riendas de la casa de una familia donde cierto número de individuos libres y no libres se somete al poder paterno del jefe de ésta (Engels, 1984:63). El último estadio de la familia y que la representa tal y como la conocemos hoy, es la monogámica. En ella se refuerza en su totalidad el predominio del hombre. Su fin expreso es procrear hijos cuya paternidad no pueda ser discutible, es decir, se necesita tener a un heredero directo, pues aquí la propiedad de los medios de producción es el factor de supervivencia más importante. Es la primera forma familiar que no se basa en condiciones naturales, sino económicas (Engels, 1984:68-69, 72).

3.3 Algunos modelos analíticos para el estudio de la familia

El estudio de la familia en las diferentes disciplinas sociales no se da en el vacío, sino que se inserta en un marco más amplio, donde se le usa para explicar situaciones relevantes de la sociedad. Estos desarrollos, si bien dan respuesta a problemas dentro de la tónica propia de la disciplina a la que pertenecen sus autores, son útiles para comprender el papel de la dimensión familiar en la empresa. De este modo, resulta interesante revisar algunos.

En su análisis, Parsons (1986) concibe la familia estadunidense en un delicado estado de equilibrio y de integración con el resto de la estructura social, especialmente con la ocupacional. Para él, el éxito del sistema ocupacional norteamericano estriba en el éxito funcional

como pauta altamente institucionalizada en la familia (Parsons, 1986:51). El principal énfasis del análisis que Parsons elabora sobre la familia está puesto en demostrar que la familia norteamericana es un espacio institucional donde se gestan y forman los valores y se asegura el funcionamiento de los otros subsistemas del sistema social más amplio, especialmente el económico. Esto es, por un lado, lo que según Parsons sostiene al sistema ocupacional norteamericano, y a otros sistemas de esta sociedad. Pero, por el otro, no deja de recalcar que en ningún sector de la sociedad existe un mayor contraste con las pautas que rigen el sistema ocupacional como sucede en la familia. La familia es un grupo solidario en el que los estatus, los derechos y obligaciones se definen por una simple pertenencia al mismo y por diferenciaciones secundarias, como la edad, el sexo y la vinculación biológica (Parsons, 1986:52).

Ahora bien, para que dos estructuras tan diferentes —el sistema ocupacional y la familia—desempeñen funciones cruciales en la sociedad, se requiere un ajuste entre ellas (Parsons, 1986:52-53). En el tiempo en que Parsons desarrolló su estudio, él identificaba un factor de ajuste en el caso de Estados Unidos: generalmente sólo un miembro de la familia conyugal (el padre) participaba del sistema ocupacional —es decir, trabajaba— y casi nunca lo hacía en casa, razón por la cual podía separar trabajo y familia.

Si bien Parsons no habla en su estudio de la empresa familiar, haciendo una inferencia teórica a partir de lo que expone, parece que cuando intenta explicar el éxito del sistema social estadunidense a través del cruce entre el sistema familiar y el ocupacional de ese país, plantea lo que en algunos libros acerca de la empresa familiar se establece: que la dimensión familiar por sí sola es fuente de disfunciones, y debe haber una separación entre la lógica de la familia y la del negocio. Sin embargo, Parsons ve en la dimensión familiar (aunque no con esas palabras) de la empresa estadunidense un factor que promueve su éxito, ya que considera la familia norteamericana como altamente funcional.

En contraste con lo anterior, Merton establece en su análisis de la conducta social divergente —o disfuncional— que la familia es la fuente principal de estos comportamientos. Para él, la conducta divergente sólo existe en gran escala cuando un sistema de valores culturales —como en la familia— exalta algunos objetivos de éxito comunes para la población en general, al tiempo que la estructura social restringe rigurosamente o cierra del todo el paso a las vías aprobadas de acceso a estos objetivos para una parte considerable de esta misma población (Merton, 1986:87). Es en este proceso donde, para Merton, se genera la anomia que caracteriza la civilización industrial. Este proceso de degradación y disolución social encarna una separación y contradicción entre los objetivos sociales y los medios válidos para obtenerlos. Como para Merton la familia es la principal correa de transmisión para la difusión de las normas culturales a las nuevas generaciones, es en ella donde se genera esta anomia.

Esta afirmación de Merton tendría implicaciones para la empresa familiar. Parecería, pues, que la familia, en tanto fuente de anomia, traería múltiples problemas a una empresa en la que la dimensión familiar desempeña un papel importante.

Horkheimer (1986), por su parte, usa a la familia como eje analítico principal para trazar los orígenes del autoritarismo. Mediante un enfoque cercano a la corriente marxista, señala que la familia burguesa surgió, al igual que el sistema capitalista, de profundas contradicciones. Para él, la familia siguió siendo en esencia una institución feudal basada en el principio de la sangre, es decir, una institución totalmente irracional; en cambio, la sociedad industrial —aunque contiene en su esencia muchos elementos irracionales— proclama el reino de la racionalidad, el dominio del principio del cálculo y el intercambio libre, regido por las condiciones de la oferta y la demanda (Horkheimer, 1986:177). Para Horkheimer, las dificultades internas de la familia moderna provienen de esta contradicción global de la sociedad.

Así, la familia burguesa, desde sus inicios, adoptó una estructura jerárquica de poder. El

hombre libre que propagó la era moderna emergió como amo y señor de su propio hogar. Este poder se expresa en varias situaciones. Tradicionalmente, la participación futura del hijo en la propiedad del padre ha sido un motivo tan poderoso para asegurar la obediencia como la amenaza de desheredarlo (léase derecho de sucesión). Sin embargo, en la dinámica social en la que nos hallamos inmersos, donde la propiedad de los medios de producción no está al alcance de todos, el derecho de sucesión ha perdido importancia. Esta situación ha propiciado que la ruptura entre hijos y padres se presente con mayor frecuencia (Horkheimer, 1986).

Haciendo un recorrido histórico, Horkheimer observa que la familia, vista como unidad económica, era uno de los factores más importantes de la economía en tiempos tan recientes como el siglo XIX, y se expresaba fundamentalmente en la relación entre el trabajo y capital dentro de la fábrica o el taller artesanal. En esta época, el éxito de la empresa dependía en gran parte de la solidaridad de la familia. Los hijos de los empresarios eran indispensables para el buen funcionamiento del negocio del padre, aunado a que los hijos difícilmente podían encontrar una posición mejor fuera del negocio o taller familiar. En cuanto más terreno pierde la familia como unidad económica esencial en la civilización occidental, más importancia atribuye la sociedad a sus formas convencionales (Horkheimer, 1986).

En el caso de la familia moderna, Horkheimer afirma que "los hijos descubren pronto la discrepancia entre el verdadero carácter de los padres, tal y como viene determinado por el industrialismo moderno y su papel en la familia. Este descubrimiento explica, en gran parte, el defectuoso desarrollo de su vida emocional, el endurecimiento de su carácter y su prematura transformación en adultos" (Horkheimer, 1986:183). Los mismos cambios económicos que destruyen a la familia llevan consigo el peligro del autoritarismo. La familia en crisis produce las actitudes que predisponen a los hombres a una sumisión ciega. La vieja dinámica de sumisión familiar sigue siendo operativa, pero contribuye a fomentar un espíritu general de ajuste y de agresividad autoritaria más que a fomentar los intereses de la familia y de sus miembros (Horkheimer, 1986:184).

Horkheimer (1986) afirma que la organización se ha apoderado de la totalidad de nuestra vida, ha transformado la esfera de la vida priva-

Cuadro 3
La familia: su noción en las ciencias sociales

Autor	*Perspectiva*	*Tipos de familia*	*Eje analítico*
Engels	Historicista	Familia consanguínea Familia punalúa Familia sindiásmica Familia monogámica	Se explica el origen del sistema capitalista a través de la historia de la familia y su evolución hasta la familia actual
Linton	Institucionalista	Familia conyugal Familia consanguínea	Dilucidar la evolución de la familia a través de la historia
Parsons	Sistémica/Funcionalista	Siete tipos de familia	Explicar el lugar que la familia ocupa dentro del sistema social
Horkheimer	Conductista	Familia autoritaria	Se establece la relación entre los patrones de conducta adquiridos en la familia y el origen de la conducta autoritaria
Merton	Conductista/Estructuralista	Familia anómica	Se explica la conducta social divergente a través de la familia
Llewellyn	Contractual/ Institucionalista	Grupo nosotros Grupo ellos	Se explica el sentido de pertenencia e identidad a través de la familia

Fuente: elaboración propia.

da, ocupada anteriormente por la familia, en una esfera de tiempo libre socialmente controlado.

En tanto que el trabajo de Horkheimer relaciona elementos como el autoritarismo, el poder y la familia, resulta relevante en términos del objetivo de este artículo. Nos habla de un lado un tanto oscuro de la familia, haciéndola creadora de comportamientos que se expresan en términos de relaciones de poder, generalmente autoritarias. Si bien su análisis tiene un sesgo económico, sirve como un buen punto de partida para analizar los posibles nexos entre la familia y las relaciones de poder. Algo similar ocurre con el trabajo de Engels, que ubica a la familia como el predecesor de formas modernas de control social como el Estado, y como base del sistema capitalista. Para él, la primera división del trabajo de la historia fue la hecha entre hombre y mujer para la procreación y crianza de los hijos. El primer antagonismo de clases que se da en la historia es entre hombre y mujer, expresado en la monogamia. Y la primera opresión de clases es la del sexo femenino por el masculino (Engels, 1984:73).

A modo de ilustración y de síntesis de lo expuesto en los apartados precedentes, el cuadro 3 presenta los conceptos de familia más relevantes y sus modelos.

Una vez realizado este breve recorrido de la noción de familia más allá del discurso sobre empresa familiar, se concluye que la noción de familia que se tiene en este discurso es bastante inacabada, y cuando se hace referencia a ella se pondera más su relevancia económica. Así pues, si se compara la noción de familia en las ciencias sociales con lo expuesto en el discurso sobre la empresa familiar, vemos que resulta escueta.

4. El discurso sobre empresa familiar: una visión crítica

Al revisar los tópicos abordados por el discurso sobre empresas familiares, se establecen algunas consideraciones críticas. Primeramente, que el término mismo de "empresa familiar" es difuso e impreciso —como se analizará líneas abajo— y se limita a definir a una empresa familiar como aquella en la que una familia es propietaria y partícipe de la misma. Asimismo, la orientación de dicho discurso tiene como motor una lógica instrumental, muy prescriptiva y dedicada a ofrecer soluciones prácticas que se *venden* como efectivas; el tono de tales soluciones, por momentos, adquiere tintes mesiánicos. Las bases de la argumentación se fundan en principios de la teoría económica y administrativa, en lo que se refiere a los problemas del negocio en sí. Cuando se hace referencia al aspecto familiar, se hace de manera coloquial, usando algunos elementos muy básicos de la psicología y, en algunos casos, hasta de deducción simple.

Así, la imagen presente en el discurso sobre empresa familiar es muy rudimentaria, y le da importancia a dicha empresa, más que nada por su recurrencia en la escena productiva y por las dificultades que suele presentar para perdurar en el tiempo, lo que la hace un caldo de cultivo para recomendaciones y acciones de consultoría y asesoría. Sin embargo, se le resta interés a aspectos de corte menos instrumental como la familia —a la que si bien se menciona, casi siempre es asumida más como una desventaja—, el poder, la cultura, el aprendizaje, la ambigüedad organizativa, etcétera.

Otro rasgo del discurso sobre empresa familiar es que se confunde —o se hacen sinónimos con mucha facilidad— a la micro, pequeña y mediana empresa con la empresa familiar, cuestión que debe ser comprobada empíricamente antes de dar por hecho dicha semejanza emanada del sentido común. En dicho discurso no se precisa si las soluciones ofrecidas se formulan para todos los tamaños y sectores empresariales o si sólo se hace referencia a pequeñas empresas familiares. Incluso puede notarse que, como ocurre con el discurso administrativo de la micro, pequeña y mediana empresa, se promueven las técnicas administrativas que han tenido éxito en empresas de gran tamaño, sin cuestionarse si hace válida la transferencia para pequeñas empresas familiares (De la Rosa, Lozano y López, 2008).

Ahora bien, retomando lo relativo a la ambigüedad del término de empresa familiar, es

necesario recordar que ésta es tal si una o más familias tienen participación importante del capital social de la empresa; si toda la familia cumple con una función dentro de ella; si la familia ejerce control de la empresa; si algún miembro participa en la gestión de la empresa, o si se mantiene un principio o vocación de continuidad incorporando a las siguientes generaciones (Lozano y Salinas, 2006:79).

Desde esta perspectiva, el término empresa familiar resultante hace que la gama de negocios que pueden ser incluida en dicha definición sea muy amplia o, por el contrario, que muy pocas empresas sean consideradas como familiares, lo que genera suspicacias cuando se emplea a la ligera; en otras palabras, el término se torna ambiguo al implicar diversas significaciones que, lejos de dar claridad y precisión sobre el tipo empresas que pueden ser incluidas en dicha categoría taxonómica, confunde respecto del tipo de empresas que realmente pueden ser consideradas como familiares.

Así, por ejemplo, ¿cómo medir la participación del capital social cuando éste es construido socialmente por los miembros de la empresa —pertenezcan o no a la familia dirigente—?

Aquellas empresas donde no participan todos los miembros de la familia ¿son por definición no familiares?[5] Definida de esta manera la empresa familiar, muy pocas cabrían en esta categoría, sobre todo si se tiene en mente la idea de familia consanguínea y no la de familia conyugal; asimismo, ¿podrían ser consideradas como familiares las empresas donde todos y cada uno de los miembros de la familia participan en la empresa, pero además intervienen otros miembros que no pertenecen a la familia en los diversos niveles jerárquicos? Igualmente, ¿podrían ser consideradas como familiares aquellas empresas donde algunos miembros no son parte de la familia ni conyugal ni consanguínea, pero son considerados por ésta como *si lo fueran*?

Por otra parte, que la familia ejerza el control de la empresa significa que toma decisiones estratégicas o que sólo unos cuantos integrantes de la familia las toman; el tipo de control es el que define que una empresa sea familiar: el administrativo, el financiero, el productivo, etc.; cuando el control por parte de los miembros de la familia es sólo formal, pero el control real lo ejercen miembros de la empresa que no pertenecen a la familia, ¿podrían ser denominadas empresas familiares?

Si algún miembro de la familia participa en la gestión de la empresa, y por ese hecho la empresa es considerada como familiar, también pueden serlo aquellas en que todos los miembros de la empresa no son parte de la familia del que dirige —y es dueño de— la empresa o aquellas donde todos los miembros de la empresa son parte de una misma familia, pero no son parte de la familia del que dirige —y es dueño de— la empresa. Por el contrario, si se asume como válida e inquebrantable esta característica asignada a la empresa familiar —que algún miembro de la familia participa en su gestión—, toda organización en la que un miembro de una familia cualquiera es dueño y participa en la gestión de la empresa que creó, es una empresa familiar, participen o no en ella los demás miembros de la familia; desde este punto de vista, ¿qué es lo que hace particular a la empresa familiar, cuando existen diversas empresas con esta característica?

Finalmente, asumiendo que una empresa es familiar porque manifiesta algunas de las características antes expuestas, por el solo hecho de no mantener un principio o vocación de continuidad que incorpore a las siguientes generaciones, ¿deja esa empresa de considerarse como familiar? Es decir, aquella empresa que no trasciende más allá de una generación, ¿ya no es familiar, aunque ostente algunas de las otras características asociadas a la empresa familiar?

Por otra parte, el discurso sobre la empresa familiar, a nuestro entender, pone sobre la mesa, quizá sin pretenderlo, un tema que al ser estudiado con mayor profundidad puede otorgar una imagen más completa de la familia. Como ya se mencionó, la familia es tomada como un aspecto que le otorga su identidad específica a la empresa familiar, pero en ocasiones atenta contra

su viabilidad. Como esta idea resulta insuficiente para entender el término, parece pertinente, entonces, ahondar sobre la noción de familia, pues de esta manera se avanzaría hacia una mejor comprensión de lo que significa la empresa familiar, ya que el discurso sobre ella no analiza explícitamente la complejidad de la dimensión familiar, y vuelve la noción de empresa familiar un término ambiguo.

Resumiendo: en el extremo, toda empresa es, en cierto sentido, familiar, por el simple hecho de que los miembros que la conforman son miembros de una familia cualquiera y lleva este espacio social —el familiar— a la empresa en cuestión y reproduce en ésta ciertos comportamientos familiares. En otras palabras, hablar de empresa familiar lo menos que implica es una mejor definición de dicho término, ya que si se considera lo expuesto en el apartado 3, la familia está presente en prácticamente todo el orden social, por lo que resulta peligroso tipificar como empresa familiar a alguna empresa en particular, ya que, por una parte, no quedan claras las características que una organización así bautizada debiese tener, y por otra, debido al grado de ubicuidad que la familia presenta, hasta qué punto podrá decirse que toda empresa es familiar o no.

Así pues, si en el extremo toda empresa es familiar y dicha expresión es tan ambigua que aporta poco al entendimiento y genera confusión, entonces lo que importa no es si la empresa es familiar o no —según la definición clásica—, sino conocer las implicaciones de lo familiar en los negocios, es decir, estudiar la dimensión familiar *de* y *en* la empresa.

Conclusiones

Hemos hecho hincapié en la pertinencia de repensar el término "empresa familiar" porque produce ambigüedad más que precisión y no da cuenta explícita de la dimensión familiar en la empresa. En este contexto se ha propuesto que lo importante no es determinar si una empresa es familiar o no, sino estudiar la dimensión familiar *de* y *en* la empresa. Sin embargo, es necesario ir más allá y proponer un enfoque disciplinario y una agenda de investigación en torno al objeto de estudio.

Las empresas familiares han cobrado importancia en la literatura empresarial en años recientes. Si bien el interés se centra en aspectos de índole económica, otras disciplinas diferentes a la administración y la economía han empezado a estudiar a este tipo de empresas, como los estudios organizacionales,[6] para los cuales el aspecto familiar de las empresas se presenta como una veta de investigación interesante que añade riqueza al estudio de las organizaciones. Sin embargo, no existe aún, al menos en el contexto mexicano, una tradición en el estudio organizacional de la empresa familiar.

Por ello, lo que se propone en términos generales es el desarrollo del estudio organizacional de la empresa familiar, pero ya que el término de empresa familiar produce ambigüedad y no da cuenta explícita de la dimensión familiar en la empresa, la propuesta específica consiste en pasar del término de empresa familiar al término de organización familiar. Así, más que ofrecer una definición explícita y acabada del término, se desea desarrollar, bajo este término, al menos tres líneas de investigación desde la perspectiva organizacional:

1) El estudio de la dimensión familiar en la empresa, sea de tamaño micro, pequeño o mediano, lo que aportaría elementos de análisis que ayudarían a reducir la ambigüedad del término empresa familiar.
2) El estudio de la dimensión empresarial en la familia, que daría elementos de análisis para construir la noción de familia empresaria.
3) El estudio de la dimensión familiar en las organizaciones, más allá del ámbito empresarial.

Con el desarrollo de la perspectiva organizacional de la empresa familiar o el estudio de la organización familiar, nos apartaríamos del enfo-

que pragmático/administrativo/económico inherente al término y nos acercaríamos a un enfoque más analítico/organizacional, que diera cuenta de la dimensión familiar en las empresas/organizaciones o de la dimensión empresarial en la familia, contribuyendo así a la generación de un conocimiento más fundamentado y menos prescriptivo.

También se pasaría de pensar la empresa familiar como un ente económico que combina capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades de un determinado mercado, en el que es necesario quebrantar el aspecto familiar para hacer más eficiente su desempeño, para pensar la organización familiar como un espacio difuso, cambiante, estructurado y estructurante, en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no con objetivos —personales y organizacionales— diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada, la cual, a su vez, es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por diversas lógicas de acción, entre los cuales la familia (o lo familiar) representa un marco institucional o lógica de acción tan importante que influye de manera trascendental en la acción organizada de dicho espacio.[7] En el extremo, la organización familiar es aquella donde la familia (o lo familiar) se convierte en un mecanismo de regulación en sí mismo; si no en el más importante, sí en uno de los principales.

El estudio de la dimensión familiar en la empresa implicaría el análisis —a partir de estudios de caso (Stake, 1999; Yin, 1999) sustentados en marcos teóricos organizacionales— de la forma como la dimensión familiar —es decir, el tipo de familia y el tipo de relaciones familiares— se imbrica con las demás dimensiones organizacionales —ambigüedad organizativa, cultura e identidad organizacional, relaciones de poder, relaciones de género, aprendizaje e innovación organizacional, cambio organizacional, formas estructurales, modos de gestión, formas discursivas, ambiente organizacional, procesos de institucionalización, procesos psicoanalíticos, procesos de modernización, entre otras—. Si bien lo familiar y las demás dimensiones organizacionales se influyen mutuamente, lo que importa es conocer el papel que desempeña la dimensión familiar en la complejidad organizacional, es decir, conocer su aporte a la explicación de dicha complejidad.

Por otra parte, ya que en no pocas situaciones el espacio familiar coincide con el empresarial y se torna difícil fijar los límites entre familia y empresa, aunque predomine el aspecto familiar sobre el empresarial, el estudio de la dimensión empresarial en la familia se torna pertinente, e implicaría el análisis —a partir de estudios de caso— de la forma como lo empresarial —es decir, la racionalidad instrumental, la lógica de mercado, la lógica de ganancia y la lógica de la eficiencia— se imbrica con los marcos institucionales propios de la familia en cuestión. Hay que saber cómo la dimensión empresarial trastoca la familiar. Así, a través de la noción de "familia empresaria", que implica el estudio de lo organizacional en espacios no necesariamente organizacionales, podría iniciarse un acercamiento entre los estudiosos de las organizaciones y los estudios de la familia pertenecientes al campo de las ciencias sociales y humanas.

Respecto del estudio de la dimensión familiar en las organizaciones, se podría desarrollar el estudio del efecto de las funciones familiares de los miembros de la organización en las organizaciones, así como el estudio de la organización como una gran familia mediante el análisis metafórico.

Finalmente, puesto que la perspectiva organizacional de la empresa familiar o el estudio de la organización familiar no excluye los términos "empresa familiar" y "familia empresaria", y con el ánimo de una mejor comprensión de este tipo de fenómenos organizacionales y sociales el estudio de la organización familiar podría ser desarrollado como lo sugiere la figura II. De esta manera, se podría pasar del estudio de la dimensión familiar en la empresa al estudio de la

dimensión empresarial en la familia y viceversa. Seguramente el grueso de la realidad organizacional y social se encuentra en el centro de la figura II.

Así pues, este artículo ha tratado, a partir de una crítica al término de empresa familiar, mostrar la pertinencia de desarrollar el estudio organizacional de la empresa familiar en tanto forma de ahondar en el conocimiento hasta hoy poco desarrollado de lo que significa la empresa familiar.

Notas

[1] Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el XI Coloquio de Administración: Innovación, Calidad y Conocimiento en las Organizaciones, UAM. La actual retoma algunas de las reflexiones vertidas por los participantes del 3er. Seminario Nacional de Análisis e Intervención Organizacional: Organizaciones Familiares y Universidad, celebrado en la Universidad Veracruzana, en especial de Luis Montaño Hirose. Asimismo, es necesario mencionar que los apartados 1, 2 y 3 se sustentan en la tesis de maestría de Juan Carlos Ramírez Segura.

[2] Cabe aclarar que este esfuerzo tiene más un carácter representativo que exhaustivo.

[3] Esta propuesta estratégica es una adaptación del análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas), propuesto por la escuela de la Planificación Estratégica, tal y como Mintzberg *et al.* (2003) la denominan.

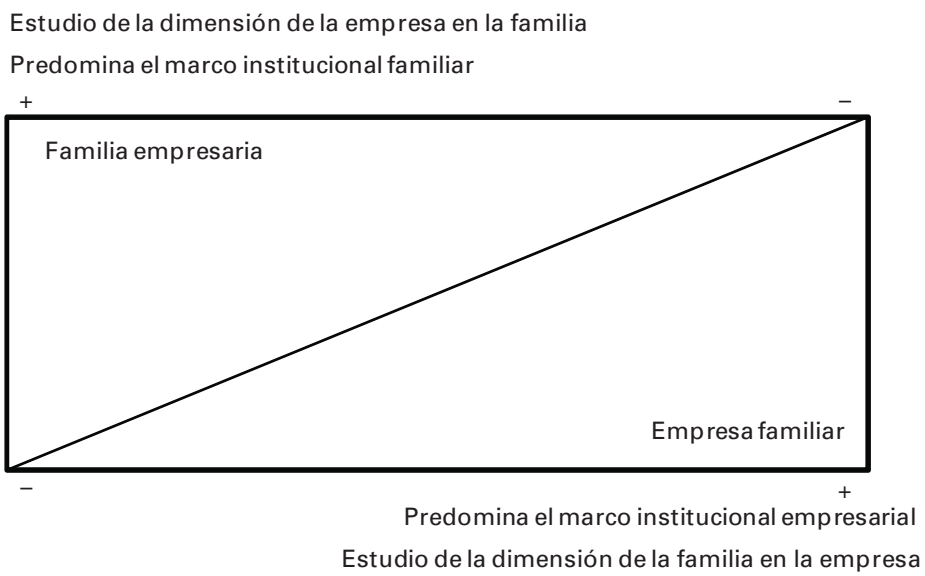
[4] Para ahondar más respecto del tema, véase Hammer y Champy (1994).

[5] Desde esta perspectiva, el tamaño de la empresa estaría definido por el número de integrantes de la familia y no por los requerimientos organizacionales de la empresa en cuestión, lo cual resulta idealmente difícil de concebir si se piensa en la organización como un ente complejamente multideterminado.

[6] A manera de ejemplo, véase Bastar (2006) y Rendón (2007).

[7] Al respecto véase De la Rosa (2004).

Figura II
Estudio de la organización familiar



Fuente: elaboración propia.

Fuentes bibliográficas

Argyris, Chris (1975), "The impact of the Formal Organization upon the individual" en D.S., Pugh, *Organization Theory,* Penguin Books, Londres.

Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial.

Engels, Federico (1984), *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado,* México, Quinto Sol.

Gersick, K. E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg (1997), "Empresas familiares: generación a generación", México, McGraw-Hill Interamericana.

Ginebra, Joan (2001), *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*, México, Panorama.

Grabinsky, Salo (1994), *La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir*, México, Del Verbo Emprender, edición especial para Nafinsa.

Hammer, Michael y James Champy (1994), *Reingeniería,* Colombia, Norma.

Herzberg, Frederick (1966), *Work and the nature of man*, Tokio, Thomas Y. Crowell.

Horkheimer, Max (1986), "La familia y el autoritarismo", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia,* España, Península.

Lacan, Jacques (1977), *La familia,* Argentina, Homo Sapiens.

Likert, Rensis (1961), *New patterns of management,* Tokio, McGraw Hill/Kogakusha.

Linton, Ralph (1986), "La historia natural de la familia", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia,* España, Península.

Llewellyn, Karl N. (1986), "La educación y la familia", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia,* España, Península.

Malinowski, Bronislaw (1963), *The Family among the Australian Aborigines,* Nueva York, Schocken Books.

Martínez Nogueira, Roberto (1984), *Empresas familiares, análisis organizacional y social*, Buenos Aires, Macchi.

Maslow, Abraham H. (1970), *Motivation and personality,* Nueva York, Harper & Row.

McGregor, Douglas (1972), *El aspecto humano de las empresas,* México, Diana.

Merton, Robert K. (1986), "Estructura social y anomia: revisión y ampliación", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia,* España, Península.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003), *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico,* Buenos Aires, Granica.

Parsons, Talcott (1986), "La estructura social de la familia", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia,* España, Península.

Rendón Cobián, Marcela V. (2007), *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.

Schrecker, Paul (1986), "La familia como institución transmisora de la tradición", en Ruth, Nanda Anshen, *La familia,* España, Península.

Stake, Robert E. (1999), *Investigación con estudio de casos,* Madrid, Morata.

Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods,* Thousands Oaks, CA., SAGE.

Publicaciones periódicas

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2004), "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización", *Iztapalapa,* año 25, núm. 56, enero-junio.

— y Julio C. Contreras Manrique (2007), "El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales", *Polis*, vol. 3, núm. 2.

Lozano Carrillo, Oscar y Marco Antonio Salinas García (2006), "Algunos aportes sobre el estudio de la familia en la pequeña empresa: los mitos de la empresa familiar, la evolución y complejidad de la familia y su participación en el desempeño organizacional", *Reflexiones. Economía y Políticas Públicas*, núm. 10, enero-diciembre.

Rendón Cobián, Marcela (2003), "Cultura y organización en la empresa familiar", *Iztapalapa,* año 24, núm. 55, julio-diciembre.

Otras fuentes

Bastar Guzmán, Sergio Antonio (2006), "El liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar", tesis, Universidad Autónoma Metropolitana-Posgrado en Estudios Organizacionales, México.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, Oscar Lozano Carrillo y Anabela López Brabilla (2008), "El discurso sobre la 'administración de la micro, pequeña y mediana empresa': una perspectiva crítica", en *Memorias del VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Perspectivas multidisciplinarias en el análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad*, México, Universidad Autónoma de Nayarit.

Ramírez Segura, Juan C. (2008), "Relaciones de poder, relaciones familiares y empresa: el caso de una microorganización del sector textil", tesis, México, Universidad Autónoma Metropolitana.

Resultados ISO en Pymes de la Cadena de Proveeduría de la Industria Automotriz. Estudio Cualitativo

María del Rosario Demuner Flores
Doctorante en Ciencias Económico Administrativas,
Facultad de Contaduría y Administración, UAEM

Introducción

El subsector de autopartes del Estado de México participa en la industria automotriz terminal de la zona centro del país, cuya fortaleza es la especialización en la fabricación de pocos modelos en grandes volúmenes (Vieyra, 2006). Está representado por proveedores de primer y segundo nivel; y este último solamente incluye aquellas Pyme que cuentan con tecnología de punta que garantice precisión y exactitud en los productos, capacidad productiva para el cumplimiento de entregas, y productos y servicios con calidad certificada, misma que logran a través del sistema de gestión de calidad más común (Briscoe *et al.*, 2005; Bayati y Taghavi, 2007): la familia International Standards Organization (ISO).

Las medianas empresas manufactureras, debido a su estructura y capacidad financiera, no tienen grandes problemas; son las pequeñas las que, una vez cumplidos los dos primeros requisitos —tecnología de punta y capacidad de producción suficiente—, enfrentan dificultades con el aseguramiento de la calidad. Básicamente esto se debe a los escasos recursos financieros (Lewis *et al.,* 2005) y humanos con que cuentan y al desconocimiento de los procesos de certificación. Sin embargo, no tienen alternativa si desean seguir siendo un eslabón en la cadena de proveeduría. El problema radica, según la teoría institucionalista (Zucker, 1987), en que se ven influidas por la normatividad, fuerzas externas, competencia y mercadotecnia, con la posibilidad de lograr su supervivencia, pero sin advertir ni potenciar los beneficios adicionales que la calidad les puede generar.

La calidad se considera esencial para la satisfacción del cliente y para el éxito competitivo

de empresas de todos los tamaños, desafortunadamente la escasez de recursos financieros, la mínima disposición de tiempo para la gestión gerencial, la limitación de fondos para capacitación y la falta de *know how* de calidad, dan lugar a desventajas para las pequeñas empresas (Briscoe *et al*., 2005). En particular las Pyme en Latinoamérica y el Caribe las padecen, y su camino a la competitividad comienza con las tareas elementales de mejora y organización del lugar de trabajo; sin embargo, al implantar el ISO de manera prudente y eficaz, se establece un programa de mejoramiento continuo de la calidad del producto y de los procesos de producción (Wilson y Maizza-Neto, 1999). De hecho, la norma ISO menciona que la política pública para el desarrollo empresarial y la competitividad asume y promueve la normalización de la gerencia de la calidad como un mecanismo idóneo para la creación de ventajas competitivas en los mercados. Adicionalmente, la teoría de recursos y capacidades (Grant, 1991) reconoce la calidad como un recurso interno que, en la medida en que es desarrollada con eficiencia, permitirá una ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991), difícilmente imitable por sus competidores.

Desde este enfoque, la competitividad de las Pyme dependerá en gran medida del uso apropiado de la calidad como un recurso estratégico (Powell, 1995) y de su actividad de gestión interna, siempre y cuando ésta sea de calidad (Rubio y Baz, 2005) y se enfoque a la identificación de actividades que generen valor agregado (Porter, 1990). Su competitividad también dependerá de la relación con clientes, proveedores, competidores y grupos de interés, y del énfasis que den a la investigación y desarrollo (OCDE, 1996; Porter, 2002; CEPAL, 2005).

Lo anterior da pauta a la presente investigación cualitativa, cuyo objetivo es identificar los resultados de la certificación ISO de acuerdo con los criterios que establece la norma. Para lograrlo se realiza un estudio de caso que integra cinco Pyme manufactureras de autopartes ubicadas en la zona industrial de Toluca, Estado de México, que cuentan con certificación ISO 9001-2000 desde hace tres años o más.

La investigación se presenta en tres secciones: la primera incluye conceptos relacionados con la calidad y la norma ISO; la segunda describe la metodología de corte cualitativo empleada, y en la tercera se presenta el análisis de los datos, los resultados del estudio de caso y las conclusiones de la investigación.

1. Consideraciones teóricas

1.1 Sistemas de gestión de calidad

Los sistemas de gestión de calidad constituyen una herramienta cuya utilización como elemento de referencia permite mejorar la gestión de cualquier organización; posibilitan la mejora continua e incrementan su competitividad y resultados (Rahman, 2001; Briscoe *et al.,* 2005). Se conciben como un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización. En consecuencia, las empresas disciernen sus puntos fuertes y débiles, sus áreas de mejora, y plantean y priorizan un conjunto de acciones planificadas, así como el seguimiento del proceso acometido. Entre los sistemas más empleados está la norma de la familia ISO 9000, la cual se han ganado la reputación de ser el recurso efectivo que menos dificulta su instalación (Lee y Palmer, 1999). De considerarse "aseguramiento de la calidad" ha evolucionado a su actual denominación: "gestión de calidad", que engloba el conjunto de actividades empresariales y reduce la posibilidad de considerarla una mera acreditación de productos.

El ISO 9000 es reconocido como una de las mejoras prácticas de la administración y aseguramiento de la calidad en las empresas, para demostrar ante cualquier interesado la confiabilidad de los productos y servicios que ofrece una organización. Su uso garantiza la calidad e incrementa la credibilidad y confianza entre clientes y proveedores, facilita la integración de las cadenas productivas (Conacyt, 2006), y define un número mínimo de exigencias de calidad en productos y servicios para que sean aceptables en el comercio internacional y evitar así interpretaciones subjetivas.

Para este efecto se han establecido dos normas: la ISO 9001-2000, certificable, y cuyo objetivo es generar un enfoque basado en procesos, está orientada a la eficacia del sistema de gestión para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos; y la segunda, la ISO 9004-2000, que no es certificable y está dirigida a servir de guía para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que incluye, además de la eficacia, la eficiencia de la organización y la mejora continua del desempeño.

La norma ISO 9001-2000 especifica los requisitos de la calidad cuando una organización: *a*) necesita demostrar que sus productos satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y *b*) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema de gestión de calidad. Esta norma ha buscado adoptar, con mayor profundidad, los criterios que evalúan los demás sistemas de gestión. Para lograrlo, hace continuas revisiones exhaustivas de sus requisitos de cumplimiento. De la última revisión emanan los criterios: responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora (figura 1), que se emplearán para identificar los resultados de la certificación en la presente investigación.

1.2 Adopción de certificación ISO

La certificación ISO 9000 es reconocida mundialmente. También en México las organizaciones la adoptan con el fin de mejorar su gestión de calidad; su evolución muestra, en el periodo 2000-2006, una tasa media anual de crecimiento de 40.6%. La norma 9001-2000 generó 88.4% de certificaciones vigentes; ISO 14001, 11.6%. Lo anterior significa que la mayoría de las organizaciones se dedicó al establecimiento de un sistema de calidad para contribuir a la mejora de sus procesos. La aplicación de esta norma correspondió al sector manufacturero con 65%, seguido del sector servicios con 11.4%, y los de electricidad, construcción y minería con 23.6%. En cuanto a certificaciones obtenidas por tamaño de la organización,[1] las medianas lograron 36.6%, las grandes 24.9%, los pequeñas 12.7% y las micro 8.1%. De la misma manera, por tamaño de establecimiento, el sector de mayor participación en la obtención de certificaciones siguió siendo el manufacturero con 43.3%, el sector servicios con 45.6%, y el porcentaje restante correspondió al resto de los sectores (Conacyt, 2006). A la fecha, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reporta 8 831 organizaciones mexicanas certificadas con la familia ISO.

El incremento en certificaciones ISO, combinado con la exigencia del cliente por la adopción de una certificación, ha aumentado la presión sobre las organizaciones para que la consideren y ha motivado a los investigadores a estudiarla. De hecho, la literatura científica reporta trabajos empíricos que refieren diferentes aspectos del proceso de instauración de la norma, como experiencias de implantación, barreras, beneficios y factores clave (Casadesús y Heras, 2001; Martínez y Martínez 2004; Climent, 2005).

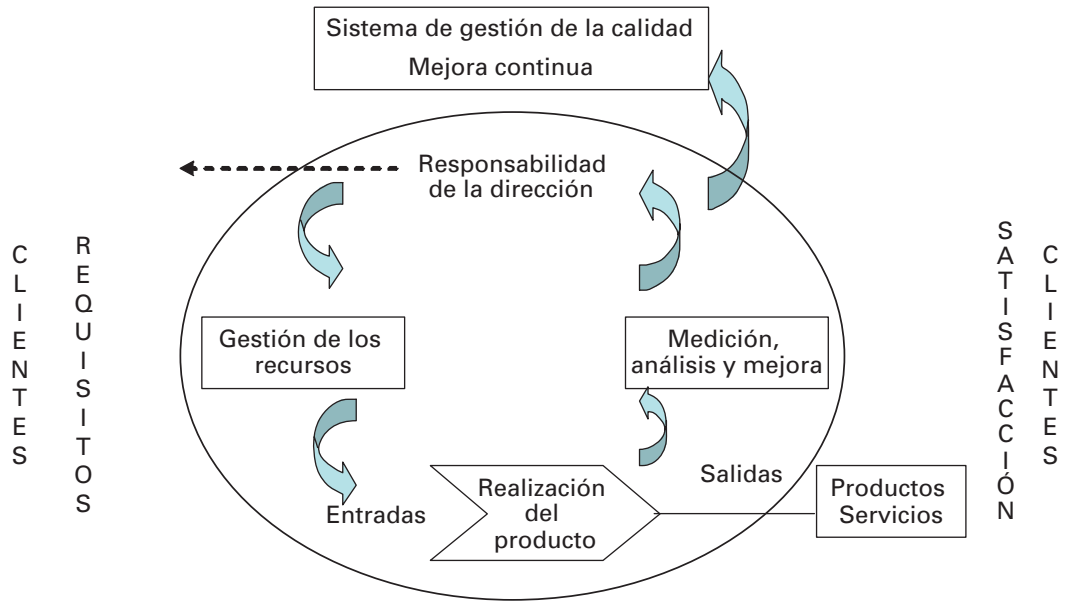
Asimismo, algunos autores encuentran un efecto positivo de la implantación de ISO en los resultados empresariales (Docking y Dowen, 1999; Romano, 2000; Heras y Casadesús *et al*., 2002; Corbett *et al*., 2005; Briscoe *et al.,* 2005; Nava y Rivas, 2007; Bayati y Taghavi, 2007); y otros, como Prahogo y Brown (2006), detectaron consecuencias poco notables. Por otro lado, hay quienes argumentan que para obtener resultados positivos en el desempeño del negocio, el ISO debe ser el primer paso de la implantación de un modelo de excelencia (Yusof y Aspinwall, 2000; Escanciano *et al*., 2001; Claver, 2002), como el EFQM, MBNQA, Deming Prize; y otros dicen que las empresas experimentan un rendimiento significativamente mejor después de su primera certificación ISO (Corbett *et al*., 2005).

1.3 Criterios de ISO 9001-2000

El ISO 9001 se basa en cuatro criterios que representan los pilares de su estructura: propone que la dirección defina políticas y objetivos; que se planeen los recursos necesarios y se desarrollen los procesos conforme a lo planeado; que se analicen y midan los resultados obtenidos en relación con las políticas, objetivos y requisitos del

producto y del cliente; y que se informe a la dirección de los resultados para la adecuada toma de decisiones de mejora. La secuencia lógica de estos criterios conduce a una mayor satisfacción de los clientes y a una mejora continua en los procesos y en los resultados (figura I).

Figura I
ISO 9001-2000



Fuente: <http://www.camaramadrid.es/doc/linkext/guia-empresas>.

1. Responsabilidad de la dirección: la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.
2. Gestión de los recursos: la organización debe determinar y proporcionar los recursos humanos y materiales necesarios.
3. Realización del producto: la organización debe planear, desarrollar y dar seguimiento a los procesos necesarios para la realización del producto, respetando la coherencia con los requisitos de todos los procesos del sistema.
4. Medición, análisis y mejora: considera la planeación e implementación de procesos de seguimiento, necesarios para demostrar la conformidad del producto y la mejora continua de la eficacia de la gestión de la calidad.

2. Consideraciones metodológicas

Desde una perspectiva centrada en la comprensión más que en la comprobación, se opta por una investigación de corte cualitativo, que emplea el método de estudio de caso exploratorio descriptivo[2] (Yin, 2003) con cinco pequeñas[3] empresas, de las que por discrecionalidad no se revelan sus nombres. Su selección se basó en la coincidencia de ciertas características: tamaño pequeño, estructura familiar; maquinan productos similares; consideran la gestión de calidad requisito para pertenecer a la cadena de proveeduría de la industria automotriz del Estado de México, su ubicación geográfica es en Toluca,

Estado de México, y cuentan con la certificación ISO 9001-2000 desde, por lo menos, hace tres años. La investigación se guía por la pregunta: ¿cuál es el resultado de la implementación de ISO 9001-2000 en las Pyme?, y persigue el objetivo de identificar los resultados de la certificación ISO de acuerdo con los criterios que establece la norma. La recolección de datos se llevó a cabo durante 2008, utilizando entrevistas abiertas semiestructuradas a profundidad,[4] aplicadas al dueño/gerente, un empleado administrativo y uno de manufactura, un cliente y un proveedor en cada una de las cinco empresas. La información obtenida se constató con la revisión de manuales y procedimientos facilitados por las empresas. El análisis de datos se inició con la transcripción de las entrevistas en un procesador de texto; luego fueron turnadas a los entrevistados, quienes dieron fe y veracidad de su contenido; posteriormente, de acuerdo con González (1999), se procedió a:

- Conceptualizar y detectar las unidades de análisis.[5]
- Categorizar dichas unidades en criterios (responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto y medición, análisis y mejora) de acuerdo con la definición de la norma ISO. Este ejercicio se realizó tres veces y en momentos diferentes con el fin de validar la ubicación de las unidades de análisis en cada criterio y, posteriormente, también se realizó por subcriterio. Al realizar esta actividad se detectó que algunas unidades de análisis no tenían cabida en ningún criterio, por lo que se recurrió a la teoría fundamentada (*grounded theory*),[6] cuya esencia se traduce en desarrollar teoría enraizada en información sistemáticamente recogida y analizada (Glaser y Strauss, 1967). Estas unidades de análisis fueron agrupadas en "desempeño".
- Organizar y estructurar los criterios con sus respectivas frecuencias.

Con la finalidad de ser ilustrativo, la construcción de los resultados se acompaña de testimonios y se divide en dos secciones: caracterización de las empresas y resultados.

3. Resultados

3.1 Caracterización de las empresas

El caso integra cinco pequeñas empresas organizadas con estructura familiar, cuyo origen es posterior a una relación de trabajo con empresas de la industria automotriz. Actualmente, son los hijos de los fundadores quienes las administran; los propietarios de cuatro de las empresas recibieron capacitación académica, y los de las cinco tuvieron entrenamiento técnico y administrativo familiar; se apoyan en sus gerentes de primer nivel, quienes cuentan con grado de ingeniería.

Los propietarios se consideran gente con suerte, perseverante, trabajadora, ahorradora y muy responsable; manifiestan que estos atributos los han llevado a tener una empresa que se ha mantenido en el mercado por muchos años y exitosamente. Tomaron la decisión de certificarse por ISO 9001-2000 para seguir siendo parte de la cadena de proveeduría de la industria automotriz, lo cual las ha obligado a adoptar un programa de Mejora Continua. Manifiestan que para lograr la certificación realizaron una fuerte inversión financiera, recurso que para las Pymes resulta una limitante (Briscoe *et al.*, 2005).

Los actores del caso argumentan que la certificación ha inducido a la empresa a mejorar su producto, proceso y servicio (Lewis *et al.,* 2005), pero los propietarios también reconocen que, aunado a la certificación, realizaron una fuerte inversión en tecnología de punta, lo que lleva a pensar que ambos aspectos influyeron para que ahora consideren a su empresa competitiva.

3.2 Resultados de la certificación ISO 9001-2000

Para la construcción de este apartado, se detectaron las unidades de análisis de cada entrevista realizada, y se llegaron a determinar 240 en su totalidad, mismas que fueron clasificadas de

acuerdo con los criterios establecidos por ISO. De éstas, 38% se asigna a responsabilidad de la dirección; 18% a medición, análisis y mejora; 17% a realización del producto; 14% a gestión de los recursos y 14% a desempeño. La ponderación confirma que, en este tipo de empresas, es el propietario quien asume el liderazgo para el éxito en la implementación de ISO. Respecto al total de unidades de análisis por empresa, se detectaron 50 en la empresa 1; 48 en la empresa 2; 47 en la empresa 3; 44 en la empresa 4, y 51 en la empresa 5; lo que dio un promedio general de 48, de donde las empresas 3 y 4 están por debajo de la media, y las empresas 1 y 5 se encuentran arriba. Esto implica que no existe una diferencia importante en la participación de los actores de las diferentes empresas (cuadro 1).

El cuadro 1 también presenta una clasificación de unidades de análisis por subcriterio. Para dar validez a esta información, el proceso se reali-

Cuadro 1
Distribución de las unidades de análisis. Resultados ISO 9001-2000 (n: 240)

Criterio	*Subcriterio*	*Empresas*							
		1	2	3	4	5	Total	(%)	(%)
Responsabilidad de la dirección	Autoridad y comunicación	10	7	6	8	6	37	41	38
	Compromiso de la dirección	5	7	6	6	6	30	33	
	Enfoque al cliente	3	6	7	2	6	24	26	
	Subtotal	18	20	19	16	18	91	100	
Medición, análisis y mejora	Mejora	5	4	6	2	5	22	52	**18**
	Análisis de datos	5	1	5	4	5	20	48	
	Subtotal	10	5	11	6	10	42	100	
Realización del producto	Producto y servicio	3	3	5	4	6	21	51	**17**
	Seguimiento de procesos	2	8	2	4	4	20	49	
	Subtotal	5	11	7	8	10	41	100	
Gestión de los recursos	Recursos humanos	6	7	4	4	8	29	88	**14**
	Infraestructura	2			1	1	4	12	
	Subtotal	8	7	4	5	9	33	100	
Desempeño	Beneficios	5	3	4	4	3	19	58	**14**
	Barreras	4	2	2	5	1	14	42	
	Subtotal	9	5	6	9	4	33	100	
Total de unidades de análisis		50	48	47	44	51	240		100

Fuente: entrevistas realizadas a autores del caso de estudio.
Nota: desempeño representa *grounded theory* (Glaser y Strauss, 1967).

zó en tres ocasiones diferentes para garantizar la ubicación de cada unidad en cada subcriterio. A continuación se presenta la discusión de cada subcriterio detectado.

3.2.1 Responsabilidad de la dirección

Autoridad y comunicación (37). Su sistema de gestión de calidad parte del establecimiento de una política de calidad que define con precisión lo que se espera de los integrantes de la organización. Se instrumenta a partir de la elaboración de sus manuales que contienen procedimientos, diagramas, perfiles y funciones de puestos, líneas de autoridad y formatos que, por lo menos una vez cada seis meses, son actualizados; los cambios se dan a conocer al personal involucrado. El respeto de funciones y líneas de autoridad son motivados por los gerentes del nivel directivo; ellos se comprometen en su función de líderes y se empeñan en estimular a su personal para alcanzar una cultura de calidad (Pun, 2001), "predicando con el ejemplo"; manifiestan que la labor de monitoreo y seguimiento de normas y valores en pro del cumplimiento de la calidad, implica inversión en tiempo que bien podrían usar en otras actividades. Un empleado administrativo dice: "El gerente es la persona más convencida. Siempre estuvo motivado y seguro de que pasaría la certificación; nos capacitaron y trabajamos mucho… nos animó a seguirlo, nos convenció de que estábamos creciendo, de que teníamos una buena cartera de clientes y de que el siguiente paso era la certificación".

Compromiso de la dirección (30). Una característica inherente a las Pymes es que, normalmente, no tienen una metodología para la formulación de su dirección estratégica (Ghobadian y Gallear, 1997; Lewis *et al.*, 2005). El caso de estudio no es la excepción; no cuentan con una tecnificación de la dirección estratégica, es decir, definen sus estrategias de manera informal, no las plasman en un documento y no existe evidencia física de su seguimiento.

Similar a lo encontrado por Rahman (2001), los gerentes asumen el liderazgo para inculcar a todos los miembros de la organización la práctica de la calidad como rutina diaria que lleve a la empresa al éxito de la implementación del sistema de gestión y a la obtención de una relación significativa con el rendimiento financiero de la empresa; aunque su papel de líderes pretende estimular la gestión de calidad, no dejan de reconocer que a veces esta actividad se convierte en un esfuerzo desgastante y abrumador, ya que se enfrentan a otro nivel cultural (Lewis *et al.*, 2005), actitudes y valores arraigados, aspectos que dificultan el entrenamiento; referido por Mohd y Aspinwall (2000) como el mayor obstáculo para introducir la gestión de calidad.

Enfoque al cliente (24). Los gerentes reconocen que haberse certificado les ha permitido conservar a sus clientes del subsector de autopartes; asimismo, les ha dado la seguridad para incursionar en otros mercados más exigentes (Pinho, 2008), como la industria aeroespacial; realizar exportaciones a Estados Unidos, promocionar sus productos en México y en algunos países europeos. Un empleado administrativo comenta: "Recibimos invitaciones a conferencias y expos para mostrar los productos que fabricamos. Las empresas que acuden son del mismo ramo, nos conocemos. Ahí nos enteramos de lo que piensan de esta empresa, nos dicen que estamos creciendo y fabricando productos buenos que les da confianza, tenemos buena imagen".

Un organismo gubernamental comenta: "Hemos elegido a esta Pyme para presentarla en una feria en Francia porque es una empresa que se ha esmerado en la calidad de sus productos y ha crecido mucho en tecnología, queremos ayudarla a exportar".

Con el fin de verificar el efecto que causa la calidad en los productos y servicios, las empresas se esmeran en la obtención de retroalimentación del cliente a través de encuestas formales, cuyos resultados denotan que se alcanzan las expectativas fijadas y los dan a conocer al personal, al que han sensibilizado en su compromiso con la satisfacción de las necesidades de los clientes (Pun, 2001). Si bien es cierto que las encuestas les aportan datos importantes, su mejor fuente de información se da verbalmente, con el cliente, gracias a la interacción directa.

3.2.2 Medición, análisis y mejora

Mejora (22). Las empresas estudiadas están comprometidas a aplicar un programa de mejora continua que implica auditorías semestrales durante tres años consecutivos para conservar su certificación. Los empresarios se apoyan en ejecutivos de primer nivel para la elaboración y difusión de sus objetivos de calidad, y son los responsables en su área de monitorear, supervisar y dar seguimiento a los objetivos de calidad con el fin de crear una rutina de trabajo.

Las cinco empresas estudiadas coinciden en la implementación de la metodología de 5´s como sugerencia de las empresas certificadoras, ya que se trata de una técnica ampliamente documentada, fácilmente implantable en cualquier tipo de organización, de bajo costo y resultados muy "visibles" a corto plazo (Aguirre *et al*., 2001); redunda en grandes beneficios para la optimización y mejora continua del sistema, especialmente en las empresas manufactureras (Thomas y Barton, 2006); con ella, estas empresas han obtenido los beneficios propios de la metodología.

Los diferentes actores resaltan el gran esfuerzo que se realiza para dar seguimiento al programa de Mejora Continua, al que consideran parte de su logro competitivo, de acuerdo con Wilson y Maizza-Neto (1999), quienes lo consideran elemento central de la competitividad empresarial. Un gerente general comenta: "Cuando vienen a auditarnos, nos felicitan porque dicen que cada vez ven un cambio favorable […] que somos una empresa pequeña con visión de empresa grande".

Análisis de datos (20). La dirección ha promovido prácticas que impulsan el rompimiento de barreras entre departamentos y funciones que conducen a compartir información y a colaborar en iniciativas de mejora. Se promueve entre los trabajadores el compromiso para aportar medidas de control, de esta manera los departamentos de producción, diseño y ventas trabajan conjuntamente en la definición y seguimiento de indicadores, en su mayoría numéricos. El personal reporta parte de su tiempo y esfuerzo dedicado a esta tarea, con el fin de contar con elementos que den fe del cumplimiento o desvío de sus objetivos de calidad en todas las áreas.

Las empresas han desarrollado sistemas internos de control que generan información confiable y medidas para obtener estadísticas y gráficos de indicadores, como los detectados por Kuratko *et al*. (2001) en Pymes estadunidenses enfocadas a medir la satisfacción del cliente, conteo de reclamos, productos devueltos y pago de garantías. Adicionalmente, crearon indicadores que registran horas de retrabajo, horas extras de labor, horas de mantenimiento y volumen de *scrap*. En cuanto a recursos humanos, dos empresas diseñaron una matriz de habilidades que les permite dar seguimiento al desempeño de los trabajadores. Incluye un monitoreo de sus tareas, manejo de materiales, actitud de servicio, responsabilidad, honradez y limpieza. Para los mandos medios, la matriz, además, incluye la medición de habilidades como la interpretación, análisis de datos, toma de decisiones y manejo de personal. Los gerentes del caso manifiestan su preocupación en el manejo de este control, ya que cuando han querido retroalimentar a los trabajadores, son más los reclamos y las quejas que la actitud de corregir y mejorar.

En algunas áreas comunes se exhiben pizarrones que muestran gráficos de cumplimiento e inconformidades señaladas por el cliente. Un proveedor relata: "He visto sus gráficas de cumplimiento y quedé sorprendido, porque soy ingeniero y sé qué implica lograrlo […] el gerente me dijo que, efectivamente, en una línea habían alcanzado 80% de cumplimiento, pero se preocupó porque en la otra línea el porcentaje era muy bajo".

La formalidad que dan a las actividades que realizan mediante el llenado de reportes y el seguimiento de los procedimientos les permite, en todo momento, rastrear cualquier tipo de información relacionada con el producto o el proceso. Un proveedor comenta: "Tengo experiencia en empresas con calidad y le puedo decir que si ellos no tuvieran la certificación, no estarían trabajando para la industria automotriz, no se vería el orden y la limpieza que tienen, y menos se verían sus gráficas de seguimiento y sus manuales; todo salta a la vista".

Al respecto, un cliente narra: "Desaparecieron los errores de la documentación; ahora, además de entregarme un producto de calidad, me entregan reportes bien hechos, a tiempo y, sobre todo, si necesito alguna información adicional, ésta siempre a la mano".

Sin embargo, no escapa el hecho de que estas empresas se enfocan al seguimiento de indicadores de calidad del producto, del proceso, del servicio y de las rutinas administrativas, pero dejan a un lado la función de finanzas. Cuentan con una contabilidad que les permite pagar impuestos, algunos controles de cuentas bancarias, y sólo en dos casos generan flujos de efectivo. Todas realizan presupuestos, pero no llevan un control presupuestal; la contabilidad es llevada de manera externa y sólo obtienen estados financieros para solicitar créditos y cerrar el año. Si bien es cierto que esto les permite conocer la rentabilidad de su empresa anualmente, durante el año su sistema de información contable y financiera es informal. Para el caso de la determinación de costos, los gerentes acuden a estimaciones con base en su experiencia. Un organismo gubernamental comenta: "El problema que tenemos con esta empresa para ayudarla a exportar radica en que necesitamos que nos proporcione la estructura de sus costos unitarios reales y sólo nos dan estimaciones sin un soporte formal".

3.2.3 Realización del producto

Si bien es cierto, como dicen Wilson y Maizza-Neto (1999), que la conformidad con los requisitos no garantiza la calidad del producto o del proceso, estas empresas cuentan con un sistema de gestión de calidad que sí ofrece mayor confianza a los clientes, en el sentido de que están conscientes de que se requiere disciplina tanto para implementarlo como para mantenerlo. Una ventaja que posee este tipo de empresas es, sin duda, la interacción tan cercana con el cliente, derivada de estar en la misma zona, y la relación social emanada de que los propietarios de estas empresas laboraron en la misma industria anteriormente. Por otro lado, esta cercanía influye en el ahorro de costos de transacción con el cliente.

Producto y servicio (21). Las empresas realizan pruebas del producto o diseños, hasta que el cliente esté satisfecho y emita su aprobación para la fabricación de un lote; lo cual garantiza el cumplimiento de los requisitos exigidos que, aunado al seguimiento de estándares de calidad previamente definidos por las empresas, asegura la realización de un producto de calidad y genera beneficios en la mejora continua que repercuten tanto en el producto como en los procesos (Lewis *et al.*, 2005). Un trabajador de planta comenta: "El cliente es muy estricto y el ingeniero más, nos exige seguir el procedimiento y cerciorarnos de que no exista algún problema […] tenemos cuidado en el manejo de los materiales […] llenamos reportes de cada etapa; si encontramos algo mal, nos paramos y vemos cómo componerlo con ayuda del gerente".

Otro trabajador de planta comenta: "Antes veíamos piezas malas y así las pasábamos, ahora no; rara vez las pasamos sin darnos cuenta, pero inmediatamente los supervisores las detectan y nos reclaman; nos cuentan como inconformidad que a nosotros no nos conviene tener".

Seguimiento de procesos (20). Contrariamente a lo identificado por De Fuentes y Dutrénit (2006) en empresas mexicanas similares a este estudio, las empresas de este caso sí están realmente involucradas en un proceso de desarrollo sistemático para lograr una base de proveedores autoconfiable, mejora continua y proveer maquinados de alta tecnología. La certificación ha convertido a estas empresas en fieles seguidoras de la calidad; hablan de la calidad en cadena y exigen a sus proveedores materiales y herramientas de calidad, comentan que no están en posibilidad de exigirles una certificación, pero sí definen criterios de selección de proveedores donde la calidad ocupa el primer lugar.

De acuerdo con Hooshang y Lollar (2003), la gestión de calidad es exitosa si provee beneficios a la organización, como menos defectos, reducción de retrabajos y desperdicio, menores inventarios, satisfacción del cliente y de los empleados. Estas empresas han logrado lo anterior, en primer lugar por el monitoreo constante tanto interno como del cliente en el cumplimiento de

requisitos y especificaciones del producto, del diseño y del proceso; y en segundo lugar, por el monitoreo interno en el cumplimiento de estándares y seguimiento de objetivos de calidad, lo cual ha llevado a los gerentes a comprobar una reducción de costos, similar a lo encontrado por Bayati y Taghavi (2007) en Pymes australianas. Al respecto, un gerente comenta: "Sabemos perfectamente que lo que nos da prestigio es la calidad y el cumplimiento, por eso nos esforzamos en cumplir lo que el cliente quiere […] exige como máximo dos décimas de variación en el producto […] nos esforzamos por cumplir objetivos de entregas a tiempo de 100%; desecho interno inferior a 0.2%; lograr un rechazo externo global inferior a 0.2%".

La filosofía de la calidad considera como un medio para la mejor realización del trabajo la conformación de equipos o comités; estas empresas se organizan así y consideran que el trabajo en equipo los beneficiará para ser más competitivas, lo cual coincide con lo encontrado por Rahman (2001) en su estudio de empresas australianas. Sin embargo, tanto los gerentes como los supervisores argumentan que ha sido difícil, ya que en ocasiones sólo se pierde tiempo y se generan conflictos entre los trabajadores.

3.2.4 Gestión de los recursos

Recursos humanos (29). Los gerentes de los casos coinciden al afirmar que una de las razones que retardó la implementación de su sistema de gestión de calidad, fue la necesidad de inversión de dinero y tiempo en la capacitación de sus recursos humanos. Primeramente intentaron capacitación externa con el personal directivo y de supervisión, para después ellos mismos realizar parte de la capacitación interna.

Los trabajadores advierten, como beneficios de la certificación, haber mejorado las condiciones de seguridad en la empresa, aunque los supervisores comentan que ya existían, sólo que los trabajadores se resistían a adoptarlas; la certificación prácticamente los obligó a cumplirlas. Un trabajador comenta: "Desapareció lo mugroso, el desorden, la inseguridad de que la rebaba nos lastimara los ojos, ahora todos usamos gafas; tenemos uniformes y zapatos especiales".

En cuanto a la *infraestructura (4)*, no se advierten cambios importantes, esto podría justificarse porque se dan durante el proceso de certificación, no posteriormente a ella. De hecho, Lewis *et al*. (2005) menciona que en la primera etapa de la certificación de calidad debe evaluarse la estructura e infraestructura que se requiera antes de la formulación y desarrollo de políticas.

3.2.5 Desempeño

Contrariamente a lo que sucede con otras empresas, donde la confusión entre los gerentes hace que las Pymes sean vulnerables a certificaciones inadecuadas y costosas o que si están mal informados, adopten total o parcialmente sistemas de calidad sin prestar demasiada atención a sus beneficios y costos (Wilson y Maizza-Neto, 1999), las del estudio contaron con asesoría y ayuda de sus propios clientes; ellos los indujeron a la certificación mediante un objetivo muy claro: "seguir siendo parte de la cadena de proveeduría de la industria automotriz".

Las cinco empresas estudiadas coinciden en haber obtenido *beneficios* (19) de la adopción del ISO 9001-2000. En primer lugar, lograron un incremento en sus ventas que oscila entre 15 y 150% (empresa 1: 50%; empresa 2: 40%; empresa 3: 30%; empresa 4: 15%; empresa 5: 150%) desde que obtuvieron la certificación y que redundó en un incremento en las utilidades y activos fijos de la empresa; esto confirma el hallazgo de Hooshang y Lollar (2003) en pequeñas y medianas empresas estadunidenses que invirtieron en sistemas de gestión de calidad y experimentaron rendimientos significativos y mejoras en su desempeño; y en la correlación entre uso de sistemas de gestión de calidad y crecimiento en ventas y rentabilidad obtenida por Aguirre *et al*. (2001) en su estudio de Pymes vascas.

Sin embargo, es conveniente mencionar que, adicionalmente, desde la obtención de la certificación se dieron otros fenómenos que habría

que analizar cuidadosamente en futuras investigaciones, esto es, todas las empresas incrementaron maquinaria y equipo de punta, aunado a que la empresa 1 incursionó en la industria aeroespacial y logró colocar pedidos importantes; la empresa 3 realizó alianza estratégica con una empresa americana, se inscribió a un clúster automotriz y está desarrollando una patente con ayuda del Conacyt; la empresa 4 adicionó el servicio de urgencia y *outsourcing*; la empresa 5 creó una línea de productos sustitutos.

En segundo lugar, el mejoramiento de su imagen les permitió ampliar su cartera de clientes, además de adoptar, como sugieren Flyn *et al*. (1995), un enfoque estratégico dirigido particularmente a conservar sus clientes del subsector de autopartes. Han logrado mejorar su imagen ante trabajadores, clientes, competidores, cámaras y organismos gubernamentales. Un cliente comenta:

> El hecho de que ellos digan que nos surten, les da imagen, porque esta empresa es muy exigente en calidad. No es sencillo trabajar con nosotros […] nos identificamos como una empresa de éxito, ganamos el Premio Nacional de Exportación y somos una de las 500 empresas nacionales más importantes; también ganamos el Premio Estatal a la Excelencia Empresarial Mexiquense.

En tercer lugar, coinciden con Bayati y Taghavi (2007) en cuanto a que el orden, la limpieza y el control de sus tareas es uno de los beneficios que ha permitido a las empresas no sólo conservar su certificación, sino tener una organización mejor estructurada con más formalidad en todas sus actividades. Un trabajador administrativo comenta: "Entre los beneficios que trajo la certificación, está el orden sistemático que se dio a los procesos productivos y administrativos, ahorro en tiempo, eliminación de desperdicio, unificación de criterios para muchas cosas, ahora trabajamos en comités, todos opinamos […] los operadores aportan sugerencias".

La actitud de los gerentes confirma lo encontrado por Douglas y Fredendall (2004): el liderazgo impulsa el sistema de creación de resultados; los gerentes predican con el ejemplo y fomentan valores como el respeto a las líneas de autoridad, al cuidado para evitar desperdicios, al respeto para cuidar disciplina y fomentar una comunicación interna, todo esto conduce a la empresa a una cultura de calidad (Bayati y Taghavi, 2007).

Por último, las empresas manifiestan que la certificación incrementó su rentabilidad, les permitió expandirse e incrementar sus activos fijos, lo cual lleva a confirmar lo expuesto por Flyn *et al*. (1995), en el sentido de que el tamaño de la empresa no es decisivo para el desempeño de éxito de una organización.

Para las empresas no ha sido fácil obtener los beneficios anteriormente mencionados. Todos los actores reconocen que su esfuerzo ha sido grande, que han sido empresas comprometidas y perseverantes.

Las *barreras (14)* a que se han enfrentado no varían de lo encontrado por otros investigadores. La resistencia al cambio que manifiestan los trabajadores es un problema común en las organizaciones, requiere tratamientos especiales; estas empresas no han sido la excepción. Los trabajadores confirman lo expuesto por Wilson y Maizza-Neto (1999), que afirman que conservar la certificación y perseguir la mejora continua requiere esfuerzo, tiempo y disciplina intensos; se quejan principalmente del control que implica tiempo para papeleo y llenado de formatos. Un trabajador de planta comenta: "Ahora todo el trabajo que hacemos es con una orden por escrito, donde dice exactamente qué vamos a hacer, con qué y cómo lo vamos a hacer; es más trabajo […] algunos de mis compañeros no aceptan hacer tanto papeleo, pero tienen que acostumbrarse".

Briscoe *et al*. (2005) concluyeron en su estudio de Pymes estadunidenses y canadienses que a mayor adopción y seguimiento del ISO como rutina diaria de la empresa, se obtienen mayores beneficios. Los gerentes de las empresas así lo creen, sin embargo, argumentan que tienen que dividir su tiempo en actividades comunes y actividades generadas por el seguimiento de la

calidad. Día a día insisten con los trabajadores en el incremento de cultura de calidad, y aunque en la etapa de preimplementación de ISO se dio capacitación y se transmitió la importancia de adquirir una certificación, los trabajadores parecen olvidarlo.

Debido a los pocos recursos con que cuentan las Pymes, sus gerentes, antes que detectar beneficios de la certificación, advierten un costo que definen como "muy alto", también calificado así por Bayati y Taghavi (2007), y que de entrada requiere de una disposición de recursos financieros que, en ocasiones, no tienen. Un gerente comenta: "A una empresa le pagamos la capacitación para que nos dijera cómo operaba el ISO; después le pagamos asesoría para hacer los procedimientos y los manuales. Posteriormente, contratamos y pagamos a otra empresa para que nos certificara; además, cada seis meses le pagamos por la auditoría para conservar la certificación".

Conclusiones

Los resultados de la gestión de calidad a través de la implementación de ISO 9001-2000 redundan en beneficios y crean un ambiente de sistematización y control que mejora la gestión administrativa y permite el establecimiento de medidas de progreso. Para ello las Pymes enfrentan barreras como la inversión en recursos financieros, en recursos humanos y tiempo, además de luchar con la resistencia al cambio por una cultura de calidad.

Inicialmente las empresas en estudio se inclinaron por ISO presionadas por sus clientes de la industria automotriz; posteriormente, debido a la inversión realizada, su interés se enfocó a identificar el incremento en ventas, utilidades, clientes y nuevos mercados por considerarlos su principal evidencia de competitividad. Si bien es cierto que el ISO mejoró su gestión administrativa, también se detecta que las empresas realizaron una inversión en tecnología de punta que les ha ayudado a mejorar productos y servicios. En esta investigación se considera que la gestión de calidad, por sí sola, no logra la competitividad empresarial; se advierte que fortalece interna y externamente a las empresas, pero requiere de la interacción de otros determinantes, como la tecnología, el sistema de administración y mercadotecnia para hacer de las pequeñas empresas entes competitivos.

Finalmente, se puede decir que para el caso expuesto no existe opción, estas empresas deben certificarse si quieren conservar sus clientes; han sido beneficiadas internamente por la gestión de calidad y les ha permitido incursionar en otras industrias, como la aeroespacial; sin embargo, habría que ver si la gestión de calidad tiene el mismo efecto en otro tipo de empresas donde la certificación no es un requisito para proveer a las grandes empresas.

Notas

[1] Tamaño micro, de 1 a 30 empleados; pequeño, de 31 a 100; mediano, de 101 a 500; grande, de 501 empleados en adelante (Conacyt, 2006). Establecimientos certificados en ISO-9000 en México.

[2] El estudio de caso exploratorio se emplea en investigación actual y sus resultados pueden ser usados para la formulación de hipótesis; el descriptivo intenta representar cómo son los hechos (Yin, 2003).

[3] El INEGI (2004) define la empresa pequeña manufacturera por contar entre 11 y 50 empleados.

[4] Se definen como: "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, que son dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen al respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (Taylor y Bogdan, 1998:101).

[5] Consiste en una oración completa, con sujeto, verbo y complemento, o un párrafo que habla del mismo tema; se identifican a través de la fragmentación de ideas que aluden a un tópico en común (González, 1999).

[6] Según Soneira (2006), esta tarea no se realiza en forma sucesiva, sino simultánea al análisis de datos y no está dirigida a verificar teoría,

sino sólo a enunciar que puede haber algo más de lo ya dicho.

Fuentes bibliográficas

Deming (1993), *Calidad total*, Madrid, Díaz de Santos.

Glaser, B. G. y A. L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory*. *Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.

González, L. (1999), "La sistematización y el análisis de los datos cualitativos", en *Tras las vetas de la investigación cualitativa*, México, ITESO.

James, P. (2000), *La gestión de la calidad total*, México, Prentice Hall.

Rubio, L. y V. Baz (2005), *El poder de la competitividad*, México, Centro de Investigación para el Desarrollo/Fondo de Cultura Económica.

Porter, M. (1990), *The Competitive advantage of nations*, Nueva York, Free Press.

Soneira, A. J. (2006), "La teoría fundamentada en los datos (*grounden theory*) de Glaser y Strauss", en I. Vasilachis de Gialdino (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa*, España, Gedisa.

Taylor, S. J. y R. Bogdan (1998), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. *La búsqueda de significados*, Barcelona/Buenos Aires/México, Paidós.

Yin, K. R. (2003), *Case study research*. *Design and methods*, 3a ed., EUA, Research Methods Series, vol. 5.

Publicaciones periódicas

Aguirre, G. M. S., G. E. Albizu, A. J. Charterina, S. F. J. Forcada, y R. J. Landeta (2001), "Análisis de la calidad en la gestión de las Pymes de la CAPV y de su incidencia en los resultados económicos", Instituto de Economía Aplicada a la Empresa/Universidad del país Vasco/ConfeBask.

Barney, J. B. (1991), "Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management Science*, vol. 17, núm. 1.

Bayati, A. y A. Taghavi (2007), "The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran", *The TQM Magazine,* vol. 19, núm. 2.

Briscoe, J. A., S. E. Fawcett y R. H. Todd (2005), "The implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 3.

Casadesús, M. y I. Heras (2001), "La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 1.

Claver, E., J. J. Tarí y J. F. Molina (2002), "Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM", *International Journal of Quality and Reliability Managemet*, vol. 18, núms. 8-9.

Climent, S. (2005), "Los costes, gastos, burocracia e incremento de productividad por la certificación en la norma ISO 9000 en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la comunidad valenciana", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 1.

Corbett, C., M. J. Montes-Sancho y D. A. Kirsch (2005), "The Financial impact of ISO 9000 certification in the United States: an empirical analysis", *Management Sciencie*, vol. 51, núm. 7.

Docking, D. S. y R. Dowen (1999), "Market interpretation of ISO 9000 registration", *The Journal of Financial Research*, vol. 22, núm. 2.

Douglas, T. J. y L. D. Fredendall (2004), "Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Services", *Decision Sciences,* vol. 35, núm. 3.

Escanciano, C., E. Fernández y C. Vázquez (2001), "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey", *TQM Magazine*, vol. 13, núm. 3.

Flyn, B. B., G. R. Schroeder y S. Sakakibara (1995), "The Impact of Quality Managmenrt Practices on Performance and competitive Advantage", *Decision Sciences*, vol. 26, núm. 5.

Ghobadian, A. y D. Gallear (1997), "TQM and organization size", *International Journal of Qual-*

ity & Reliability Management, vol. 17, núm. 3.

Grant, R. M. (1991), "The Resource Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation", *California Management Review,* núm. 33.

Heras, I., G. P. M. Dick y M. Casadesús (2002), "ISO 9000 registration impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and alter acreditation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, núm. 6.

Hooshang, M. B. y J. G. Lollar (2003), "An Empirical study of US SMEs using TQM", *TQM & Business Excellence*, octubre, vol. 14.

ISO 9000 (2009), *Norma internacional*, <www.iso.org/iso/management>, [consultado el 7 de noviembre de 2009].

Kuratko, F. D., J. C. Goodale y J. S. Hornsby (2001), "Quality practices for a competitive advantage in small firms", *Journal of Small Business*, vol. 39, núm. 4.

Lee, K. y E. Palmer (1999), "An empirical examination of ISO 9000 registered companies in New Zealand", *Total Quality Management,* 10(6).

Lewis, W. G., K. F. Pun y T. R. M. Lalla (2005), "An AHP-based study of TQM benefits in ISO 9001 certified SMEs in Trinidad and Tobago", *The TQM Magazine*, vol. 17, núm. 6.

Martínez, C. y L. A. R. Martínez (2004), "Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales. Una justificación desde las teorías Institucional y de Recursos y Capacidades", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, marzo, núm. 34.

Mohd, Y. S. y E. M. Aspinwall (2000), "Critical success factors in small and medium enterprises: survey results", *Total Quality Managemen*, vol. 11, núms. 4, 5, 6.

Nava, C. V. M. y T. L. A. Rivas (2007), "Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la Norma ISO 9001-2000", *Estudios Gerenciales*, vol. 24, núm. 108.

Pinho, J. C. (2008), "TQM and performance in small medium enterprises. The mediating effect of customer orientation and innovation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 25, núm. 3.

Porter, M. (2002), "Building The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from The Microeconomic Competitiveness Index", *World Economic Forum, Global Competitiveness*, Report Geneva Chapter 1-2.

Powell, T. C. (1995), "Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, núm. 16.

Prajogo, D. I. y A. Brown (2006), "Approaches to Adopting Quality in Pymes and Impact on Quality Management Practices and Performance", *Total Quality Management*, vol. 17, núm. 5.

Pun, K. F. (2001), "Cultural influences of TQM adoption in Chinese enterprises: an empirical study", *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 3.

Rahman, S. U. (2001), "Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia", *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 2.

Romano (2000), "ISO 9000: What is its impact on performance?", *Quality Management Journal*, vol. 7, núm. 3.

Thomas, A. y R. Barton (2006), "Developing an SME based six sigma strategy", *Journal of Manufacturing Technology Management,* vol. 17, núm. 4.

Vieyra, A. (2006), "El sector automotriz en el proceso de industrialización en México: aspectos histórico-económicos de su conformación territorial", México, UNAM.

Yusof, S. y E. Aspiwall (2000), "TQM implementation issues: Review and case studies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, núm. 6.

Zucker, L. G. (1987), "Institutional Theories of Organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 13.

Otras fuentes

CEPAL (2005), Comisión Económica para América Latina y el Caribe, <www.cepal.org>, [consultado el 15 de enero de 2009].

Conacyt (2006), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, "Establecimientos Certificados en ISO-9000 en México", *Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología*, México.

INEGI (2004), Instituto Nacional de Geografía e Informática, *Censos Económicos 2004*, México.

OCDE (1996), Benchmarking Business Environments in the Global Economy, <http://www.imco.org.mx/>, [consultado el 15 noviembre de 2009].

De Fuentes, C. y G. Dutrénit (2006), "Vínculos entre Pymes y empresas grandes dentro de un contexto local específico: el caso de los talleres de maquinados industriales localizados en Querétaro", ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Ciencia y Tecnología, Sociedad e Innovación.

Wilson y Maizza-Neto (1999), "Facilitando la competitividad empresarial en América Latina y el Caribe mediante las normas ISO del sistema de gestión", presentado en el Foro Multilateral de Inversiones (Fomin) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México

Edim Martínez Rodríguez
Profesora investigadora del Centro Universitario UAEM, Ecatepec

Carlos Robles Acosta
Profesor investigador del Centro Universitario UAEM, Ecatepec

Introducción

En la última década, la calidad ha pasado de ser un concepto a convertirse en una práctica frecuente en las principales instituciones públicas y de servicios, transformándose en una meta integral basada en la satisfacción de las expectativas del cliente, lo cual sucede cuando los rasgos tangibles e intangibles del servicio son congruentes con las necesidades del usuario (Cantú, 2006:5).

Hoy en día, los estudios internacionales de calidad la presentan como un pilar de la competitividad de las empresas, que ha trascendido el ámbito de las instituciones dedicadas a la educación (Morillejo *et al*. 1999), y que se considera como variable clave en la determinación y logro de los objetivos estratégicos en un entorno cada vez más competitivo.

La importancia de la calidad de la educación en México se refleja en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 del gobierno federal, en el que se indica que es una pieza vital de la evolución social, pues ayuda a garantizar la formación del talento necesario para elevar la preparación de los individuos y, a su vez, a promover el crecimiento económico (Presidencia de la República, 2008).

Entre las acciones más relevantes de gobierno está la creación del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación (INEE), encargado de medirla, a partir de la idea de que es la "columna vertebral" del proyecto nacional encaminado a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por su parte, la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha establecido el requisito de la certificación de procesos formativos y de gestión, con la finalidad de garantizar una formación de calidad

que responda a las necesidades del país, condicionando de manera indirecta la asignación presupuestal a las instituciones de educción superior (IES), lo que ha llevado a estas últimas a demostrar su competitividad a través de certificaciones según normas internacionales.

La demanda creciente de calidad y competitividad hacia las IES, las ha conducido a implantar sistemas que permitan alcanzar mayor calidad, que incluyen métodos como el de autoevaluación institucional establecido por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2007), y el de certificación de procesos administrativos, con miras a la reducción de tiempos de atención y mejora en la prestación de servicios.

Entre las universidades con más procesos administrativos certificados destaca la Universidad Autónoma de Aguascalientes, seguida por la Universidad Autónoma de Nuevo León —con la mayor cantidad de personal involucrado en un sistema, con un total de 6 800 personas y—, en tercer lugar, la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), con apenas 25% de procesos certificados respecto de los reportados por la de Aguascalientes (UAEM, 2007).

Pese a las certificaciones obtenidas, los resultados no siempre son los deseables. La presencia de inconformidades repetitivas en las auditorías realizadas a los sistemas de gestión de calidad (SGC) sugiere una falta de aceptación por el personal involucrado en el proceso, sobre todo si se considera que tales sistemas, en aras de la estandarización de actividades, no solamente afectan las estructuras y competencias del personal, sino también los rituales, costumbres e, incluso, los valores que prevalecen en la organización y conforman su cultura.

Morris, Fisher y Crawford (1996), Angeli (1998) y Lagrosen (2002) identificaron que las organizaciones con sistemas de calidad requieren adecuar su cultura a los requerimientos de éstos; sin embargo, tal adecuación no ha sido estudiada con precisión (Adebanjo & Kehoe, 1998).

En los sistemas de gestión de calidad en las IES es común la práctica de diagnósticos del clima organizacional (UAEM, 2007), sin que se considere pertinente la identificación de la adecuación o inadecuación de la cultura organizacional a los requerimientos del sistema. A partir de esta situación se planteó la pregunta de investigación: las características de la cultura organizacional del personal que interviene en el sistema de gestión de calidad, ¿son adecuadas a los requerimientos para su operación?

Para responderla, fue necesario el diagnóstico de la cultura organizacional, a partir de la siguiente estructura: *a*) análisis de las bases teóricas de la cultura organizacional; *b*) diagnóstico de las variables persona, organización, cliente y cultura organizacional, y *c*) análisis de las relaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional, las personas, clientes y la organización, de acuerdo con un modelo teórico para determinar la adecuación de la cultura organizacional a los requerimientos del sistema.

1. Bases teóricas de la cultura organizacional

Schein (1992), considerado el autor más representativo en los estudios relacionados con la cultura organizacional, la define como un patrón de premisas básicas compartidas que un grupo desarrolla al aprender, mientras soluciona sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionan bien, hasta ser consideradas válidas y, por lo tanto, pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Stefanova y Lucas (2006) sostienen que la forma en que se ha conceptuado la cultura se basa en la definición clásica de Taylor de 1871, para quien la cultura o civilización es el complejo total que incluye el conocimiento, creencias, arte, ética, costumbres y demás capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.

A diferencia de Taylor, Hofstede (1980) definió la cultura organizacional como "una programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de otro, en este sentido,

incluye sistemas de valores, y los valores son parte de la infraestructura de la cultura". Desde esta perspectiva, el análisis cultural se centra en identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción; es comprender lo que se constituye en normal para un grupo, en un proceso de negociación en el que ciertas concepciones de mundo se naturalizan hasta constituirse en "la realidad" o "lo normal" para ellos (García, 2006a).

La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día, y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales; de esta forma es posible pensar que cada organización tiene su propia cultura (Chiavenato, 2006).

De esta forma, aun cuando no hay un concepto de cultura organizacional generalizado, las propuestas permiten entenderla como el conjunto de valores, rituales, héroes, símbolos, estructura, sistemas y competencia que distingue a las personas que pertenecen a un grupo u organización (Hofstede, 1980; Smircich, 1983; Schein, 1992; Salzmann, 2000; Sánchez *et al*., 2006; Stefanova y Lucas, 2006).

2. Elementos de la cultura organizacional

En la conformación de la cultura organizacional se han considerado distintos elementos que la conforman (cuadro 1), entre éstos los valores, rituales, héroes y símbolos han sido los más citados; mientras que los artefactos y las creaciones son propuestos únicamente por Shein.

Cuadro 1
Elementos de la cultura organizacional propuestos por diversos autores

Autor	*Elementos de la cultura organizacional*	
Hofstede (1980)	• Valores • Rituales • Héroes	• Símbolos • Estructura y sistemas • Competencias
Bosche (1984)	• Valores • Mitos • Símbolos	• Ritos • Héroes • Tejido cultural
Shein (1992)	• Artefactos y creaciones	• Valores e ideología • Supuestos y premisas básicas
Gordon (1997:474-476)	• El enunciado de la misión • Los héroes y las heroínas	• Los mitos • Los rituales y las ceremonias • Las disposiciones físicas

En opinión de Hofstede (1997), la cultura organizacional tiene una estructura que los agrupa en una perspectiva más explicativa y causal, y propuso un esquema conceptual que denomina "diagrama de cebolla" y que intenta demostrar cómo las partes más visibles ocultan las más profundas, de modo que los valores son los elementos más escondidos, que explican el comportamiento humano en la organización y sintetizan en las prácticas componentes como los rituales, héroes y símbolos concebidos, desarrollados y compartidos por sus integrantes (Páramo, 2001).

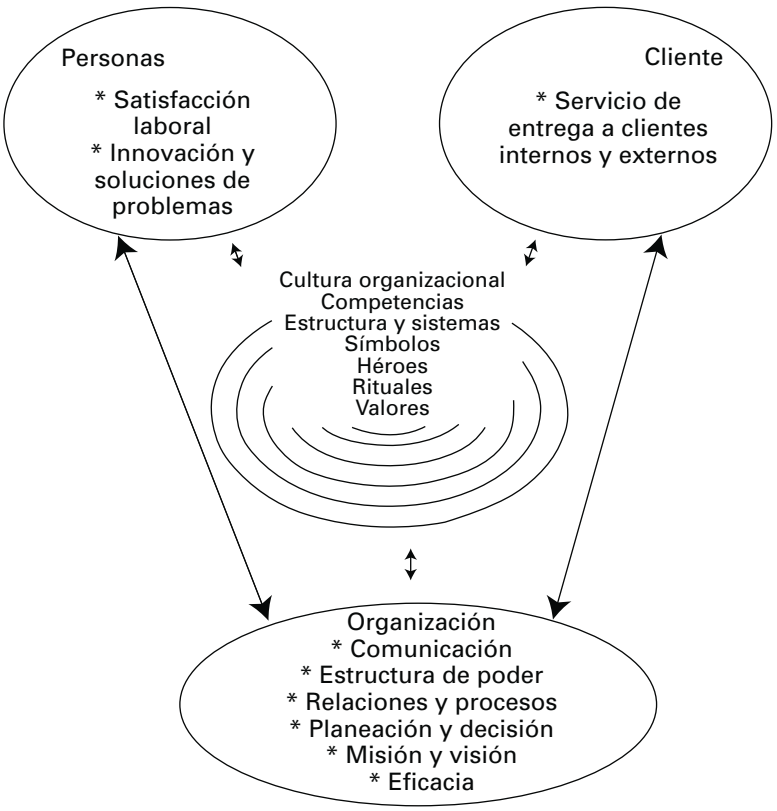
Autores como Maull, Brown y Cliffe (2001), Fernández (2002), Murillo, Calderón y Torres (2003), García (2006a), Sánchez *et al*. (2006) y Stefanova y Lucas (2006), han retomado el modelo propuesto por Hofstede (1980), lo que representa una adecuada aceptación de la pro-

puesta. Sin embargo, Maull, Brown y Cliffe (2001) consideran insuficiente entender y medir la cultura, las operaciones y funcionamientos que conforman el modelo de Hofstede, por lo que incorporaron a las personas, clientes y la organización para enriquecer su diagnóstico; Bosche (1984), a su vez, indica que deben ser estudiados sin pretender una jerarquización o una ponderación entre sí.

3. Modelo de cultura organizacional de Maull, Brown y Cliffe

Desde su perspectiva, Maull, Brown y Cliffe (2001) consideran indispensable medir la repercusión que tiene la cultura en las operaciones y funcionamiento diario de la organización, y su punto de referencia son las actividades de las personas dentro y fuera de la organización. El modelo propuesto por Maull *et al*. (2001) tiene tres actores principales: las personas, los clientes y la organización y, como eje, los elementos culturales básicos identificados por Hofstede (figura I).

Figura I
Modelo de cultura organizacional (Maull, Brown y Cliffe, 2001)



Fuente: elaboración propia con datos de Maull, Brown y Cliffe (2001).

4. Descripción de variables y dimensiones del modelo

El modelo de cultura organizacional de Maull *et al*. (2001) consta de cuatro variables y quince dimensiones, definidas como:

1. Personas: cada uno de los recursos humanos que forman parte de la organización y se mide por:
   - Satisfacción laboral, grado de satisfacción del personal respecto a su trabajo, con enfoque departamental y de organización.
   - Innovación y solución de problemas, grado en que la gerencia anima, utiliza y motiva al personal para producir y poner en práctica nuevas ideas para mejorar la forma de realizar su trabajo.
2. Clientes: aquella organización o persona que recibe un producto o servicio (ISO 2007), representada por:
   - Servicio de entrega a clientes internos y externos, entendimiento y satisfacción de los requisitos de los clientes internos y externos.
3. Organización: abarca a los grupos de personas que colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con antelación (Jones, 2006:5). Esta variable está integrada por:
   - Comunicación, uso de canales formales e informales de comunicación, tanto interna como externa, de la organización.
   - Estructura de poder, grado en que se comparte autoridad y responsabilidad.

- Relaciones y procesos, grado en que se conocen los distintos procesos y la relación entre éstos.
- Planeación y decisión, grado en que se planea el futuro.
- Misión y visión, grado en que los empleados conocen y entienden la misión y la visión de la organización.
- Eficacia, grado en que se ejecuta el cambio, su eficacia y el análisis de aspectos implicados en el proceso de cambio.

4. Cultura organizacional: en el modelo de Maull, Brown y Cliffe, se entiende como la forma en que se comportan las personas que pertenecen a un grupo u organización (Hofstede, 1980; Smircich, 1983; Schein, 1992; Salzmann, 2000; Sánchez, 2005; Stefanova & Lucas, 2006). Esta variable incluye:
   - Valores: modo específico de conducta o estado final de existencia (Robbins, 1999:132).
   - Rituales: realización de actividades repetitivas para fomentar los valores dentro de la organización (Kamoche, 1995:376-385).
   - Héroes: personajes significativos en la organización que determinan las formas de trabajo (Fernández, 2002).
   - Símbolos: representaciones que identifican a los integrantes de la organización (García, 2006b).
   - Estructura y sistemas: estructura de la organización que delimita actividades y relación entre ellas como parte de un todo (Méndez, 2003).
   - Competencia: combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2006:4).

5. Marco metodológico

A partir del modelo de Maull, Brown y Cliffe (2001), se realizó una encuesta utilizando un cuestionario retomado de los propios autores, al cual se aplicó el método de traducción-retraducción. El instrumento se compone de 99 reactivos y una batería de datos generales del encuestado (sexo, edad, estado civil, nivel educativo y antigüedad en la institución). Los reactivos están fraseados como afirmaciones en una escala de Likert con cinco opciones de respuesta.

El estudio es descriptivo-correlacional, no experimental y de corte transversal. A partir de la pregunta de investigación, se diseñaron como propósitos de investigación identificar: *a*) si las variables persona, cliente, organización y cultura organizacional son percibidas como adecuadas para los requerimientos del SGC, *b*) si las variables están relacionadas y *c*) si existen diferencias significativas entre las variables que componen el modelo respecto del nivel educativo, centro de trabajo, sexo, y antigüedad laboral de los sujetos.

El diseño de la muestra corresponde al tipo no probabilístico, con sujetos voluntarios que tienen como universo a 65 integrantes del SGC en la DES Valle de México de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). La aplicación se llevó a cabo en el lugar de trabajo de los sujetos.

6. Diagnóstico de la cultura organizacional, caso UAEM

La UAEM, dentro de su *Plan general de desarrollo 1997-2009*, indica la necesidad de incorporar una cultura de calidad, en la que la evaluación asume un papel protagónico como condición necesaria para dar paso a los procesos de mejora continua. De la misma manera, se destaca la necesidad de contar con un sistema de calidad en los planes rectores de desarrollo institucional para los periodos 2001-2005 y 2005-2009.

Con base en ello, el número de procesos administrativos certificados es de 83 (UAEM, 2007); sin embargo, entre las inconformidades repetitivas se encuentran la falta de documentación en la medición de procesos, deficiencias en capacitación, falta de análisis del ambiente de trabajo, desatención a las acciones correctivas, carencia

de plan de acciones a partir de los resultados de auditorías previas, desatención a la satisfacción de clientes, deficiencias en la comunicación interna, así como desconocimiento del sistema de gestión y sus procesos.

En el caso específico de la UAEM, no hay un estudio documentado que permita correlacionar la cultura organizacional en el sistema. Se ha realizado un diagnóstico del clima organizacional como parte de las tareas del mismo sistema y consta de un instrumento diseñado para ser aplicado a cada una de las áreas que integran el SGC de la UAEM, para la detección de oportunidades de mejora y construcción de planes de acción para su fortalecimiento (UAEM, 2007).

El SGC, en sus bases teóricas, indica la necesidad de cumplir con ciertos requisitos para su adecuado funcionamiento (cuadro 2).

Cuadro 2
Requisito para el funcionamiento del sistema de gestión de calidad

Requisito ISO 9000:2000	*Cultura organizacional*
La norma ISO 9001:2000 en la cual está basado el SGC establece en su requisito 6.4 que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para estar acorde con los requisitos del producto, lo cual se traduce en un ambiente laboral adecuado.	*Satisfacción laboral,* definida como la situación que guarda el personal respecto a su trabajo, enfocándose en el trabajo departamental y de la organización (Mc Nabb y Sepic, 1995).
(8.4) Establece que la organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema y evaluar dónde puede mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	*Innovación y solución de problemas,* conceptuada como el grado en el cual la gerencia anima, utiliza y motiva al personal para producir y poner en ejecución nuevas ideas para mejorar las actuales formas de realizar sus trabajos (Dastmalchian, 1991).
(5.2) La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción de éste.	*Servicio de entrega a clientes internos y externos*, definido como clientes que entienden sus requisitos y el concepto del cliente interno (Calidad Británica Foundation, 1995).
(5.5.3) La alta dirección debe asegurarse de establecer los canales de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúe considerando la eficacia del SGC.	*Comunicación,* se ha conceptuado como la utilización de canales formales e informales, así como comunicaciones entre los distintos departamentos que integran la organización (Dastmalchian, 1991).
(5.4.1) La dirección establece las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.	*Estructura de poder*, al compartir de otra manera la responsabilidad, Kim (1995), González (2000) y Cantú (2006) coinciden en que la estructura tiene como finalidad que las reglas, regulaciones y supervisión directa sean usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
(4.2.2) Se debe documentar la descripción de la interacción entre los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad.	*Relaciones y procesos,* definidos como identificación de los distintos procesos de la organización, así como la relación entre los mismos (Calidad Británica Foundation, 1995).
(7.1) La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto y, como resultado, presentar su metodología de operación.	*Planeación y decisión*, determinadas por Kim (1995) y por Calidad Británica Foundation (1995) como la importancia de planear para el futuro.

Cuadro 2 (*continuación*)
Requisito para el funcionamiento del sistema de gestión de calidad

Requisito ISO 9000:2000	*Cultura organizacional*
(5.1) La alta dirección debe asegurarse de establecer los objetivos de calidad, los cuales se fundamentan en la misión y la visión de la organización.	*Misión y visión*, definidas por Calidad Británica Foundation (1995) como "cuando los empleados saben y entienden la misión y la visión de la organización".
(5.1) La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua.	*Eficacia*, término señalado por Dastmalchian (1991) como la forma en que se pone en ejecución el cambio; si es eficaz y si son examinados los aspectos no escritos del proceso de cambio.
(5.3) Establece la necesidad de documentar una política de calidad en sus requisitos, la cual está basada fundamentalmente en la misión, visión y valores de la organización.	*Valores*, definidos por Jones (2006) como las ideas sobre lo que una sociedad cree que es bueno, correcto, deseable o bello.
(5.1, 8.5.2 y 8.5.3) Revisar las acciones correctivas y preventivas con la finalidad de eliminar las causas de las inconformidades, mediante reuniones que permitan proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC.	*Rituales,* entendidos como secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización (Kamoche, 1995).
(5.5.1 y 7.3.1) La alta dirección debe definir y comunicar responsabilidades y autoridades, así como gestionar interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el sistema.	Estructura y sistemas, son conceptuados por Méndez (2003) como elementos que condicionan y determinan el comportamiento laboral del individuo y definen cómo se comporta en el desempeño de su cargo, los procedimientos, las normas técnicas y otros componentes que subordinan los comportamientos sociales dentro de tal estructura.
(6.2) Especifica que el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente, basado en educación y habilidades.	*Competencia*, precisada por Hellriegel (2005) como una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal.

Fuente: elaboración propia con datos de Maull, Brown y Cliffe (2001).

7. Resultados

Del total de los sujetos estudiados se obtuvo una tasa de participación de 93.84%. Debido a que el tamaño de la muestra es mayor a 30, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (r), y para identificar la diferencia de medias, el estadístico One Way Anova.

El grado de confiabilidad a través del Coeficiente de Alpha de Cronbach, muestra un comportamiento similar entre los resultados obtenidos por Maull, Brown y Cliffe y los de esta investigación, donde el coeficiente más bajo fue obtenido por la variable cliente .75 y el más alto por la de organización .87.

La muestra estuvo conformada por hombres (52.5%) y mujeres (47.5%). Entre los resultados más representativos, se obtuvo que el nivel de estudios predominante es el de licenciatura, los hombres con 46.85% y las mujeres con 37.5%; el 43.75% de los hombres tiene más de 11 años de antigüedad, mientras que 34.37% de las mujeres, entre 6 y 10 años.

Con base en los datos obtenidos, se presenta en el cuadro 3 la media y la desviación de cada una de las dimensiones estudiadas. El comportamiento

de las dimensiones deja ver muchas similitudes entre sí en el SGC; sin embargo, la dimensión satisfacción laboral muestra la media más alta, y las de comunicación, estructura y sistemas, las más bajas:

- Satisfacción laboral. La percepción del personal encuestado es acorde (x = 4.16) con la situación actual del ambiente laboral.
- Comunicación. Es considerada adecuada (x = 3.34) respecto a que si no existe comunicación o si no es adecuada, afecta de manera importante el desarrollo de las actividades necesarias para el mantenimiento del sistema, así como la calidad del trabajo y las relaciones interpersonales e interdepartamentales.
- Estructura y sistemas. Esta dimensión muestra que las personas consideran estar de acuerdo (x = 3.34) con lo establecido en el sistema.

Cuadro 3
Media y desviación estándar por dimensión

Variable	*Dimensión*	*Media*	*Desviación estándar*
Personas	Satisfacción laboral	4.16	.552
	Innovación y solución de problemas	3.51	.554
Cliente	Servicio de entrega a clientes internos y externos	3.91	.516
Organización	Comunicación	3.34	.605
	Estructura de poder	3.85	.562
	Relación entre procesos	3.69	.471
	Planeación y decisión	3.84	.755
	Misión y visión	3.86	.544
	Eficacia	3.65	.551
Cultura organizacional	Valores	3.64	.517
	Rituales	3.70	.547
	Héroes	3.80	.945
	Símbolos	3.35	.634
	Estructura y sistemas	3.34	.604
	Competencia	3.77	.618

Fuente: Martínez y Robles, 2007.

8. Análisis de correlaciones y varianza de las variables

La correlación de Pearson muestra que la mayoría de los coeficientes son significativos. Se analizaron las relaciones que tuvieron un coeficiente mayor a .6 y se consideraron fuertes.

El aumento en la innovación y solución de problemas (r = .703), servicio de entrega a clientes internos y externos (r = .726), rituales (r = .715), planeación y decisión (r = .707), misión y visión (r = .647) y la eficacia (r = .640) eleva la satisfacción laboral de las personas que participan en el SGC. Por otro lado, la mejora en la percepción

de los rituales (*r* = .756), valores (*r* = .710), misión y visión (*r* = .701), relación entre procesos (*r* = .694), estructura y sistemas (*r* = .652), planeación y decisión (*r* = .623), competencia (*r* = .621), servicio de entrega a clientes internos y externos (*r* = .621), aumentan la innovación y solución de problemas que se presenten en la operación del sistema.

La planeación y decisión (*r* = .834), rituales (*r* = .711), eficacia (*r* = .672), competencia (*r* = .652), misión y visión (*r* = .648), estructura de poder (*r* = .629), relación entre procesos (*r* = .623), eleva favorablemente el servicio a clientes internos y externos que proporcionan los integrantes del sistema.

Al incrementarse los valores (*r* = .701) y rituales (*r* = .647) se muestra que la comunicación entre las personas y los departamentos que integran el sistema también mejora. En el mismo sentido, al incrementarse la competencia (*r* = .729), eficacia (*r* = .655) y rituales (*r* = .648), se incrementa la estructura de poder definida en el SGC. Al acrecentar los rituales (*r* = .683), valores (*r* = .676), planeación y decisión (*r* = .604), se mejora la relación y la cooperación entre los procesos que integran el sistema.

El incremento en rituales (*r* = .709), misión y visión (*r* = .666), eficacia (*r* = .632) y competencia (*r* = .617) del personal que pertenece al sistema, aumenta la planeación y la toma de decisiones necesarias para la mejora continua de la organización.

La mejora de los valores (*r* = .765), rituales (*r* = .749), estructura y sistemas (*r* = .696) y competencia (*r* = .665), permite mejorar la identificación de las personas con la misión y la visión en el sistema.

Al incrementarse la divulgación de los rituales (*r* = .635), se percibe que la eficacia de la organización mejora. La correlación entre los rituales y valores (*r* = .793) sugiere que, al aumentar la práctica de los rituales, se incrementará la identificación con los valores fundamentales del sistema, los cuales se basan en valores institucionales. El mejoramiento en la práctica de los rituales se relaciona, a su vez, con el de la competencia (*r* = .692), la estructura y sistemas (*r* = .616). Al incrementarse la competencia (*r* = .651), los resultados sugieren que se modifica favorablemente la estructura y los sistemas de la organización.

El coeficiente de correlación de Pearson sugiere que no todas las dimensiones tienen relación entre sí. Tal es el caso de la dimensión héroes, aun cuando se tienen 92 correlaciones positivas de 105 posibles, lo que representa una alta correlación general (87%).

Con el fin de identificar diferencias significativas entre los centros universitarios respecto de las variables estudiadas, se utilizó la razón F. En el caso de la percepción de la cultura organizacional por centro universitario, los resultados sugieren diferencias significativas en las dimensiones de comunicación (F = 3.118) y rituales (F = 3.626). De esta forma, los datos plantean que la opinión de los sujetos pertenecientes a diferentes centros universitarios (cuadro 4) no es igual respecto de la percepción del uso de canales formales e informales de comunicación, tanto interna como externa en el SGC, lo que sugiere deficiencias en el establecimiento de canales de comunicación, contrario a lo que establece la norma ISO 9001:2000 en sus requisitos para la eficacia del sistema. La diferencia en la percepción de la práctica de los rituales indica que no siempre se planean las reuniones o que éstas no son efectivas, que las reglas y procedimientos formales no están claros para todos los integrantes y, por lo tanto, no les queda claro el papel que les corresponde.

Los resultados de la Anova muestran que, en el caso de la percepción de la cultura organizacional por género y antigüedad en la UAEM, las medias de la opinión de los sujetos son iguales estadísticamente.

Los resultados muestran diferencias significativas en el caso de la percepción de la cultura organizacional según su nivel educativo, en las dimensiones comunicación (F = 3.173) y héroes (F = 4.149) (cuadro 5).

La opinión de los sujetos respecto de las dimensiones comunicación y héroes, indica que los sujetos perciben de forma diferente el uso de canales formales e informales de comunicación.

Cuadro 4
Análisis de varianza unidireccional (One Way Anova) personas, cliente, organización y cultura organizacional respecto a los centros universitarios

Dimensión	*F*	*Sig.*
Satisfacción	1.267	.295
Innovación y solución de problemas	.956	.420
Servicio de entrega a clientes internos y externos	1.286	.288
Comunicación	3.118	.033
Estructura de poder	1.592	.201
Relación entre procesos	.644	.590
Planeación y decisión	1.624	.194
Misión y visión	1.281	.290
Eficacia	2.274	.090
Valores	2.736	.052
Rituales	3.626	.018
Héroes	1.521	.219
Símbolos	1.373	.260
Estructura y sistemas	.851	.472
Competencia	1.389	.255

Fuente: Martínez y Robles, 2007.

Esta percepción puede estar relacionada con el tipo de actividad a la que se dedica el personal en función de su nivel educativo; como en el caso del personal secretarial en comparación con los niveles directivos respecto de la información de tipo estratégico que manejan, aparte de considerar su papel en la organización según el o los procesos en los que cada persona está involucrada, así como su función como cliente o proveedor de servicios.

En cuanto a la dimensión héroes, ésta es percibida según el nivel educativo de los sujetos, pues remite a la identificación de personas representativas de cómo debe ser alguien que trabaja en el sistema. Lo que implica que, acorde a sus estudios, las personas con mayor nivel no identifican con facilidad a los héroes, y su comprensión del sistema les permite entender lo repetitivo y la sencillez de las tareas, mientras que es posible que el personal con baja escolaridad considere que al resolver, una tarea difícil, una persona eficiente, la identifique como héroe.

Conclusiones

Los resultados sugieren una incidencia directa en la participación del personal para la implementación de la norma ISO 9000:2000 y, por lo tanto, en la homogeneización de la cultura de la organización. El sentido de pertenencia e identidad respecto de una cultura organizacional, permite a los integrantes de los sistemas de gestión mantener y generar compromisos con la calidad y con los clientes, y lograr estabilidad y unidad entre ellos mismos, al establecer ritos, valores, héroes, símbolos, competencias, estructuras y sistemas

Cuadro 5
Análisis de varianza unidireccional (One Way Anova) personas, cliente, organización y cultura organizacional respecto de su nivel educativo

Dimensión	*F*	*Sig.*
Satisfacción	.132	.941
Innovación y solución de problemas	.291	.832
Servicio de entrega a clientes internos y externos	.733	.537
Comunicación	3.173	.031
Estructura de poder	.374	.772
Relación entre procesos	.135	.939
Planeación y decisión	1.276	.291
Misión y visión	.139	.937
Eficacia	.464	.709
Valores	.662	.579
Rituales	1.058	.374
Héroes	4.149	.010
Símbolos	.653	.584
Estructura y sistemas	1.764	.164
Competencia	1.560	.209

Fuente: Martínez y Robles, 2007.

que sostienen la implantación y mantenimiento de los sistemas de calidad.

El modelo de Maull, Brown y Cliffe (2001) permitió identificar el comportamiento de las variables y su correlación, y se llegó a la determinación de que la cultura organizacional prevaleciente es adecuada para los requisitos que establece la norma ISO 9001:2000; sin embargo, las diferencias percibidas también sugieren que el alineamiento de la cultura organizacional a los requisitos establecidos por la norma debe llevarse a cabo antes de la implantación de cualquier sistema de gestión, atendiendo a los requerimientos que del mismo se deriven.

Fuentes bibliográficas

Cantú, H. (2006), *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill.

Gordon, J. (1997), *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.

Hellriegel, D., S. Jackson y J. R. Slocum (2006), *Administración. Un enfoque basado en competencias*, Thompson.

Jones, G. (2006), *Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill.

Kamoche, K. (1995), "Rhetoric, ritualism and totemism in human resource management", *Human relations*, núm. 48.

Robbins, S. (1999), *Comportamiento organizacional*, México, MacGraw-Hill.

Salzmann, Z. (2000), *Antropología: panorama general*, Publicaciones culturales.

Publicaciones periódicas

Adenbajo, D. y D. Kehoe (1998), "An evaluation of quality culture problems in UK companies", Liverpool, UK, University of Liverpool.

Angeli, L. (1998), "Factors affecting a senior management culture change for total quality metamorphosis", núm. 3, Wales, UK, University of Glamorgan.

Bosche, M. (1984), "'Corporate culture' la culture sans histoire", *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre.

Páramo, D. (2001), "Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado", *Revista Colombiana de Marketing*, junio.

Dávila, A., N. Martínez, D. Rodríguez, C. Bozzo, M. Santas, M. Berlin, H. Brasil, N. Majluf, N. Abarca y I. Bassa, (1999), *Cultura en organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*, México, Siglo XXI.

Fernández, J. (2002), *Cultura de la organización y centro educativo*, Madrid, Universidad Complutense.

García, C. (2006a), *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*, Univ. Psychol. Abr. 1, <www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165792672006000100012&lng=es&nrm=iso>. [citado 28 mayo 2007],

García, C. (2006b), "Semiótica organizacional", <www.amicmexico .org/docs/ponencias_xviii_encuentro/comunicacionorganizacional/ponenciagarc_a_semioticaorganizacional.pdf>, mayo-junio 2006, [consultado el 23 de marzo de 2007].

Garmendia, J. (2004), *Impacto de la cultura en los resultados de la organización*, Madrid, Universidad Complutense.

Hofstede, G. (1980), Culture´s consequences. Internacional differences in work-related values/Consecuencias culturales. Diferencias internacionales en valores del trabajo, Newbury Park, CA., Sage.

Hofstede, G. (1997), *Culture and organizations. Software of the mind*. Nueva York, McGraw-Hill.

Lagrosen, S. (2002), "Exploring the impact of culture on quality management", núm. 4, *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Maull, R., P. Brown y R. Cliffe (2001), "Organisational Culture and quality improvement", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, núm. 3.

Méndez, C. (2003), *Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial*, Bogotá.

Morris, A., T. Fisher y J. Crawford (1996), "Quality culture and the management of organization change", Sydney, School of Management-University of Technology.

Morillejo, E., E. Rebolloso, C. Pozo y B. Fernández (1999), "Evaluación de la calidad en la educación superior", *Papeles del Psicólogo*, núm. 74.

Murillo, M., G. Calderón y K. Torres (2003), "Cultura organizacional y bienestar laboral", *Cuadernos de Administración*, Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, enero-junio, núm. 25.

Sánchez, J. (2005), "Cultura de calidad en las instituciones de educación superior", ponencia presentada en el X Foro de Investigación en el Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, UNAM.

Sánchez, J., B. Tejero, A. Yurebaso y A. Lanero (2006), "Cultura organizacional: desentrañando vericuetos", *Revista de Antropología Iberoamericana*, Madrid, agosto-diciembre, vol. 1, núm. 3.

Schein, E. (1992), *Organizational Culture an Leadership*, Jossey Bass.

Smircich, L. (1983), "Concepts of culture an organizational, Analysis. Administrativa", *Science Quaterly*, núm. 28.

Stefanova, E. y A. Lucas (2006), "El concepto de cultura de las organizaciones: centralidad actual y evolución histórica", *Revista Internacional de Organizaciones*, núm. 1.

Otras Fuentes

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2007), "Calidad e Innovación", <www.anuies.mx/servicios/ d estrategicos/documentos estrategicos/21/2/18 .html>, [consultado el 7 de mayo de 2007].

International Standar Organization (2007), "ISO 9000", <www.iso.org>, [consultado el 20 de junio 2007].

Presidencia de la República (2008), "Plan nacional de desarrollo 2007-2012", <http://pnd.presidencia.gob.mx>, [consultado el 3 de marzo de 2008].

Universidad Autónoma del Estado de México (2007), "Sistema de Gestión de Calidad", <http://www.uaemex.mx>, [consultado el 8 de marzo de 2007].

Orden Político y Gestión Pública Municipal en Sinaloa. Entre la Tradición y el Cambio

Mercedes Verdugo López
Profesora-investigadora de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas de la UAAS

Introducción

En una investigación pionera, se construyó una sólida base conceptual y un método para la evaluación del desempeño en gobiernos de municipios urbanos de México, con el fin de identificar y analizar los avances que en materia democrática han implantado los ayuntamientos de alternancia, en el marco de los cambios políticos ocurridos en los últimos cinco lustros. El modelo se fundamentó en teorías municipalistas sobre democratización local que integra procesos de representación política y calidad de la gestión municipal. La validez y verificabilidad del mismo se desarrolló en estudios de caso. En un inicio, se eligió el municipio de Culiacán (Verdugo, 2004, 2007a). En ese trabajo se analizó de manera integral la naturaleza político-administrativa del gobierno municipal y los cambios democráticos registrados por la alternancia representada por el único Ayuntamiento presidido por el Partido Acción Nacional (PAN) en el período 1996-1998. En una segunda fase, la investigación se amplió a la temática de la representación política y la participación ciudadana en la gestión de los 18 cabildos municipales sinaloenses (Verdugo, 2006, 2007b). El estudio generó varios ejes temáticos que han permitido acumular conocimiento respecto de los procesos de modernización y cambio de comportamiento en los ayuntamientos de la entidad y del país, así como de los factores de persistencia del modelo tradicional de gobierno.

La hipótesis general de trabajo estableció que, según el esquema de representación vigente en municipios urbanos mexicanos, las reformas políticas promovidas durante los últimos 25 años, no sólo han sido inocuas, sino que inhiben la

proyección democrática de la administración local.

La condición "democrática" de la gestión municipal (variable dependiente) se integró en una batería de indicadores (variables independientes) contenidos en la categoría "buen gobierno local", descrita más adelante. Los indicadores de análisis se procesaron en dos bloques. En el primero se analizaron las reformas municipales instauradas para extender el pluripartidismo y la representación política, incluyendo las del nuevo siglo —recomposición cuantitativa del "concejo local" e introducción de la figura del síndico procurador—. En el segundo, se trabajaron los asuntos tratados y aprobados en cabildo y se identificaron los correspondientes a las demandas ciudadanas,[1] con el fin de evaluar la calidad del desempeño de este órgano, la dirección y destino social de sus productos (decisiones), la autonomía interna, la cobertura de la representación y el apego a la ordenanza institucional que norma sobre la participación.

La investigación se halla en etapa final.[2] Es predominantemente cualitativa, aunque integra un enfoque mixto. Recoge datos en los ambientes naturales de trabajo de los actores estudiados (presidente municipal, regidores y síndico procurador) y unidades de análisis (actas de cabildo, partidos políticos y procesos internos). La metodología implementada se apoya en el paquete computacional QSR N-Vivo,[3] que permite procesar el conjunto de indicadores identificados como "demandas ciudadanas", que miden la cobertura de representación del cuerpo edilicio y la calidad de su desempeño. El análisis de actas se complementa con la observación directa y la medición del manejo técnico de los asuntos por parte de los integrantes del cabildo. El procesamiento de la información se concentró en un cuadro tabulador por cada uno de los ayuntamientos para calificar su tendencia "tradicional" o "modernizante" (cuadro 1).

El artículo que aquí se presenta forma parte de los resultados de esa investigación. El formato de observación general es un concentrado de información (véase tablas y gráficas) codificada para el análisis. El mismo ofrece confiabilidad y validez cualitativa y sus resultados pueden ser aplicados en otros contextos municipales como extensión de su confirmabilidad.

El "buen gobierno local"

La consecución del objetivo impone la necesidad de presentar una noción básica de "buen gobierno local" como paradigma teórico al que se encaminan las acciones de la gestión urbana. El concepto lo acuñaron las democracias occidentales (Bowman, 1989, Verdugo 2007a) y su significado obedece a un cúmulo de factores que integran la relación Estado-sociedad local, la cual tiene como rasgo principal su reconocimiento mutuo. Homero Saltalamacchia y Alicia Ziccardi (1997, 2005) han construido una categoría integral y una metodología que califica, a través de un cuerpo de indicadores, la "disposición del buen gobierno local" en ciudades mexicanas. Los rubros por evaluar, tanto en la esfera administrativa como en la política, son: la disposición a la eficacia, a la eficiencia, al desempeño responsable, transparente y honesto, así como a atender demandas sociales. Una noción cercana es la de "gobiernos locales de nueva generación", cuyas características son: participación social y ciudadana, planeación situacional, modernización administrativa, mejora continua y calidad total, administración por resultados, autogestión económica municipal, mejora regulatoria, gobierno horizontal y uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) (Armienta Mier, 2007).

El desarrollo de estas áreas de conocimiento ha producido un importante acervo, cada vez más fundamentado en estudios de caso. La heterogeneidad de la realidad local en México hace ver que el espectro que resta por estudiar es amplio y complejo, sobre todo si se parte de una posición objetiva y científica. Desde el Observatorio Urbano de Sinaloa[4] hemos emprendido la línea "Estudios urbanos y del municipio", para la producción de conocimiento en el orden institucional y de las políticas públicas que operan en este espacio social (Verdugo, 2008a, 2008b).

Uno de los principales hallazgos muestra que la gestión pública local avanza en dos tiempos. Por un lado, un acelerado crecimiento y especialización de la racionalidad técnica en la esfera administrativa (modernización) y, por otro, un aletargado sistema político que reproduce las tradicionales formas de "autorrepresentación" partidaria y presidencialista. Ni la alternancia municipal ni las reformas introducidas en el órgano de representación municipal (cabildo) han revertido esa tendencia.

Contenidos de análisis

Lo que a continuación se expone presenta los rezagos en el diseño de la representación política municipal vigente en el estado de Sinaloa y su principal problema: la incapacidad de modificar favorablemente el *hacer* del "buen gobierno local". Los datos corresponden a los resultados del análisis realizado a los ayuntamientos de Culiacán, Navolato y Badiraguato. La selección es intencionada, ya que cada uno representa un contexto económico, social y político diferente. El primero, que alberga a la capital del estado, sustenta un rango aceptable de competitividad nacional (Cabrero, Orihuela y Ziccardi, 2007) y en la implementación de TIC. Las demandas ciudadanas apuntan hacia la eficiencia y calidad de los servicios. En el plano electoral, ha pasado de procesos altamente competidos a porcentajes de abstencionismo sin precedente en la historia moderna, condición propia de la pérdida de confianza en el sistema de representación política y de la creciente presión que ejerce la sociedad local sobre el aparato administrativo. Navolato, colindante con Culiacán, ha experimentado de tiempo atrás un claro bipartidismo entre el PRI y el PAN, por lo que resulta muy pertinente para este estudio que evalúa la variable "alternancia política". De acuerdo con la consulta preliminar, las demandas ciudadanas apuntan hacia problemas de municipios conurbados con la capital del estado. Badiraguato está enclavado en la zona serrana. Su población, mayoritariamente rural, plantea requerimientos como la construcción de caminos vecinales y cobertura de servicios básicos tendientes a la urbanización (Verdugo, 2007b). La municipalidad tiene grandes rezagos sociales y de uso de TIC. Aquí, el PRI ha gobernado en forma ininterrumpida por décadas y tiene uno de los más bajos ingresos propios de la entidad, por lo que depende en gran medida de las participaciones y de los programas federales. No obstante las diferencias estructurales, las tres municipalidades tienen como coincidencia una deficiente cobertura y calidad de la representación política de la sociedad local.

Un propósito colateral que se persigue en la investigación, es reabrir la discusión sobre el diseño de la representación edilicia que constituye, sin duda, el apartado más rezagado del municipio mexicano, condición ligada al efecto de los programas de gobierno y a la calidad de las políticas públicas en ese espacio social donde se desarrolla la vida cotidiana de la gente, cada vez más demandante de acciones de "buen gobierno".

El primer paso para evaluar el carácter de la representación local es reconocer el orden normativo para elegir autoridades e identificar los dispositivos legales que operan en detrimento del carácter colegiado e incluyente de la gestión gubernamental. El segundo, es identificar el tipo de asuntos que gestionan los cabildos para cotejarlos con los demandados por la ciudadanía. Este indicador mide la distancia entre la representación del gobierno y los diferentes intereses que sustenta la sociedad local.

La última parte presenta los resultados de la evaluación del desempeño de los cabildos seleccionados en el trienio 2005-2007. Estos resultados se conjugan con indicadores de gestión administrativa, de cuyo cruce se extraen los datos más relevantes que van marcando tendencias en las fórmulas de operación de los gobiernos municipales en la entidad.

1. El orden electoral y la construcción de la representación política en el ayuntamiento

En Sinaloa, como en el resto de las entidades federativas del país, opera una legislación electoral

cuyo diseño ha obedecido a un permanente proceso de adecuación de los dispositivos federales, más que a las necesidades propias que reclama el fenómeno de representación política y de gestión de las demandas regionales. La legislatura local sinaloense ha sido omisa al no promover reformas en ese sentido, incluso ha postergado temas tan importantes para la equidad electoral como la redistritación y la actualización a la Constitución estatal para que garantice la democratización de elección de autoridades submunicipales por la vía del plebiscito y la asamblea general, tal como reglamenta la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Sinaloa.

1.1 Contenido general y resultados de la investigación

La elección de autoridades municipales sinaloenses combina un modelo mixto. La Ley Electoral del Estado de Sinaloa dispone sobre los integrantes de los ayuntamientos y la designación de los regidores de Cabildo, mientras que la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Sinaloa establece los mecanismos de elección de los síndicos y comisarios municipales. A continuación se revisa la base normativa que fortalece el modelo tradicional de gobierno.

a) Del presidente municipal y regidores de planilla. No obstante las disposiciones de los artículos 49 de la Carta Magna y 116 de la Constitución Política del Estado de Sinaloa, que establecen la división de poderes ejecutivo, legislativo y judicial, el artículo 111 de esta normatividad otorga amplísimas facultades al presidente municipal, en los siguientes términos:

> Compete a los Ayuntamientos el ejercicio de la función municipal, con las facultades y limitaciones establecidas en esta Constitución y las leyes que de ella emanen, correspondiendo al presidente municipal ejercer las atribuciones ejecutivas y representativas, llevar la jefatura política y administrativa de la municipalidad y presidir las sesiones del Cabildo (CPES, 2001, 2006).

Esta disposición faculta la fusión del poder ejecutivo y el órgano reglamentario municipal, por lo que es contraria a lo establecido constitucionalmente. Respecto a la elección del presidente municipal y su planilla, el artículo 112 de la referida Ley establece que debe ser directa, se verificará cada tres años y entrará en funciones el día 1 de enero, previa protesta que rendirán ante el Ayuntamiento saliente.

Este sistema de votación por "fórmula" implica que el elector no tiene opción de cruzar su voto para regidores de diferentes partidos, ya que al sufragar por un candidato a la presidencia municipal, automáticamente estará eligiendo también a los ediles propuestos en planilla (regidores de mayoría relativa). Desde los comicios de 2004, se incluye en esta fórmula al "síndico procurador", figura que abordaremos más adelante.

Para algunos estudiosos del tema (Ward, 1998, Guillén, 1996, 2000), ese sistema de elección de los ayuntamientos es la base del *presidencialismo municipal* que otorga mayoría automática al partido ganador. Tonatiuh Guillén así lo describe: "las bases del presidencialismo quedaron intactas en su tránsito de planilla a Concejo, al igual que la fragilidad política de los regidores. Ambos son productos implicados en el diseño electoral de los municipios, siendo legales y compatibles con una elección perfectamente transparente" (2000:307).

El mismo investigador ha sostenido (2006) que el actual diseño de la representación política en los ayuntamientos del país, obstruye la integración de la ciudadanía en procesos deliberativos o participativos.

b) Del método y asignación de las regidurías de representación proporcional. En Sinaloa se aplica el método de "fórmula de cociente natural y resto mayor", precedida de una primera ronda de asignación a todos los partidos políticos que cumplan con los requisitos estipulados de 2% de la votación general municipal (Ley Estatal Electoral, artículos 9 y 13).

Una crítica frecuente a este método de asignación es que tanto la primera como la segunda

minoría han reducido sus espacios de representación para ser asignados a los nuevos contendientes partidistas que logran el mínimo de la votación total, sin restar espacios a la planilla-concejo. Tal distribución no refleja las necesidades de la representación política ciudadana y afecta las tareas desplegadas por las comisiones de los cabildos.

c) De la composición de los cabildos municipales sinaloenses. Uno de los resultados de las investigaciones arrojó que bajo la "cláusula de gobernabilidad" que garantiza el sistema de planilla, el crecimiento de la competencia electoral acarrea mayor sobrerrepresentación en este órgano edilicio, ya que no varían los porcentajes del bloque mayoritario ni de la oposición, como muestra el cuadro 1.

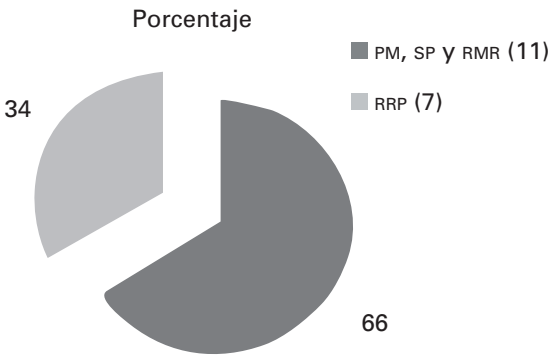
Cuadro 1
Composición y proporcionalidad de los cabildos municipales sinaloenses antes de 2005

	Planilla			*Oposición*		
Municipio	*Presidente municipal (PM)*	*Regidores mayoría relativa (RMR)*	*(%)**	*Regidores representación proporcional (RRP)*	*(%)**	*Total*
Ahome	1	11	63	7	37	19
Angostura	1	6	64	4	36	11
Badiraguato	1	6	64	4	36	11
Choix	1	6	64	4	36	11
Concordia	1	6	64	4	36	11
Cosalá	1	6	64	4	36	11
Culiacán	1	11	63	7	37	19
El Fuerte	1	8	62	5	36	14
Elota	1	6	64	4	36	11
Escuinapa	1	8	64	5	36	14
Guasave	1	11	63	7	37	19
Mazatlán	1	11	63	7	37	19
Mocorito	1	8	64	5	36	14
Navolato	1	8	64	5	36	14
Rosario	1	8	64	5	36	14
Salvador Alvarado	1	8	64	5	36	14
San Ignacio	1	6	64	4	36	11
Sinaloa de Leyva	1	8	64	5	36	14
Total de Sinaloa	18	142	-	91	-	251

* Porcentajes redondeados.
Fuente: elaboración propia.

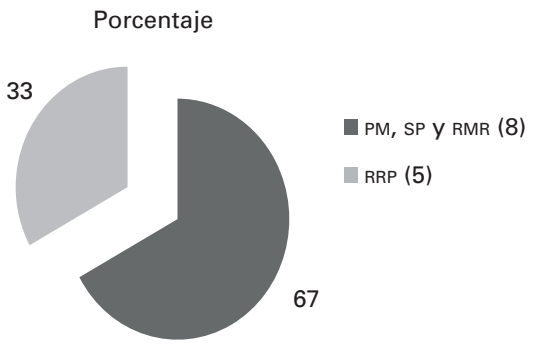
La estructura de los cabildos sinaloenses presenta tres formas de proporcionalidad de estos cuerpos de gobierno. El análisis de los porcentajes de los regidores de planilla y de los que proceden por asignación porcentual de la elección, indica que el incremento de cargos edilicios no necesariamente repercute en la equidad entre los dos bloques de representantes, como se observa en las gráficas 1, 2 y 3.[5]

Gráfica I
Composición y proporcionalidad de los cabildos de Ahome, Culiacán, Guasave y Mazatlán



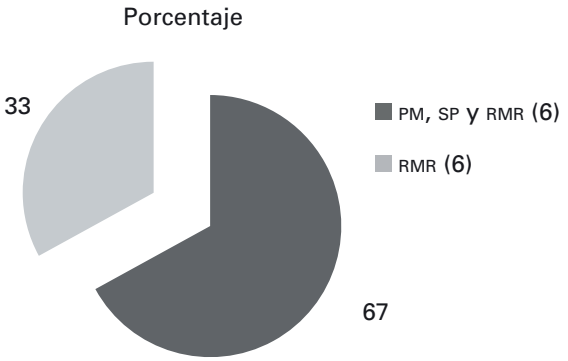
Fuente: elaboración propia.

Gráfica II
Composición y proporcionalidad de los cabildos de El Fuerte, Escuinapa, Mocorito, Navolato, Rosario, Salvador Alvarado y Sinaloa de Leyva



Fuente: elaboración propia.

Gráfica III
Composición y proporcionalidad de los cabildos de Angostura, Badiraguato, Choix, Cosalá, Concordia, Elota y San Ignacio



Fuente: elaboración propia.

De lo anterior se deduce que la Ley Electoral del Estado de Sinaloa no ha previsto la inequidad proporcional de la composición de los cabildos, situación que otorga pleno control político al presidente municipal a través de la planilla-concejo, garantizada por la "cláusula de gobernabilidad".

1.2 El síndico procurador. Reforma constitucional de 2001

La figura del síndico fue introducida con carácter imperativo por la reforma al artículo 115 constitucional del 23 de diciembre de 1999. Sus funciones generales son las de representar legalmente al municipio en el orden intergubernamental. Para ser incorporada al régimen estatal de Sinaloa, se reformaron los artículos 14, 15, 43, 50, 110, 112, 114, 115, 117, 132, 144 y 146 de la Constitución Política local.[6] En esta entidad se presentó un caso especial para la creación del cargo de síndico, en virtud de que ya existía la figura, pero con atribuciones diferentes. Por eso, y para no romper con la denominación tradicional, se le añadió la denominación "procurador". El síndico preexistente en Sinaloa es un delegado administrativo del presidente municipal. Tiene a su cargo la jefatura en las comunidades loca-

les (sindicaturas) y su función es administrar en nombre del Ayuntamiento a la población de dicha división territorial. La "sindicatura de procuración" es una novedad en la legislación local y se operó a través de la reforma constitucional en 2001. Los primeros síndicos procuradores fueron electos en los comicios locales de 2004. El balance de su desempeño está en estudio, lo que es un hecho es que su implementación ha fortalecido la concentración del control de la planilla-concejo, como muestra el cuadro 2 (compárese con el cuadro 1).

Cuadro 2
Composición y proporcionalidad de los cabildos municipales sinaloenses después de 2005

	Planilla				*Oposición*		
Municipio	*Presidente Municipal (PM)*	*Regidores mayoría relativa (RMR)*	*Síndico Procurador (SP)*	*(%)**	*Regidores representación proporcional (RRP)*	*(%)**	*Total*
Ahome	1	11	1	65	7	35	20
Angostura	1	6	1	67	4	33	12
Badiraguato	1	6	1	67	4	33	12
Choix	1	6	1	67	4	33	12
Concordia	1	6	1	67	4	33	12
Cosalá	1	6	1	67	4	33	12
Culiacán	1	11	1	65	7	35	20
El Fuerte	1	8	1	67	5	33	15
Elota	1	6	1	67	4	33	12
Escuinapa	1	8	1	67	5	33	15
Guasave	1	11	1	65	7	35	20
Mazatlán	1	11	1	65	7	35	20
Mocorito	1	8	1	67	5	33	15
Navolato	1	8	1	67	5	33	15
Rosario	1	8	1	67	5	33	15
Salvador Alvarado	1	8	1	67	5	33	15
San Ignacio	1	6	1	67	4	33	12
Sinaloa de Leyva	1	8	1	67	5	33	15
Total de Sinaloa	18	142	18	-	91	-	269

* Porcentajes redondeados.
Fuente: elaboración propia.

2. Concentración de la gestión pública municipal

2.1 El orden reglamentario

La normatividad que rige la gestión de los municipios sinaloenses tiende a reforzar el presidencialismo tradicional. Los reglamentos internos de administración de las 18 municipalidades que componen el estado así lo muestran. En el Reglamento del Interior de Administración del Municipio de Culiacán,[7] que rige la organización interna del gobierno se lee:

> Artículo 4.- El presidente municipal contará, además de las atribuciones que le confieren los artículos 30 y 31 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Sinaloa, con las siguientes:
>
> I. Determinar la denominación, estructura y atribuciones de las unidades de asesoría, apoyo técnico y coordinación que establezca para el cumplimiento de sus funciones, dentro de los límites que el presupuesto de egresos le señale;
> II. Convocar a los titulares de las unidades administrativas del gobierno municipal o entidades paramunicipales, para acordar con ellos asuntos de su competencia o para escuchar su opinión colegiada en asuntos de relevancia, a fin de establecer y evaluar la política del gobierno municipal;
> III. Establecer las juntas, comités, consejos, comisiones y patronatos que considere necesarios, asignándoles la estructura orgánica y las funciones que estime pertinentes;
> IV. Decidir qué dependencias municipales deberán coordinar sus acciones con las de diversos niveles de gobierno; y
> V. Organizar y supervisar el ejercicio de las funciones de seguridad pública y policía de tránsito en el municipio.

El artículo 9 norma sobre las dependencias del Ayuntamiento, y el 14, las delegaciones, sindicaturas y comisarías que tendrán por objeto desconcentrar la administración pública municipal en beneficio de la ciudadanía, mediante la atención oportuna, eficiente y con calidad de los servicios públicos, así como de los diversos trámites a cargo del municipio.

2.2 Evaluación de la gestión de los ayuntamientos

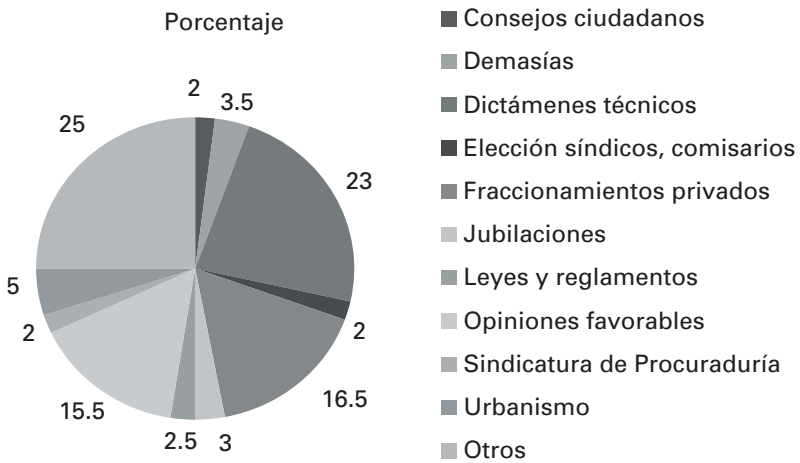
Para el análisis del trienio 2005-2007, se revisaron 74 actas de Cabildo de Culiacán, correspondientes a sesiones ordinarias; 70 del Cabildo de Navolato y 62 de Badiraguato. Primero se cotejaron los asuntos más tratados y las demandas ciudadanas identificadas en la consulta preliminar. Enseguida se procesó la información de acuerdo con los contenidos, evaluando el funcionamiento tanto de la planilla como del bloque opositor (por partido político y por asuntos tratados). En esta etapa se procesaron los argumentos del debate, los dictámenes de las comisiones (recursos

Cuadro 3

Asuntos más tratados	*Número de veces (2005-2007)*
Consejos ciudadanos	8
Demasías	14
Dictámenes técnicos	97
Elección síndicos, comisarios	8
Fraccionamientos privados	70
Jubilaciones	13
Leyes y reglamentos	12
Opiniones favorables	67
Sindicatura de Procuraduría	10
Urbanismo	20
Otros*	108

* En este rubro se concentra el resto de los temas tratados por Cabildo, que si bien pueden formar parte de las demandas ciudadanas, no se procesaron en número y forma.
Fuente: elaboración propia con base en Actas de Cabildo de Culiacán (2005-2007).

Gráfica IV
Porcentaje de los asuntos más tratados por el cabildo de Culiacán, (2005-2007)



Fuente: elaboración propia con base en el cuadro 3.

técnicos y políticos), el sentido de la votación (unanimidad o mayoría) y el carácter político de las mismas. A continuación se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en los tres cabildos.

- *Cabildo Municipal de Culiacán (2005-2007)*

Esta administración fue presidida por el Partido Revolucionario Institucional (PRI). La información procesada se presenta en el cuadro 3.

Resultados. Esta gestión se caracterizó por sistematizar el trabajo institucional de las comisiones, lo cual es visible por el elevado número de dictámenes técnicos presentados en el periodo. Los principales asuntos tratados por el Cabildo fueron los permisos de construcción de fraccionamientos residenciales, y de venta y distribución de bebidas alcohólicas (opiniones favorables). En general, los temas sobre urbanismo, consejos vecinales y de desarrollo, así como los de orden institucional, ocuparon un lugar secundario en la agenda. Los servicios públicos, como tarea sustantiva de los municipios, ha sido tema delegado casi totalmente a la responsabilidad del gabinete presidencial, en consecuencia, el cuer-

Cuadro 4

Asuntos más tratados (2005-2007)	*Número de veces (2005-2007)*
Consejos ciudadanos	9
Convenios	10
Créditos fiscales	8
Destituciones	7
Dictámenes comisiones	23
Donaciones	9
Japan	7
Leyes-reglamentos	13
Licencia tortillerías	45
Opiniones favorables	70
Predial	6
Presupuesto	6
Proyecto Nuevo Altata	8
Ramo 33	5
Regulación urbana	13
Sindicatura de Procuraduría	10
Otros	62

Fuente: elaboración propia con base en Actas de Cabildo de Navolato.

po de regidores se aparta de los canales de vinculación ciudadana y atiende selectivamente las demandas de sectores de la sociedad local. La regla general en la toma de decisiones ha sido la aprobación de la orden del día por mayoría (planilla) y unanimidad, sin mediar debate para la construcción de consensos.

- *Cabildo Municipal de Navolato (2005-2007)*

Este Ayuntamiento fue presidido por el Partido Acción Nacional (PAN). Atendiendo su historia electoral, esta municipalidad se caracteriza por un claro bipartidismo (PRI-PAN), con muy poca o nula presencia de otros partidos. El concentrado de datos se muestra en el cuadro 4 y en la gráfica V.

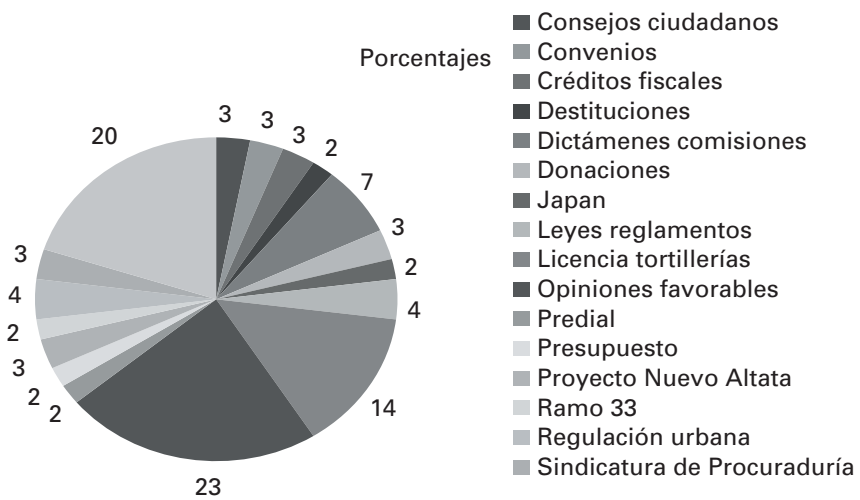
Resultados. El rubro "otros" integra numerosos temas correspondientes a las tareas y servicios que el municipio debe prestar a la comunidad, no obstante, generalmente fueron abordados en el apartado de la orden del día "asuntos generales", es decir, no se integraron en forma sistemática a la agenda de trabajo del Cabildo, siendo referidos eventualmente por los ediles, principalmente por los de oposición. En asuntos generales se siguen tratando temas importantes, como licencias de alcoholes, destitución de funcionarios y discusión sobre presidentes de comité de vecinos, seguridad y recursos para la Dirección de Seguridad Pública.

En esta administración, las comparecencias fueron escasas, en cambio, la participación del síndico procurador fue muy frecuente, condujo los debates y ejerció ampliamente las facultades legales que le fueron conferidas por el Cabildo desde inicios de la gestión.[8] Las decisiones fueron tomadas por unanimidad casi en el ciento por ciento de los casos, imponiéndose los argumentos expuestos por ese funcionario.

- *Cabildo Municipal de Badiraguato (2005-2007)*

Badiraguato es uno de los municipios más pobres de la entidad. Nunca ha experimentado alternancia, y en 2005-2007 tuvo la composición más plural en la historia del Cabildo. La planilla ganadora (presidente municipal, síndico procurador y seis regidores de mayoría) correspondió al PRI. Por el sistema de representación proporcio-

Gráfica V
Porcentaje de asuntos más tratados en el cabildo de Navolato (2005-2007)



Fuente: elaboración propia con base en cuadro 4.

nal tuvo un edil por cada uno de los siguientes partidos: PAN, PRD, Partido Verde Ecologista (PVEM) y Partido Barzonista Sinaloense (PBS), (*Memoria* Consejo Estatal Electoral CEE, 2005), ver cuadro 5.

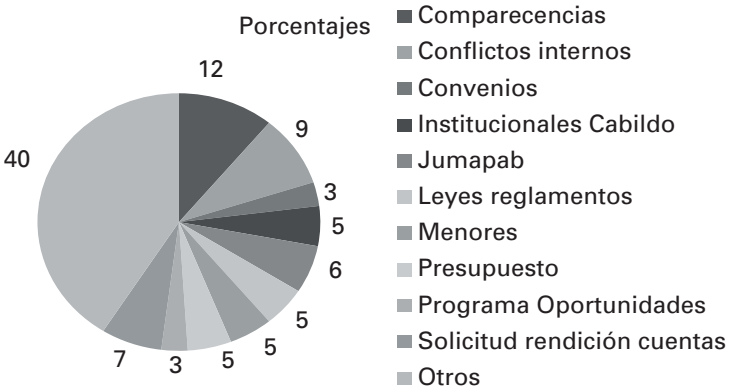
Resultados. El Cabildo de Badiraguato ha tenido un funcionamiento tradicional, de perfil presidencialista. Aunque la discusión edilicia fue una constante, el manejo técnico de los asuntos obtuvo la más baja puntuación de los 18 ayuntamientos sinaloenses. El síndico procurador intervino frecuentemente en los debates, sin embargo, su activismo alimentó el rubro "otros", sin tomar parte en los principales temas de interés ciudadano, como la construcción de caminos vecinales y la creación de empleos (Verdugo, 2007b). Cabe señalar que durante esta gestión se presentaron señalamientos sobre actos de corrupción en la campaña electoral a la presidencia del país en 2006 (*ibid.*), sin embargo, no se presentaron cargos frente a la autoridad competente.

Cuadro 5

Asuntos más tratados (2005-2007)	*Número de veces (2005-2007)*
Comparecencias	17
Conflictos internos	14
Convenios	5
Institucionales Cabildo	7
Jumapab	9
Leyes-reglamentos	8
Menores	8
Presupuesto	8
Programa Oportunidades	5
Solicitud rendición cuentas	10
Otros	58

Fuente: elaboración propia con base en Actas de Cabildo.

Gráfica VI
Porcentaje de asuntos más tratados por el cabildo de Badiraguato (2005-2007)



Fuente: elaboración propia con base en el cuadro 5.

2.3 Balance general de desempeño de buen gobierno municipal en Sinaloa

Los indicadores en el cuadro 6, si bien no son concluyentes de la investigación ampliada, sí muestran los ámbitos y rubros con tendencia al cambio y a la modernización. Asimismo, detectan los factores en los que persisten los rasgos tradicionales de la gestión pública municipal en la entidad.

Conclusiones

A más de dos décadas de que se implantó el sistema de integración plural de los cabildos y tras 20 años de historia de alternancia municipal en

Cuadro 6
Tendencias de la gestión pública municipal

Gobierno municipal	*Rendimiento administrativo*	*Desempeño de cabildo*	*Promueve demandas ciudadanas*	*Disposición al buen gobierno*
Culiacán	Alta racionalidad técnica y uso de TIC	Centralizado con manejo técnico de los asuntos	Baja disposición	Alta disposición a la modernización. Baja disposición a la democratización política.
Navolato	Alta racionalidad técnica y uso de TIC	Centralizado con manejo técnico de los asuntos	Baja disposición	Alta disposición a la modernización. Baja disposición a la democratización política.
Badiraguato	Mediana racionalidad técnica y bajo uso de TIC	Centralizado con bajo nivel técnico de los asuntos	Baja disposición	Mediana disposición a la modernización. Baja disposición a la democratización política.

Fuente: elaboración propia.

Sinaloa, ha quedado de manifiesto que prevalecen en el órgano de representación los rasgos tradicionales de un modelo centralizado en torno al presidente municipal, que opera bajo la consigna partidista. Hasta ahora, la presencia ciudadana en la estructura de gobierno y en la toma de decisiones se reduce a fórmulas peticionarias y a organizaciones temporales que promueve la política social otorgada a los ayuntamientos.

En las administraciones analizadas, la gestión de los asuntos ciudadanos ha permanecido bajo el diseño y promoción de los funcionarios del gabinete, excluyendo a los miembros de los cabildos de las tareas creativas de políticas públicas locales, con lo cual se desaprovecha la experiencia comunitaria acuñada por algunos regidores.

Los ayuntamientos han instrumentado de manera desigual la racionalidad técnica y la gestión de asuntos públicos. El cabildo permanece como un cuerpo monolítico que reproduce el esquema presidencialista centralizado. Los rasgos que definen el modelo de gestión pública mezclan un complejo cúmulo de factores que transitan entre la modernización técnica (mediante el uso de TIC) y el rezago institucional del cabildo, en el cual predominan las decisiones por unanimidad, pero no colegiadas.

Hasta ahora, los canales de comunicación del aparato de gobierno municipal y la sociedad local son escasos y se concentran en áreas del gabinete presidencial. Los regidores, sólo en condiciones particulares —casi siempre en actos de tipo proselitista— acceden a participar en comisiones de trabajo en comunidades, y dejan estas tareas a los síndicos y comisarios que rinden cuentas al secretario general de gobierno y no al cuerpo edilicio.

Por lo que respecta al síndico procurador, aunque el balance del desempeño de esta figura en los cabildos de la entidad no puede tener un diagnóstico acabado, es palpable que carece de las asignaciones reglamentarias y funcionales en la mayoría de los municipios. Hasta ahora, la modalidad implementada en Sinaloa para su elección es la correspondiente a la planilla de mayoría, al lado del candidato a la presidencia municipal y los correspondientes regidores, por lo que su introducción fortalece el carácter mayoritario de la planilla-concejo.

Como síntesis, es posible reconocer que en la gestión pública municipal de la entidad se vienen registrando acciones tendientes a la construcción del "buen gobierno local", sobre todo en la esfera administrativa, donde se observa una tendencia

creciente a la racionalidad técnica y a la profesionalización de los funcionarios del gabinete. No así en el órgano de representación política, en el que prevalece el esquema tradicional excluyente de las demandas y requerimientos de la ciudadanía local. Este apartado de la gestión pública municipal y urbana se encuentra desatendido por los actores que componen el cuerpo de autoridad local. Es ahí a donde deben dirigirse los propósitos del cambio institucional para el diseño y operación de políticas públicas locales que amparen los múltiples intereses que coexisten en este orden de Estado y de gobierno.

Notas

[1] La identificación de las demandas ciudadanas fue realizada mediante un trabajo de consulta preliminar a habitantes de los 18 municipios, a autoridades locales y por estadísticas publicadas en diferentes estudios de opinión.

[2] El proyecto se titula "Representación política y participación ciudadana en gobiernos locales de Sinaloa, 2002-2007", registrado en la Dirección General de Estudios de Posgrado de la UAS.

[3] La metodología aprovecha el uso de programas computacionales (Atlas.ti y QSR N-Vivo), publicada en la página electrónica del Observatorio Urbano de Sinaloa (OUS), que puede ser consultada en <http://interpol.uasnet.mx>. En el trabajo inicial, el procesamiento metodológico se realizó en el paquete Nudist-N-vivo. Posteriormente, se procesó en la versión N-Vivo 2. Actualmente se procesa en la edición más reciente, N-Vivo 8.

[4] El Observatorio Urbano de Sinaloa se creó en marzo de 2007. Es un organismo académico y autónomo, cuyo objetivo principal es la evaluación de políticas sociales y la producción de investigaciones sobre política urbana y desarrollo regional.

[5] Los porcentajes corresponden a la estructura de cabildos que suma al "síndico procurador" a partir del trienio 2005-2007.

[6] De acuerdo con el Decreto número 536, fechado el 22 de marzo de 2001, recogido por la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Sinaloa, aprobado mediante el Decreto número 716 del 31 de octubre de 2001.

[7] Decreto número 1, Secretaría General de Gobierno, Culiacán, Sinaloa, miércoles 28 de julio de 1999.

[8] La sindicatura de procuración en los municipios sinaloenses no tiene funciones asignadas por la Legislatura local, por lo que las tareas del síndico procurador son otorgadas por cada uno de los cabildos de los 18 ayuntamientos. De esa forma, en cada municipio las tareas, función y desempeño de estos funcionarios es diferente. Actualmente existe una iniciativa de ley en el Congreso del Estado de Sinaloa para regular sus funciones.

Fuentes bibliográficas

Armienta Mier, Alejandro (2007), "Los gobiernos locales como actores estratégicos del desarrollo social integral y sustentable", ponencia presentada en el V Congreso de la IGLOM (Los Retos de la Democracia Local), México.

Bowman, Margaret y William Hampton (1989), *Democracias locales. Un estudio comparativo*, FCE, México.

Consejo Estatal Electoral de Sinaloa (2005), *Proceso electoral local Sinaloa 2004, Memoria*, México, CEE.

Guillén López, Tonatiuh (1996), *Gobiernos municipales en México. Entre la modernización y la tradición política*. México, El Colegio de la Frontera Norte/Miguel Ángel Porrúa.

— (2000), *Ayuntamientos, pluralidad política en los municipios fronterizos del norte de México*, México, El Colegio de la Frontera Norte.

— (2006), "Democracia representativa y participativa en los municipios de México: procesos en tensión", en Santín Leticia y Andrew D. Seele (coords.) (2006), *Democracia y ciudadanía. Participación ciudadana y deliberación pública en gobiernos locales mexicanos,* Washington, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Ágora.

Saltalamacchia, Homero y Alicia Ziccardi (1997), *Metodología de evaluación del desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas*, México, IISUNAM.

— (2005), "Las ciudades mexicanas y el buen gobierno local: una metodología para su evaluación", *Revista Mexicana de Sociología 67*, núm. 1, enero-marzo, México, IISUNAM.

Verdugo López, Mercedes (2004), "Ciudadanía y gobierno local, la persistencia del centralismo", ponencia en el Congreso Internacional La Participación Ciudadana como factor estratégico para el desarrollo municipal, marzo, Mazatlán, México.

— (2006), "Los sistemas de elección de autoridades municipales en Sinaloa. Propuesta para la reforma democrática municipal", en *Nuevos paradigmas de investigación en ciencias sociales*, *Memoria del Quinto Congreso Estatal y Primero Nacional de Investigación en Ciencias Sociales*, México.

— (2007a), *Democratización del gobierno municipal. Culiacán, un estudio de caso (1983-2001)*, México, El Colegio de Sinaloa.

— (2007b), "Gestión plural y atención ciudadana en cabildos municipales de Sinaloa. Los casos de Culiacán, Navolato y Badiraguato", ponencia presentada en el V Congreso de la IGLOM (Los retos de la democracia local), México.

— (2008a), "Cultura política y participación ciudadana en la esfera de los gobiernos locales sinaloenses", en Verdugo *et al.*, *Vértice cultural*, México, UAS/Difocur.

— (2008b), "Vinculación del gobierno y la ciudadanía locales en el marco de la política hacendaria municipal para el estado de Sinaloa", en Carlos Karam y Rosalinda Gámez, *Políticas públicas en Sinaloa*, México, UAS.

— (2009), *Metodología para evaluar la gestión democrática de cabildos mexicanos. El aprovechamiento de las TIC*, México, UAS/UNAM.

Ward, Peter (1998), "Tendencias en los gobiernos municipales de México: del partidismo a la tecnocracia", en Carlos Garrocho, *Desarrollo municipal. Retos y posibilidades,* México, El Colegio Mexiquense.

Otras fuentes

Cabrero, Enrique, Isela Orihuela y Alicia Ziccardi (2007), *Competitividad de las ciudades mexicanas 2007. La nueva agenda de los municipios mexicanos*, <http://www.cide.edu/programas/documento_INDICE_COMPETITIVIDAD_CIUDADES_Mex_2007.pdf>.

Actas de Cabildo del Municipio de Culiacán, periodo 2005-2007.

Actas de Cabildo del Municipio de Navolato, periodo 2005-2007.

Actas de Cabildo del Municipio de Badiraguato, periodo 2005-2007.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Constitución Política del Estado de Sinaloa, 2001.

Constitución Política del Estado de Sinaloa, 2006.

Ley Electoral del Estado de Sinaloa. Reformas 1998.

Ley Electoral del Estado de Sinaloa. Reformas 2001.

Ley de Gobierno Municipal del Estado de Sinaloa.

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

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

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

La Generación Y y el Surgimiento del Trabajador 2.0

César Medina Salgado
Profesor-investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Introducción

La inquietud por escribir el presente documento nace de la observación de un conjunto de patrones de comportamiento distinto en los jóvenes actuales en comparación con sus antecesores (para el caso estadunidense véase el interesante trabajo de Mayo *et al*., 2006). La respuesta *a priori* sería que los jóvenes siempre son rebeldes y antagónicos con lo establecido, pero un análisis más detallado de sus circunstancias de vida conduce a la detección de elementos sociales que no existían en generaciones precedentes.

De inmediato vienen a la mente distintos vocablos y categorías para tratar de etiquetarlos o encuadrarlos dentro de un cartabón estándar. Quizás este derrotero se inicie con la palabra *generación* como un elemento incipiente de análisis. Dicha palabra se refiere "habitualmente a un conjunto de personas que 'crecieron en una misma época', experimentando la historia desde una misma perspectiva de la vida. Los acelerados cambios de la sociedad contemporánea permiten a una generación alcanzar su mayoría de edad en un entorno sociocultural distinto al de la generación anterior" (Sánchez, 2008).

A partir de la idea anterior, en la sociedad contemporánea se observa la conformación de grupos de personas —generaciones— nacidas en las últimas décadas, con una serie de rasgos específicos compartidos y estampados en su memoria mediante la vivencia de diversos hechos históricos. Hasta aquí parece no haber ningún argumento contrario a la idea inicial sobre el natural distanciamiento de los jóvenes respecto a sus progenitores.

Sin embargo, al seguir explorando las etiquetas emblemáticas para los jóvenes en sus dis-

tintos grupos generacionales, se presentan de manera heterogénea y van desde los *baby boomers*, pasando por la generación X, hasta llegar a distintos sinónimos para la generación Y, *echoboomers* (Dumaine, 2008; Makower, 2009) o generación W*hy*.

En los párrafos subsecuentes se enumeran de manera sintética y descriptiva algunas de las características principales de las dos primeras, ya que la tercera generación será vista con mayor detalle en la segunda parte, de esta forma se inicia el estudio de los jóvenes pertenecientes a la generación Y.

Posteriormente, se detectan los elementos distintivos de los empleados desarrollados en las últimas décadas, conocidos como "los trabajadores 2.0". La estructura propuesta para la exposición consta de tres apartados: *1*) los cimientos de la generación Y; *2*) la generación Y, y *3*) el trabajador 2.0. Finalmente dentro de esta sección es pertinente mencionar la orientación del artículo hacia todas las personas interesadas en el tema.

1. Los cimientos de la generación Y

Veamos, de manera sintética, las características de las generaciones anteriores a la Y. El primer hito en este recorrido genealógico se refiere a la etiqueta asignada a la generación X, acuñada (o, mejor dicho, reutilizada) por Douglas Coupland en 1991 para definir a las personas ubicadas entre los treinta y los cuarenta de edad (Delgado, 2008). En opinión de Ignacio Sánchez (a quien se recupera *in extenso*), "las diferencias generacionales son más fáciles de ilustrar si se compara la generación del periodo conocido como *baby boom* (nacidos entre los años 1945 y 1962) y la generación X (nacidos entre 1963 y 1981)".

Los *baby boomers* son siempre muy trabajadores y leales a un solo empleo en su vida profesional, a diferencia de quienes pertenecen a la generación X, donde el trabajo es sólo un aspecto de su vida y tienen diversos empleos en su vida profesional. Los *baby boomers* consideran el sacrificio personal una virtud, no así los de la generación X, para quienes este comportamiento debe ser ocasional.

Los de la generación del *baby boom* tienen un fuerte respeto por la autoridad, en contraste con la generación X, que suele cuestionarla. La generación X corresponde a una era exigente para el hombre y la mujer, porque ambos salieron a trabajar fuera del hogar. Además, comparada con los *boomers*, en esta generación el número de divorcios se duplicó. En parte debido a estas experiencias de vida, los miembros de la generación X anhelan un mayor sentido de familia y son menos dados a anteponer el trabajo a la familia, amigos u otros intereses; según ellos, sus padres padecían el "síndrome de déficit vacacionario".

Muchas de las personas inscritas dentro de la generación X fueron testigos de cómo sus padres cosechaban apreturas y restricciones económicas a cambio de su lealtad con una organización, motivo por el cual su primera lealtad ahora es con ellos mismos y sus familias. En general, no ocurre así con la institución o el lugar donde trabajan. Si bien pueden estar profundamente comprometidos con su labor, no están dispuestos a sacrificarse como sus padres, y están menos obsesionados con los títulos y los ascensos (Sánchez, 2008:261).

De igual forma, el español Manuel Delgado (2008) complementa la caracterización de la generación X:

> La particularidad esencial de la generación X consiste en haber pasado por todo tipo de situaciones de transición: conocen las televisiones en blanco y negro y los celulares de última generación; las cintas de *cassette* y los *blu-rays*; han vestido como en el programa televisivo español *Cuéntame* y como en las zonas modernas de Los Ángeles; su educación no fue tan completa como las de las generaciones anteriores, pero (al menos en España) no sufrieron la escuela secundaria obligatoria (Valero, s.f.); han conocido un poco de la Guerra Fría, pero vieron caer el Muro de Berlín. En general, [ellos] no desean vivir como vivieron sus padres, pero tampoco les agrada cómo viven los chicos y chicas nacidos a partir del año 1985.

En síntesis las personas de la generación X, viven apoyados en dos momentos cambiantes con un espacio y un tiempo marcados por los siguientes supuestos en opinión de Tammy Erickson profesora de Harvard (citado en García, 2008):

1. Sus carreras empezaron a paso lento. Un entorno económico poco favorable y el tapón que formaban los *babyboomers* ralentizó su acceso a puestos de responsabilidad.
2. Han asistido a sucesivas oleadas de despidos masivos, por [ello] desconfían de la lealtad de las grandes empresas hacia sus empleados. Sus relaciones se fundamentan en criterios de conveniencia.
3. En las grandes corporaciones muchas carreras profesionales se "estrechan" según se sube. La especialización en una determinada función, sector o mercado puede reducir sus alternativas de empleo y, en consecuencia, aumentar los riesgos en caso de quedarse sin trabajo.
4. La desaceleración económica actual dificulta una vez más su acceso a puestos de liderazgo [y simultáneamente] multiplica los riesgos de ser víctima de una nueva ola de restructuraciones.
5. Les toca la nada fácil tarea de dirigir a empleados de la generación Y: exigentes, impacientes, transparentes, acostumbrados a la inmediatez, la tecnología, la colaboración, y a manejarse en un mundo caracterizado por la superabundancia de información.
6. Se sienten dejados de lado ante las cada vez más frecuentes —y más fructíferas— relaciones entre miembros de la generación Y y sus abuelos *babyboomers*.
7. Aunque no lo sean en su vida privada, son extremadamente conservadores por lo que respecta a las normas, protocolos y jerarquías organizativas. (Ahora que están a punto de disfrutar de sus ventajas, no van a ser ellos quienes las cambien.)
8. En contra de lo que pueda parecer, hay muchos que no se encuentran especialmente cómodos con los avances tecnológicos, y además les cuesta admitirlo.
9. Se sienten desorientados al ver cómo los padres de sus empleados Y interfieren en las relaciones jefe-empleado.
10. Finalmente, por si fuera poco, se sienten obligados a prestar a sus hijos más atención de la que sus padres les prestaron, pero en un entorno más complejo y exigente.

En la siguiente sección se muestran las consecuencias de este comportamiento en la oleada genealógica subsecuente.

2. La generación Y

Ahora se analizan las características de la generación Y por considerarla como la masa crítica para el surgimiento del trabajador 2.0. Detrás de esta propuesta de vida laboral subyace un conjunto de experiencias formativas diferenciales respecto a sus progenitores. La generación Y y su predecesora, la generación X, se traslapan en el tiempo porque apenas se encuentran separadas por una década; es decir, conviven y compiten en el mismo mercado laboral. Así, el concepto de generación Y tiene su origen en referencia a estos jóvenes, quienes serán los sucesores de los ya no tan jóvenes miembros de la generación X.

Por lo anterior, la generación Y recibe diversas denominaciones: del Siglo XXI, también conocida como la generación del Milenio, la generación 2001 o la generación *Why*, por analogía fonética con el nombre de la letra Y en inglés y por su carácter crítico, común a la mayoría de sus integrantes. Abarca a los nacidos, aproximadamente, entre 1981 y 2000.[1] Es decir, los mayores están a punto de alcanzar la treintena y los más jóvenes apenas han abandonado los pañales <www.articulosinformativos.com.mx>.

También se les llama a estos jóvenes *echoboomers*. En Estados Unidos este grupo generacional ha estado ligado a un incremento de la tasa de natalidad respecto a las generaciones inmediatamente anteriores, si bien no es comparable al producido con la generación de los *baby boo-*

mers (los nacidos entre 1946 y 1964). La mayoría de los *echoboomers* son, precisamente, hijos de los niños del *baby boom*, de este último hecho se desprende su denominación.

Más allá del nivel de crecimiento demográfico en Estados Unidos, se debe reflexionar sobre las vivencias histórico-sociales de los *echoboomers*: las dos guerras del Golfo, los ataques del 11-S (ataque a las Torres Gemelas, 2001), el 11-M (masacre en Madrid, 2004) y el 7-J (atentado en Londres, 2005), el desarrollo tecnológico, internet (MP3, MP4, Ipod), la democratización cultural, los Simpson, el sida… Todos estos acontecimientos han influido en la forma de ser de los miembros de esta generación (caracterizada por) un acceso sin cortapisas a la información. Para lograrlo, ha sido clave el papel de internet, recurso al que los *echoboomers* dedican gran parte de su tiempo;[2] entre 2 y 14 horas <www.generaciony.com, 2006>.

¿Cuáles podrían ser los rasgos definitorios de los *echoboomers*? Quizá el principal sea el individualismo; ellos tienen una mentalidad de cortoplazo, quieren las cosas ya y ahora. Estos jóvenes sólo han conocido la democracia y no la guerra ni el autoritarismo. Son una generación de resultados, no de procesos. Tienen una sólida formación académica y están inmunizados a los cambios, no por aversión, sino por costumbre.

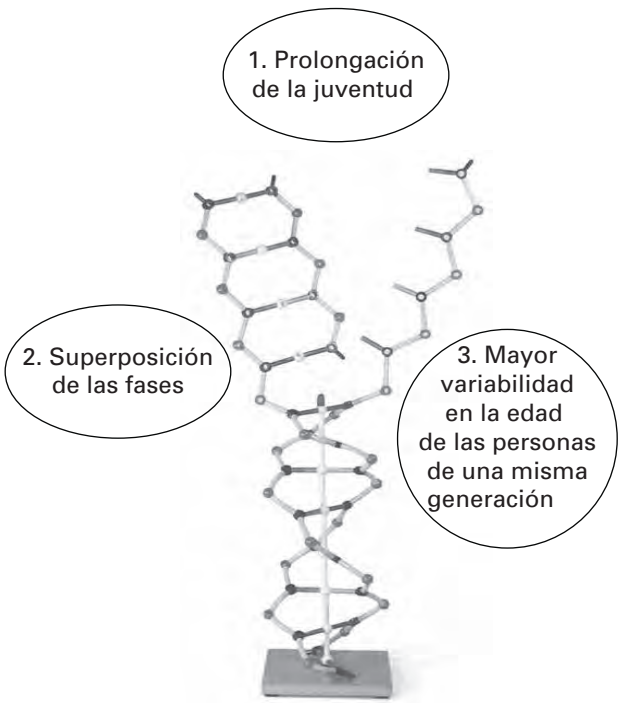
Los *Why* son silenciosos, pero con un alto índice de impacto social con objetivos claros, aunque no los reivindican en forma directa, casi siempre buscan materializarlos desde su mundo virtual, con los *blogs* de internet, el *messenger* y los SMS. La generación Y se ha desarrollado en un entorno de bonanza económica y, posiblemente, ha sufrido las interminables jornadas laborales de sus padres. Por ello, el trabajo es una condición permanente en su vida y se considera como un valor positivo. Mientras tanto, su existencia transcurre aparejada con la globalización.

También el ciclo vital de esta generación está marcado por tres condicionantes: *1*) la prolongación de la juventud, debido a las presiones económicas y sociales, *2*) la superposición de las fases del ciclo vital, en parte condicionado por el factor anterior, y *3*) una mayor variabilidad entre las personas de la misma generación (en la figura I se muestran estos tres elementos asociados a la imagen de la doble hélice del ADN en una alusión al ciclo vital de la generación Y, y no a los aminoácidos integrantes de él). Así, los trayectos de vida ya no son lineales: la misma persona desempeña varios papeles de manera simultánea (lo que los sociólogos denominan "el problema de la representación" —véase Tagg, 2005).

En otros términos, y parafraseando a Henry Jenkins (2008:15), se ha construido una cultura participativa en la que el espectador dejó de ser pasivo, los productores y consumidores mediáticos se ven hoy como participantes interactivos conforme a un nuevo conjunto de reglas incomprensibles todavía para todos los involucrados.

Así se ha concretado una "convergencia cultural" por encima de los procesos mediáticos,

Figura I
Factores condicionantes del ciclo vital de la generación Y



Fuente: elaboración propia (la imagen del ADN se tomó de <www.3bscientific.es>).

que se produce en el cerebro de los consumidores individuales mediante sus interacciones con otros. Cada individuo construye su propia mitología a partir de fragmentos de información extraídos del flujo mediático y los transforma en recursos, mediante los cuales confiere sentido a su vida cotidiana.

Ahora existe más información sobre cualquier tema y supera la capacidad de almacenamiento en la memoria de las personas, por lo que se convierte en un incentivo para establecer conversaciones en torno a los procesos y artículos de consumo. Esta conversación, dice Jenkins (*ibid*., 15), se ha convertido en un murmullo conformador de un proceso colectivo o en una inteligencia colectiva. Donde ninguna persona puede saberlo todo, cada una sabe algo, y en conjunto pueden integrar las piezas al compartir sus recursos y habilidades. Este autor concluye "la inteligencia colectiva puede verse como una fuente alternativa de poder mediático" (*ibid*., 15).

3. El trabajador 2.0

En este apartado se estudian algunos fenómenos inscritos en la sociedad de las últimas décadas. El primero es la generación Y, presentada en la sección anterior por considerarla como el ámbito de procedencia del trabajador 2.0. A continuación se tiene la "empresa 2.0",[3] caracterizada por la preeminencia de las relaciones sociales, culturales y económicas, entendidas como conversaciones. Además, esto converge con la llegada de una comunicación abierta, sin límites y completamente descentralizada, sustentada en "redes sociales". En consecuencia, se ha confeccionado una empresa fundamentada en esta filosofía.

Algunos autores, como Thomas Friedman (citado en Lucas, 2008:11), afirman la [existencia de un conjunto de] mecanismos facilitadores del proceso de socialización y los clasifican en tres grandes grupos, denominados "aplanadores". Así se tienen los constituyentes de una plataforma general (internet, *workflow*) y, a continuación, las nuevas formas de colaboración (*outsourcing opensourcing, offshoring*). En tercer lugar están los esteroides (virtualización, digitalización, personalización), elementos potenciadores de los otros.

Esto se observa en el conjunto de mecanismos actualmente empleados en algunas empresas, no sólo como herramienta de negocio, sino también como nueva línea de negocio en sí misma. Como las *wikis* o los *blogs*, cuya frecuencia de utilización es diaria en el ciberespacio, convirtiéndose así en los elementos más populares de la red.

Con la llegada de estos recursos (humanos, económicos y técnicos), la empresa 2.0 transita del mando y el control a la colaboración entre pares, con un nuevo concepto de trabajador. Simultáneamente, experimenta una evolución desde un modelo de jerarquía de tipo vertical hacia otro de corte horizontal heterojerárquica (Nordström y Riddestrale, 2000), donde la expansión del conocimiento se hace patente, y la innovación individual cerrada se abandona para crear las condiciones propicias tendientes a una innovación social abierta. En suma, es una empresa con una comprensión clara de la conexión entre aprendizaje, innovación, y productividad (figura II).

Como consecuencia de este uso natural de las herramientas provistas por internet[4] (Eco, 2007), surge un nuevo modelo de trabajador (usuario/

Figura II
Elementos de la innovación social abierta en la empresa 2.0

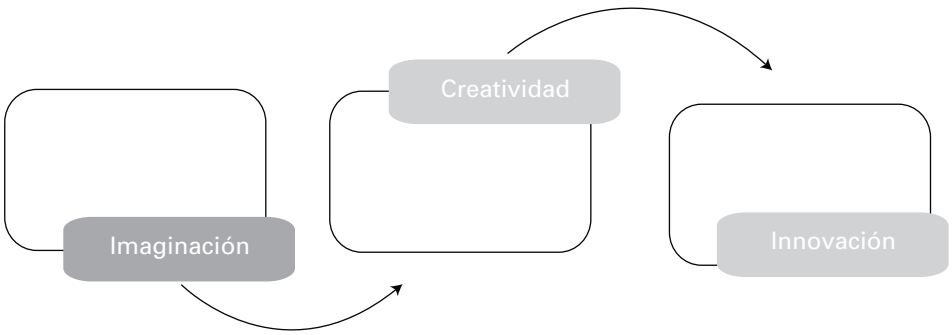
Fuente: elaboración propia.

productor y *amateur*/experto), asociado al concepto de empresa 2.0, conocido por analogía como el "trabajador 2.0".

Cabe preguntar ¿quién es el trabajador 2.0? El trabajador 2.0 puede ser considerado como un administrador de la información o un gestor del conocimiento, y por la naturaleza de su función, debe poseer un conjunto de características particulares. La génesis de su talento se encuentra en la diferenciación.

El trabajador 2.0 se presenta como el poseedor de una concepción multidimensional de su entorno, con sólidas bases para la competencia, es decir, una personalidad polifacética, sustentada en la imaginación, creatividad e innovación (figura III). También destaca su ingenio, basado en el error o en su fracaso. Porque a pesar de sus continuos fallos, es ese camino precisamente el más atingente para aprender de manera notable (Nordström y Riddestrale, 2000:196-215).

Figura III
Bases de la personalidad polifacética del trabajador 2.0



Fuente: elaboración propia.

Además de su multifuncionalidad, es necesario reconocer en él una personalidad honesta, ya que uno de los pilares fundamentales en su forma de entender la interrelación en los flujos de información (esta última la recibe y comparte libremente) es la confianza. Al cultivar estos valores se encuentra en posibilidad de ampliar su red virtual de contactos (su comunidad). A continuación, en el cuadro 1 se relacionan algunas características personales de este nuevo trabajador 2.0.

A partir de estas características, cabe preguntarse sobre el trabajador 2.0: ¿dónde obtiene sus ideas?, ¿cómo aprende?, ¿cuáles son los ámbitos personales de referencia del trabajador 2.0? Una posible aproximación de respuesta la proporciona Andrew McAffe (citado en Tebbutt, 2009). Él considera cuatro ámbitos esquematizados en círculos concéntricos (figura IV). El primer círculo, es decir, su ámbito inmediato, está integrado por las personas con quien el trabajador 2.0 tiene nexos fuertes (sus colegas, las personas con quien trabaja o toma el almuerzo y quizá con quien socializa a diario). El siguiente está integrado por gran cantidad de personas con las cuales tiene encuentros incidentales en un bar o restaurante. A continuación se ubican los potenciales colegas o conocidos. Todos los círculos son dinámicos y se subsumen unos en otros de manera interactiva. El anillo exterior contiene el mundo de personas quizá más útiles para el trabajador 2.0, porque sus mundos son totalmente divergentes y le proporcionan datos a los cuales no tendría acceso.

¿Cuál es la dinámica de estos círculos? El grupo fuerte (en la figura IV etiquetado con la misma categoría) probablemente sea la fuente más débil de información o de ideas novedosas, porque existe un contacto diario con sus colegas. Es decir, ellos se conocen muy bien. En la antípoda

Cuadro 1
El perfil del trabajador 2.0

Característica personal
Innovador
Imaginativo
Creativo
Sensible
Comprometido
Comparte
Posee una amplia cultura
Intelectualmente inquieto
Aprende de manera continua (aprende-desaprende-reaprende)
No atado a un escritorio
Atención continua, pero rotativa a los asuntos de trabajo
El mundo es su lugar de esparcimiento y de encuentro
Siempre está pensando en cómo alimentar su mente
Falla de manera recurrente, como una manera de aprendizaje
Emplea una diversidad de herramientas
No tiene fronteras
Trabaja en equipo
Preocupado por la comunidad
Su autoridad proviene del conocimiento y no del poder emanado de ella
Generalmente intenta agregar valor a sus actividades

Fuente: <www.slideshare.net/zupernano/obrero-del-conocimiento-20>.

Figura IV
Ámbitos personales de influencia del trabajador 2.0

Fuente: adaptado de Tebbutt, 2009.

se encuentran los nexos débiles o incipientes (en la figura IV etiquetado como "ninguno"), los cuales lo pueden conducir a nuevas ideas y nuevas oportunidades. En la empresa 2.0 las tecnologías no causan todos estos sucesos, pero pueden actuar como amplificadores de estos procesos naturales (Tebbutt, 2009; Eco, 2007: capítulo 2; Missika, 2007).

Por ejemplo, los *wikis* quizás sean populares entre individuos totalmente sedentarios, mientras *Twitter* o *Facebook* quizás sean utilizados en todas las áreas de la organización. El ámbito potencial no podría ser realmente explotado sin la tecnología en la empresa 2.0, particularmente los *blogs*. La compañía de *McAfee* denomina a esta forma de trabajo como "narrar el trabajo". Esta manera de funcionar en la operación diaria se logra con la ayuda de búsquedas periódicas en internet, a través de las etiquetas (*tags* en los *blogs*) o los lazos o ligas (*links*) dirigidos hacia otras fuentes (Tebbutt, 2009).

Todo este conjunto de actividades permite al trabajador 2.0 atraer como un imán a otras personas interesadas en sus temas de interés o de trabajo (Turner, 2006; Dumaine, 2008). Ésta es la nueva cultura de redes abiertas y de la convergencia (Jenkins, 2008; Rao, 2009), a fin de construir el conocimiento de manera participativa y con disponibilidad para todos los interesados en un determinado campo del quehacer humano.

Conclusiones

Como resultado de lo antes expuesto, se comprueba una serie de cambios radicales en la sociedad actual. En mayor medida debido a la llegada de una variedad disímbola de medios de comunicación, cuya característica principal es lo instantáneo. De esta forma, tiempo y espacio se comprimen y el pensamiento se expresa en ideas cortas y efímeras transmitidas a través de internet (*twitters o wikis*).

Como consecuencia de esta nueva forma de vida, los jóvenes actuales se mueven en un mundo global efímero, de corto plazo, en el límite entre lo físico y lo virtual, donde el trabajo es un mal necesario, pero no esencial para existir (por ejemplo, en Japón los jóvenes rechazan los ascensos laborales porque implican más responsabilidades y mayor número de horas en el trabajo). Ahora es más importante convivir y construir de manera colectiva el espacio de sociabilidad en internet (redes sociales). La música, el *Ipod*, los videojuegos, el *Iphone*, los *podcast* y los videos musicales se han convertido en el pretexto y el contexto de vida.

Como parte de este contexto vital, la ecología cambia su concepto. En el pasado había una preocupación ambigua: por una parte se dilapidaban recursos, pero por otra existía una incipiente intención de preservarlos para las futuras generaciones. Ahora es vista por los jóvenes con ojos ubicados en una posición probablemente esquizoide-paranoide. Les preocupa en lo inmediato, pero no por preservar el entorno, porque para ellos el futuro simplemente es algo tan borroso, incierto y lejano que no se deben preocupar por él. El aquí y el ahora es lo importante.

Esta última idea se constituye en un elemento diferenciador entre los jóvenes y sus predecesores. Las personas ubicadas como *baby boomers* o las pertenecientes a la generación X, permanecían en sus empleos y se sentían parte importante de sus organizaciones. El tiempo y el espacio definían puntos concretos en su vida diaria, pero siempre se mostraban preocupadas por el futuro y la búsqueda de la estabilidad en distintos aspectos de su vida cotidiana. La tecnología —y sus productos— con la cual convivían estas generaciones, mostraban características de una transición en marcha. Las telecomunicaciones dejaban tras de sí a la radio, la televisión, el facsímil, el teléfono de disco y la computadora de escritorio para dejar paso a la portabilidad y la usabilidad de los equipos usufructuados por la nobel generación Y.

Consecuentemente, con la llegada de estos *gadgets* tecnológicos, se ha generado un conjunto de trabajadores versados en todas o casi todas las herramientas de comunicación, principalmente las basadas en internet. Estas bisoñas formas de comunicación, en su mayoría, son de

naturaleza remota y tendientes a desahogar o solventar los problemas operativos de una organización (por ejemplo, el videoteléfono Skype). De forma simultánea, han servido para integrar redes de conocimiento y procesos de innovación abierta (Tapscott y Williams, 2007), cuyo resultado es la constitución de la empresa 2.0. Por analogía con esta denominación, a estos trabajadores se les conoce como trabajadores 2.0, en su mayoría parte de la "estirpe" conocida como generación Y.

Por otra parte, el perfil personal acuñado por estos trabajadores y sus herencias genealógicas los ha dotado con capacidades innovadoras para enfrentar su mundo. Destaca su orientación al logro de resultados y su descentralización respecto a los procesos; también sus capacidades para aprender-desaprender y reaprender. Ahora el conocimiento es construido colectivamente de manera global. Un ejemplo emblemático de este proceso es *Innocentive,* un sitio *web* diseñado por la compañía *Procter & Gamble*,™ en el cual se registran diversos expertos para resolver un determinado problema o crear un producto nuevo con una serie de características predefinidas por la compañía. A cambio se ofrece un premio económico de monto variable en miles de dólares.

Quizás éste sea otro elemento diferenciador entre las generaciones predecesoras a la Y. Los trabajadores *baby boomers* y X tendían a centrar sus capacidades de innovación en lo individual y local. La mayoría de los proyectos se sustentaban en el logro de objetivos y de metas específicas. Las capacidades de aprendizaje tendían a decaer con el tiempo. Existía una especie de rechazo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, a lo no inventado (Victor y Boyton, 1998) dentro de su pequeña comunidad o equipo de trabajo. Los nuevos conocimientos eran tomados con escepticismo, hasta haber logrado la superación de exhaustivas pruebas de validación cientificista. Como resultado de esta centralización de los procesos de innovación, los costos relacionados con ella tendían a incrementarse de manera constante al paso del tiempo.

Ahora, gracias a la visión colectiva (propia de la generación Y) en torno a la creación y difusión del conocimiento, el gasto destinado por las firmas a los proyectos de investigación y desarrollo se difumina y, en consecuencia, hace innecesario contar con un departamento encargado de realizar dichas tareas (como otrora ocurriese en distintas organizaciones). Porque la empresa actual, casi siempre de magnitud multinacional, cuenta con miles de expertos distribuidos en el orbe y trabajando para ella de manera casi gratuita. Ésta también es otra característica de la empresa 2.0.

Por último, es preciso reconocer los efectos benéficos producidos por los nuevos medios de comunicación brindados por internet: estar enterado casi en tiempo real de los avances en un determinado campo disciplinario, conocer las agendas de investigación emprendidas en el mundo, poder intercambiar opiniones con intelectuales de otras naciones y difundir ideas a través de la publicación electrónica o los *blogs*.

Notas

[1] Aquí no se analizarán factores culturales, como los grupos y solistas musicales, pero para los lectores curiosos se anexa la siguiente liga electrónica donde encontrarán, en orden alfabético, al menos a los cantantes españoles comprendidos en dicho periodo <nublonet.com/albertosp/FichaEsp.html>.

[2] La gente pasa en promedio 21.2 horas *online* por semana, según un estudio sobre "Consumidores y convergencia", realizado en 19 países para conocer más sobre el uso de nuevas tecnologías. Entre las actividades más frecuentes se encuentran el envío de *e-mails*, mensajes instantáneos (*twitters*) y el acceso a noticias e información. También se registró un crecimiento en el acceso a internet por celular para otras actividades consideradas "no tradicionales", como escuchar y descargar música (para ver el fenómeno de mercado generado por este nuevo consumo, véase Alderman, 2001) y leer libros y artículos *on-*

line, reveló un comunicado. El relevamiento fue realizado por la consultora KPMG a 4190 personas con el fin de comprender las tendencias de los consumidores en el uso de nuevas tecnologías <www.minutouno.com/1/hoy/article/102843-Cu%C3%A1nto-tiempo-naveg%C3%A1s-en-la-Red/>.

[3] Concepto acuñado por Andrew McAffe, citado por David Tebbutt (2009), "The knowledge worker and Enterprise 2.0", director del programa *Freeform Dynamics*, en <www.it-director.com/blogs/Teblog/2009/1/the_knowledge_worker_and_enterpris_.html, enero 14>.

[4] A continuación se proporcionan algunas cifras para conformar en el lector una idea de la dimensión de internet. Existen 600 millones de páginas (100 por ser humano); 100 millones de blogs; 73% de los estadunidenses son usuarios de internet, 32% de ellos dicen que la red mejoró sus habilidades de compra y 20% dice haber simplificado sus capacidades de acceso a una mejor salud; 84 millones cuentan con banda ancha; *Myspace* tiene 170 millones de usuarios, *Blogger* 18.5 millones, *Classmates* 12.9 millones, *You Tube* 12.5 millones (65 000 videos subidos por día), *MSN groups* 10.6 millones de usuarios, y 55% de los quinceañeros estadunidenses usa las redes sociales. <www.slideshare.net/zupernano/obrero-del-conocimiento-20?src=embed>.

Fuentes bibliográficas

Alderman, J. (2001), *Sonic Boom*, EUA, Perseus.

Dumaine, B. (2008), *The Plot to Save the Planet*, EUA, Crown Business.

Eco, U. (2007), *A paso de cangrejo*, México, Random House Mondadori.

Jenkins, H. (2008), *Convergence Culture*, España, Paidós Ibérica.

Makower, J. (2009), *Strategies for the green economy*, EUA, McGraw-Hill.

Mayo, A., N. Nohria y L. Singleton (2006), *Paths to power*, EUA, Harvard Business School Press.

Missika, J. (2007), *La fine della Televisione*, Italia, Lupetti.

Nordström, K. y J. Riddestrale (2000), *Funky Business. El talento mueve al capital*, España, Pearson/Prentice Hall.

Rao, H. (2009), *Market Rebels*, EUA, Princeton.

Tagg, J. (2005), *El peso de la representación*, España, Gustavo Gili.

Tapscott, D., y A. Williams (2007), *Wikinomics: la nueva economía de las multitudes inteligentes*, España, Paidós.

Turner, F. (2006), *From Counterculture to Cyberculture*, EUA, Chicago Press.

Victor, B., y A. Boyton (1998), "Invented here", *Harvard Business Review*, EUA.

Otras fuentes

"¿Cómo atraer y dirigir a la generación Y?", <www.articulosinformativos.com.mx/Como_Atraer_Y_Dirigir_A_La_Generacion_Y-a962392.html>.

Delgado, M. (2008), "Los problemas laborales de la generación X", <manueldelgado.com/2008/05/21/los-problemas-laborales-de-la-generacin-x/, mayo 21>.

"El obrero del conocimiento 2.0", <www.slideshare.net/zupernano/obrero-del-conocimiento-20?src=embed>.

"La generación sándwich" <santi-garcia.blogspot.com/2008/06/la-generacin-sandwich.html>, [junio 18]. El original, en inglés, de Tammy Ericsson, se puede consultar en <discussionleader.hbsp.com/erickson/2008/05/ten_reasons_why_the_relationsh.html>.

"La gestión del conocimiento en la empresa 2.0" (2008), <escenarios.ideario.es/index.php/src/relaciones/>, [marzo 6].

Lucas, J. (2008), "La emergencia del *Management* 2.0", <innovaconsulting.com.ar/biblioteca/M2.0%20-%20CAPITULO%201%20-%20Management%202.0.pdf>. Este trabajo es un capítulo del libro en elaboración por el autor, el cual se llamará *Management 2.0*.

Minutouno.com (2009), "Cuánto tiempo navegas en la red", <www.minutouno.com/1/

hoy/article/102843-Cu%C3%A1nto-tiempo-naveg%C3%A1s-en-la-Red/#comentarios>, [marzo 11].

Sánchez, I. (2008:261-66), "Desafíos para el desarrollo académico de una Escuela de Medicina", *Revista Médica de Chile*, <www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872008000200018&lng=es&nrm=iso>.

Tebbutt, D. (2009), "The knowledge worker and Enterprise 2.0", director del programa Freeform Dynamics, <www.it-director.com/blogs/Teblog/2009/1/the_knowledge_worker_and_enterpris_.html>, [enero 14].

Valero, S. (s.f.), "Proyecto aula tecno", <www.aulatecno.com/>.

"Quiénes son los *echoboomers*?, <www.generaciony.com> (2006), [agosto 3].

<www.it-director.com/blogs/Teblog/2009/1/the_knowledge_worker_and_enterpris_.html>.

TRADUCCIÓN
LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS COMO SISTEMAS FLOJAMENTE ACOPLADOS*

Karl E. Weick
Profesor de Psicología y Comportamiento Organizacional en la Universidad de Cornell

Traducción de
Diana Caldera González
Profesora-investigadora del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A
Miguel Ortega Carrillo
Estudiante de maestría en Estudios Organizacionales, UAM-A

En contraste con la imagen predominante de que las partes de las organizaciones están acopladas mediante vínculos densos y estrechos, se propone que a menudo se vinculan de forma laxa y reiterada. Tomando las organizaciones educativas como un ejemplo de ello, se argumenta que el concepto de acoplamiento flojo incorpora un sorprendente número de diferentes puntos de vista acerca de las organizaciones, lo cual sugiere nuevas funciones, plantea otros problemas para los metodólogos y genera intrigantes preguntas para los investigadores. En este artículo se muestran algunos estudios simples acerca del acoplamiento flojo y se propone una agenda de investigación para fomentar investigaciones sobre este concepto.[1]

Imagine que usted es el árbitro, el entrenador, el jugador o el espectador de un partido de futbol convencional. El campo de juego es redondo, hay varias porterías dispersas al azar en toda la circunferencia del campo, la gente puede entrar y salir del juego cada vez que quiera, puede lanzar bolas cuando lo desee y decir: "ésa es mi portería" cuando quiera, tantas veces como quiera, y por tantos goles como quiera. Todo el juego tiene lugar en un terreno en pendiente, y el partido se juega como si tuviera sentido (March, comunicación personal).

Si ahora sustituimos en el ejemplo a los árbitros por directores, con profesores a los entrenadores, con estudiantes a los jugadores, con padres a los espectadores y con escolarización, el futbol, igual se tiene una representación poco convencional de las organizaciones escolares. La belleza de ésta es que recoge un conjunto de distintas realidades dentro de las organizaciones educativas, las cuales se encuentran atrapadas en sí mismas cuando se ven a través de los postulados de la teoría de la burocracia.

Consideremos el contraste en las imágenes. Por algún tiempo, las personas que administran las organizaciones y las que estudian esta administración se han preguntado: "¿Cómo hace una organización lo que hace y cuáles son los resultados para su gente, sus procesos, sus productos y su supervivencia?" Y durante algún tiempo se han escuchado las mismas respuestas. En la explicación anterior, las respuestas dicen que, esencialmente, la organización hace lo que hace debido a los planes, la selección intencionada de los medios que realiza dicha organización para alcanzar los objetivos; todo lo cual se lleva a cabo con procedimientos racionales, como el análisis de costo-beneficio, la división del trabajo, las áreas específicas de discreción, la autoridad investida en el cargo, descripciones de puestos, y una evaluación coherente con un sistema de recompensas. El único problema con este retrato es que, en la realidad, es raro. Las personas en las organizaciones, incluidas las educativas, se encuentran muy presionadas, ya sea para encontrar casos reales de esas prácticas racionales, o para racionalizar las prácticas cuyos resultados han sido tan benéficos como se había predicho, o para sentir que los momentos racionales explican gran parte de lo que sucede en la organización. Hay partes de algunas organizaciones que están muy racionalizadas, pero también hay otras difíciles de demostrar mediante un análisis con supuestos racionales.

Son esas otras partes sin explicación, el foco de este documento. Muchas personas relacionadas con la educación han expresado insatisfacción respecto a las ideas predominantes acerca de lo organizacional suministradas por los teóricos de la organización. Afortunadamente, también ellas han hecho algunas provocativas sugerencias acerca de lo más nuevo, y de que sobre las ideas menos convencionales acerca de las organizaciones debe reflexionarse seriamente. Un buen ejemplo de esto es la siguiente observación de John M. Stephens (1967:9-11):

> [Hay una] notable constancia en los resultados educativos frente a la amplitud de aproximaciones deliberadamente distintas. De vez en cuando adoptamos nuevos enfoques o nuevas metodologías y ponemos nuestra confianza en la nueva panacea. Por lo menos parece que cantamos a coro nuevas consignas. Sin embargo, el crecimiento académico en el aula continúa en la misma tasa, se niega obstinadamente a cooperar con el nuevo y brillante dictado que emana de la sala de conferencias… [Estas observaciones sugieren que] se estaría cometiendo un gran error administrando las escuelas de manera similar al proceso de construir de un edificio o de operar una fábrica. En estos últimos procesos las decisiones deliberadas desempeñan un papel crucial, y la empresa avanza o se mantiene en proporción a la cantidad del esfuerzo deliberado realizado. Si tenemos que usar una metáfora o un modelo para tratar de entender el proceso de escolarización, debemos mirar a la agricultura más que a la fábrica. En la agricultura no empezamos de cero, y no dirigimos nuestros esfuerzos a materiales inertes y pasivos. Empezamos, por el contrario, con un proceso complejo y antiguo; organizamos nuestros esfuerzos en torno a qué semillas, plantas e insectos son más propicios para todo […] La siembra, una vez plantada, puede manifestar cierto desarrollo, incluso mientras el granjero duerme o haraganea. No importa lo que haga, algunos aspectos de los resultados seguirán siendo constantes. Cuando los maestros y los alumnos se reúnen, algún tipo de educación se obtendrá aún cuando el superintendente mismo retoce en Atlantic City.

Es fundamental poner de relieve lo que hay de importante en los ejemplos de la escuela y del futbol, si los cotejamos con el de la agricultura. Ver negativamente estos ejemplos y descartarlos mediante observaciones como "el árbitro debería endurecer las reglas", "superintendentes, no hagan eso", "las escuelas son más sensibles que eso", o "estas organizaciones son terriblemente descuidadas", es perder el punto. El punto es que, aunque los investigadores no saben cómo son este tipo de estructuras, saben que existen y que cada uno de los juicios negativos expresados

más arriba sólo tienen sentido si el observador supone que las organizaciones están construidas y manejadas de acuerdo con supuestos racionales y, por lo tanto, son escrutables sólo cuando se les aplica análisis racionales. Este trabajo intenta ampliar y enriquecer el conjunto de ideas a disposición de las personas cuando tratan de dar sentido a su vida organizacional. Desde este punto de vista, es improductivo observar que la participación fluida en las escuelas y el futbol es absurda. Pero puede ser más interesante y productivo preguntar, ¿cómo puede ser que, aunque las actividades en ambas situaciones sólo están modestamente interconectadas, siguen siendo reconocibles y nombradas? Las anotaciones, los movimientos del jugador, y la trayectoria del balón son aún reconocibles y pueden ser etiquetados como "futbol". Y, a pesar de las variaciones en el tamaño de la clase, los formatos, la ubicación y la arquitectura, los resultados siguen siendo reconocidos y pueden ser etiquetados como "escuelas". ¿Cómo pueden estos ensambles sueltos mantener suficiente similitud y permanencia en el tiempo para ser reconocidos, etiquetados y tratados? Las ideas prevalecientes en la teoría de la organización no arrojan mucha luz sobre la forma en que tales estructuras "suaves" se desarrollan, persisten e imponen un orden habitual entre sus elementos.

La premisa básica aquí es que conceptos como acoplamiento flojo pueden servir como dispositivos de sensibilización. Éstos sensibilizan al observador para advertir y cuestionar lo que anteriormente se había dado por sentado. La intención de la agenda aquí descrita es desarrollar un lenguaje para su uso en el análisis de las organizaciones complejas, un lenguaje que ponga de relieve características que previamente han pasado inadvertidas. El principio rector es el reverso de la afirmación común "lo creeré cuando lo vea", y supone una epistemología que afirma: "lo veré cuando lo crea". Es posible que las organizaciones como sistemas flojamente acoplados no hayan sido vistas antes porque nadie creyó en ellas o no puede darse el lujo de creer en ellas. Es posible que la preocupación por lo racional, lo ordenado, lo eficiente, las estructuras coordinadas, haya cegado a muchos profesionales, así como a los investigadores para impedirles percatarse de las inesperadas propiedades menos racionales y menos estrechamente relacionadas con grupos de acontecimientos. Este trabajo pretende eliminar estos puntos ciegos.

1. El concepto de acoplamiento

La frase "acoplamiento flojo" ha aparecido en la literatura (Glassman, 1973; March y Olsen, 1975) y es importante destacar la connotación capturada en esta frase y en ninguna otra. Podría parecer que la palabra *acoplamiento* es sinónimo de conexión, enlace o interdependencia, sin embargo, en cada uno de estos últimos términos se pierde un matiz importante.

Con acoplamiento flojo, el autor intenta transmitir la imagen de que los acontecimientos de acoplamiento dan respuestas, pero que cada hecho conserva también su propia identidad y alguna prueba de su separación física o lógica. Así, en el caso de una organización educativa, puede ocurrir que el cargo de consejero esté acoplado débilmente al cargo de director. La imagen es que el director y el consejero de alguna manera se adjuntan, pero que cada uno mantiene su identidad y separación, y que su fijación puede ser limitada, poco frecuente, débil en su afectación mutua, sin importancia y de respuesta lenta. Cada una de esas connotaciones se transmitirá si al calificativo "flojo" se adjunta la palabra "acoplamiento". Acoplamiento flojo también tiene connotaciones de no permanencia, disolución, y el carácter tácito de todas las propiedades que son potencialmente cruciales en el "pegamento" que mantiene a las organizaciones juntas.

Glassman (1973) categoriza el grado de acoplamiento entre dos sistemas con base en la actividad de las variables que los dos sistemas comparten. En la medida en que los dos sistemas tienen pocas variables en común o comparten variables débiles, son independientes uno del otro. Aplicado a la situación educativa, si el director-vicedirector-superintendente es con-

siderado como un sistema, y el profesor-alumno-aula-padres-planes de estudio, como otro, entonces, con el argumento de Glassman, si no encontramos muchas variables en el mundo del profesor para ser compartidas en el mundo de un director, y si las variables en común no fueran importantes en relación con las demás, el director puede ser considerado como flojamente acoplado con el profesor.

Una última ventaja de las imágenes del acoplamiento es que sugiere la idea de bloques de construcción que pueden ser insertados en una organización o cortados con relativamente poca perturbación, ya sea en los demás bloques o en la organización. Simon (1969) ha abogado por lo atractivo de esta característica que permite a los sistemas más complejos descomponerse en subconjuntos estables, que son los elementos esenciales de cualquier organización o sistema. Así, las imágenes de acoplamiento ofrecen a los investigadores el acceso a una de las formas más poderosas de hablar de la complejidad ahora presente.

Pero si el concepto de articulación flexible destaca nuevas imágenes nunca antes vistas en la teoría organizacional, ¿qué vale la pena ver en ellas?

2. Elementos acoplados

No hay escasez de elementos potencialmente acoplables, pero tampoco es infinita la población.

En principio, los dos mecanismos de acoplamiento que con más frecuencia se examinan son el núcleo técnico y la autoridad del cargo. La relevancia de estos dos mecanismos para cuestiones de identificación de los elementos es que, en el caso de acoplamientos técnicos, cada elemento es algún tipo de tecnología, tarea, subtarea, rol, territorio o persona; y los acoplamientos son inducidos por las labores. En el caso de la autoridad como mecanismo de acoplamiento, los elementos incluyen puestos, oficinas, responsabilidades, oportunidades, recompensas y sanciones; y es el acoplamiento entre estos elementos el que, presumiblemente, mantiene unida la organización. Un argumento de peso que puede formularse es que ninguno de estos mecanismos de acoplamiento es prominente en las organizaciones educativas en Estados Unidos. Esto lo deja a uno con la pregunta: ¿qué *hace* que una organización educativa se mantenga unida?

Una breve lista de posibles elementos en las organizaciones educativas proporciona antecedentes para los siguientes argumentos. March y Olsen (1975) utilizan los elementos de intención y de acción. Hay una posición en desarrollo en psicología que sostiene que las intenciones son una guía pobre para la acción. A menudo las intenciones siguen a la acción en lugar de precederla, y las intenciones y la acción están flojamente acopladas. Desafortunadamente, las organizaciones que siguen pensando que la planeación es algo bueno, pasan mucho tiempo haciéndolo, y las acciones son evaluadas en términos de cómo se adecuan a los planes. Dado un potencial de acoplamiento flojo entre las intenciones y acciones de los miembros de la organización, no debería sorprender que los administradores se frustren y enojen cuando las cosas no suceden de la manera en que se suponía.

Algunos elementos adicionales incluyen actos, como el ayer y el mañana (lo que sucedió ayer puede estar fuerte o flojamente acoplado con lo que ocurrirá mañana) o posiciones jerárquicas, como arriba y abajo; la línea y el personal; o los administradores y profesores. Un conjunto interesante de elementos que nos ofrece por sí mismo la imagen del acoplamiento flojo es el de medios y fines. Con frecuencia, diferentes medios llevan a obtener el mismo resultado. Cuando esto sucede, se argumenta que cualquier medio está acoplado flojamente con el fin, en el sentido de que hay vías alternativas para lograr ese mismo fin. Otros elementos que podrían encontrarse en los sistemas educativos flojamente acoplados son las duplas profesores-materiales, electorado-consejo escolar, administradores-aulas, proceso-resultado, profesor-profesor, padres-profesor y profesor-alumno.

Si bien todos estos elementos son evidentes, no es una cuestión trivial especificar los elementos acoplados. Como el concepto de acoplamiento es crucial debido a su capacidad para resaltar la identidad y la separación de los elementos que están momentáneamente adjuntos, ese bien conceptual ejerce presión sobre el investigador para especificar claramente la identidad, la separación y las fronteras de los elementos acoplados. Si bien existe el peligro de la cosificación, cuando se ejerce ese tipo de presión existe aún mayor peligro, al representar a las organizaciones en términos inapropiados, lo cual sugiere un exceso de unidad, integración, coordinación y consenso. Si uno no es específico acerca de las fronteras en la definición de los elementos, entonces es fácil —y negligente—, ensamblar estos elementos mal definidos y hablar acerca de las organizaciones integradas. No es asunto menor explicar cómo los elementos se mantienen en el tiempo. Weick, por ejemplo, ha sostenido (1974:363-364) que los elementos pueden aparecer o desaparecer y fusionarse o devenir en separaciones como respuesta a las necesidades y privaciones en lo individual, lo grupal o lo organizacional. Esto significa que la especificación de los elementos no es una actividad de un solo acto. Dado el contexto de la mayoría de las organizaciones, los elementos aparecen y desaparecen con el tiempo. Por esta razón, una teoría sobre cómo devienen los elementos en floja o fuertemente acoplados tiene que tomarse en cuenta porque la naturaleza y la intensidad del acoplamiento en sí puede servir para crear o disolver los elementos.

La cuestión acerca de lo que está disponible para el acoplamiento y el desacoplamiento dentro de una organización es una cuestión eminentemente práctica para todo aquel que desee tener cierta influencia en el sistema.

3. Fuerza del acoplamiento

Obviamente, no hay escasez de significados para la expresión acoplamiento flojo. Los investigadores deben ser claros en sus propias ideas acerca de si el fenómeno estudiado es descrito por dos o tres palabras. Un investigador puede estudiar el "acoplamiento flojo" en las organizaciones educativas o los "sistemas flojamente acoplados". La frase más corta, "acoplamiento flojo", simplemente implica la unión de algo, "cualesquiera elementos", que pueden estar vinculados ya sea endeblemente o con poca frecuencia o lentamente o con interdependencia mínima. El que esos elementos flojamente acoplados existan en un sistema es de menor importancia. La mayoría de las discusiones en este documento se refieren a sistemas flojamente acoplados en vez del flojo acoplamiento, ya que se pretende aclarar los conceptos involucrados en la persistencia de los conjuntos de elementos a través del tiempo.

La idea del flojo acoplamiento se evoca cuando la gente tiene diversas situaciones en la mente. Por ejemplo, cuando la gente describe los sistemas flojamente acoplados, a menudo se refiere a: *1*) tiempos de holgura, cuando hay una cantidad excesiva de recursos en relación con las demandas; *2*) ocasiones en las que cualquiera de varios medios produce el mismo fin; *3*) redes ricamente conectadas en las que la influencia separatista es lenta o débil mientras se están separando; *4*) una relativa falta de coordinación, coordinación lenta o coordinación que es desalentada cuando se mueve a través de un sistema; *5*) una relativa ausencia de regulaciones; *6*) falta de respuestas previstas; *7*) causales reales de independencia; *8*) escasa capacidad de observación por parte de un espectador; *9*) inspección escasa de las actividades dentro del sistema; *10*) descentralización; *11*) la delegación de discrecionalidad; *12*) la falta de vínculos que deben estar presentes con base en una teoría, por ejemplo, en las organizaciones educativas la retroalimentación de vínculos exteriores, a manera de insumos del sistema, frecuentemente es inexistente; *13*) la observación de que la estructura de una organización no está vinculada para durar el mismo tiempo que la actividad; *14*) aquellas ocasiones en que, sin importar lo que se haga, las cosas siempre resultan igual, por ejemplo, a pesar de todos los cambios en el plan de estudios, los ma-

teriales, las agrupaciones, y así sucesivamente, los resultados en la situación educativa siguen siendo los mismos; y *15*) planes de estudios o cursos en las organizaciones educativas para los que hay pocos requisitos previos: entre más extensa la secuencia de requisitos previos, mayor grado de acoplamiento.

4. Posibles funciones y disfunciones del acoplamiento flojo

Es importante señalar que el concepto de acoplamiento flojo no necesita ser empleado normativamente. Las personas que están inmersas en la literatura convencional de las organizaciones pueden considerarlo como un pecado o algo de qué disculparse. El presente documento tiene una actitud neutral, si no es que ligeramente afectuosa, hacia el concepto. Mas allá de cómo se vea afectado en el sentimiento con la idea del acoplamiento flojo, *a priori* parece que ciertas funciones pueden ser atendidas en un sistema en el que los elementos están flojamente acoplados. A continuación se enumeran siete funciones que podrían estar asociadas con el acoplamiento flojo, adicionalmente a las razones por las que cada ventaja también puede ser una desventaja. La dialéctica generada por cada uno de estos opuestos comienza a sugerir variables dependientes que deben ser sensibles a las variaciones en el grado de acoplamiento.

El argumento básico de Glassman (1973) es que el acoplamiento flojo permite la permanencia de algunas partes de la organización, pues disminuye la probabilidad de que la organización pueda —o sea capaz de— responder a los pequeños cambios producidos en el ambiente. El mecanismo del voto, por ejemplo, permite que los funcionarios electos permanezcan en el cargo por un periodo completo, a pesar de que su demarcación, en cualquier momento, puede desaprobar sus acciones particulares. Algo de identidad y de diferenciación del elemento "funcionario electo" se conserva en relación con un segundo elemento, "electorado", por el hecho de que la rendición de cuentas flojamente acoplada se evaluará en el término de dos, cuatro o seis años. Si bien el acoplamiento flojo puede impulsar la permanencia, no es selectivo en lo que perpetúa. De esta manera, las tradiciones arcaicas, así como las improvisaciones innovadoras, pueden perpetuarse.

Una segunda ventaja del acoplamiento flojo es que puede proporcionar un mecanismo de detección sensible. Esta posibilidad está sugerida por la teoría de la percepción de las cosas y el medio de Fritz Heider (1959), quien sostiene que la percepción es más precisa cuando un medio percibe una cosa y el medio contiene muchos elementos independientes que pueden ser delimitados en el exterior. Cuando los elementos en un medio decrecen o son mayormente delimitados en lo interno o son más interdependientes, su capacidad de representar algo remotamente, se reduce. Así, la arena es mejor medio para mostrar las corrientes de viento de lo que son las rocas, debido a que la arena tiene más elementos y una mayor independencia entre ellos, los cuales están sujetos a una mayor cantidad de restricciones externas que en el caso de las rocas. Usando metafóricamente la formulación de Heider, se podría argumentar que los sistemas acoplados flojamente preservan muchos elementos independientes de detección y, por lo tanto, se "conoce" mejor su entorno respecto al de los sistemas más rígidos, los cuales tienen menos restricciones externas para los elementos independientes. Haciendo un balance, en contra de esta mejora en la detección está la posibilidad de que el sistema se vuelva cada vez más sensible a la producción de respuestas e interpretaciones caprichosas. Si el ambiente es bien conocido, esto podría inducir a cambios más frecuentes en las actividades realizadas en respuesta a esta "inteligencia superior".

Una tercera función es que un sistema acoplado flojamente puede ser bueno para la adaptación localizada. Si todos los elementos en un gran sistema están flojamente acoplados entre sí, entonces cualquier elemento puede adaptarse y modificar una contingencia local única sin afectar a todo el sistema. Estas adaptaciones locales pueden ser rápidas, relativamente económicas

y sustanciales. Por definición, la antítesis de la adaptación localizada es la normalización, y en la medida en que la normalización se puede mostrar como deseable, un sistema flojamente acoplado presentaría menos de estos supuestos beneficios. Por ejemplo, la característica de adaptación localizada de los sistemas flojamente acoplados puede dar lugar a una disminución de la democracia educativa.

En cuarto lugar, en sistemas acoplados flojamente en los que se mantiene la identidad, la singularidad, y la diferenciación de los elementos, potencialmente puede retenerse un mayor número de mutaciones y soluciones novedosas que en el caso de un sistema fuertemente acoplado. Un sistema acoplado flojamente podría conservar mayor "seguridad cultural", a la que se recurriría en tiempos de cambio radical, a diferencia de los sistemas fuertemente acoplados. Los sistemas acoplados flojamente pueden ser elegantes soluciones al problema de que la adaptación imposibilite la adaptabilidad. Cuando un sistema específico se inscribe en un nicho ecológico y lo hace con gran éxito, esta adaptación puede ser costosa porque los recursos desaprovechados en el entorno actual se deterioran o desaparecen a pesar de ser cruciales en un entorno modificado. Es concebible que los sistemas acoplados flojamente mantengan mayor diversidad que los fuertemente acoplados y, por lo tanto, se adapten a una gama mucho más amplia de cambios en el ambiente de los que son válidos para los sistemas fuertemente acoplados. Para apreciar los posibles problemas asociados con esta abundancia de mutaciones, hay que reconsiderar la dinámica indicada en la discusión anterior de la adaptación localizada. Si un conjunto local de elementos se adapta a las idiosincrasias locales sin la participación de todo el sistema, el mismo acoplamiento flojo prevendría la propagación de mutaciones ventajosas que existan en alguna parte del sistema. Mientras que el sistema puede contener nuevas soluciones para nuevos problemas de adaptación, la misma estructura que permite el florecimiento de estas mutaciones impedirá su difusión.

En quinto lugar, si hay una ruptura en alguna parte de un sistema flojamente acoplado, esta avería se cierra y no afecta a otras partes de la organización. Se había señalado que los sistemas flojamente acoplados son un mecanismo exquisito para adaptarse rápidamente a las novedades y problemas locales únicos. Ahora analizamos un tanto más allá, argumentando que cuando cualquier elemento falla, se descompone o se deteriora la propagación de este deterioro se comprueba en un sistema débilmente acoplado. Si bien este punto es una reminiscencia de las primeras funciones, aquí se hace hincapié en la localización de problemas más que en la adaptación. Pero incluso este beneficio potencial puede ser problemático. Un sistema flojamente acoplado aisla sus focos de conflicto y evita que el problema se propague, pero le es difícil reparar el elemento defectuoso. Si influencias de debilitamiento de las partes defectuosas transitan hacia las partes en funcionamiento, entonces la influencia detrás de estos segmentos también será débil y, probablemente, demasiado escasa y tardía.

En sexto lugar, ya que algunos de los elementos más importantes en las organizaciones educativas tradicionales son los profesores, las aulas, los directores, etc., puede ser consecuencia de un sistema flojamente acoplado que haya más espacio disponible para la libre determinación de los actores. Si se argumenta que un sentido de eficacia es fundamental para los seres humanos, entonces dicho sentido sería mayor en un sistema flojamente acoplado con unidades autónomas que en uno fuertemente acoplado, donde la discreción es limitada. Un comentario adicional acerca de la libre determinación para proporcionar un ejemplo del tipo de imágenes que invoca el concepto de flojo acoplamiento: es posible que gran parte del sentido —y efecto— de control del profesor, provenga de que las diversas partes interesadas esperan que el maestro vincule sus intenciones con las acciones de enseñanza. Este vínculo de trabajo con diversas intenciones reales, probablemente implica una negociación considerable. Un padre se queja de la acción de

un profesor y éste se limita a señalar a los padres cómo sus acciones realmente se corresponden con los deseos de los padres para la educación de sus hijos. Como la mayoría de las acciones tienen consecuencias ambiguas, siempre será posible justificar la acción como aprovisionamiento para las intenciones de aquellos que se quejan. Salancik (1975) va aún más lejos y sugiere la intrigante posibilidad de que, cuando las consecuencias de una acción son ambiguas, las *intenciones* declaradas de la acción sirven de sustitutos de las consecuencias. Puesto que no se sabe si la lectura de un determinado libro es buena o mala para un niño, el que esté destinado a ser positiva se convierte en justificación de que lo lea. Las potenciales concesiones mutuas implícitas en esta característica del acoplamiento flojo son fascinantes. Hay un aumento de la autonomía en el sentido de que aumenta la resistencia, pero esta mayor resistencia cuesta y provoca la disminución de la cadena de implicaciones que se derivan de los esfuerzos de cada actor autónomo. Cada maestro tendrá que negociar por separado con el mismo padre quejumbroso.

En séptimo lugar, un sistema flojamente acoplado debe ser relativamente barato para ponerse en marcha, porque se necesita tiempo y dinero para coordinar a la gente. Como gran parte de lo que ocurre y debe ocurrir dentro de las organizaciones educativas parece ser definido y validado fuera de la organización, las escuelas están en el negocio de la construcción y el mantenimiento de las categorías, negocio que requiere coordinación sólo en cuestiones específicas —por ejemplo, asignación de los docentes—. Esta reducción en la necesidad de coordinación resulta en menos conflictos, menos incoherencias entre las actividades, menor número de discrepancias entre las categorías y la actividad. Así, los sistemas flojamente acoplados parecen sostener los costes de coordinación en un mínimo. A pesar de que este sistema es barato, lo flojamente acoplado es también un sistema no racional de asignación de recursos y, por lo tanto, imposible de precisar, inmodificable, e incapaz de ser utilizado como medio de cambio.

Cuando se examina la diversidad en los conjuntos de funciones y disfunciones, surgen varios temas de relieve en la investigación. Por ejemplo, las oposiciones propuestas en cada uno de los siete puntos precedentes sugieren la importancia de las teorías contextuales. Un resultado previsto en su oposición debe surgir en función de cómo y en qué está incorporado el sistema flojamente acoplado. Las oposiciones anteriores también sugieren un programa de investigación bastante autónomo. Supongamos que un investigador inicia con el primer punto; cuando aumenta el flojo acoplamiento, el sistema debe contener un mayor número de prácticas anacrónicas. Los sistemas flojamente acoplados deben ser conspicuos para sus rezagos culturales. En un principio, a uno le gustaría saber si es plausible o no. Pero, entonces, uno quisiera un examen más pormenorizado para saber si esas prácticas anacrónicas que se conservan obstaculizan o imponen estructuras y absorben la generación de incertidumbre, produciendo ahorros como respuesta. Embellecimientos y elaboraciones similares son posibles para cada característica, con el resultado de que entramados ricos de proposiciones se hacen visibles. Lo que resulta especialmente atractivo en estos entramados es que hay pocos precedentes para ellos en la literatura de la organización. A pesar de ello, estas proposiciones tienen gran validez aparente cuando se utilizan como filtros para mirar a las organizaciones educativas. Cuando se compara, por ejemplo, con el modelo burocrático mencionado en la introducción, el modelo de los sistemas acoplados flojamente parece llevar al observador a un territorio más interesante que le estimula a formular otras preguntas.

5. Metodología y acoplamiento flojo

Una advertencia inicial a los investigadores: la observación empírica de la imprevisibilidad es una prueba insuficiente para concluir que los elementos de un sistema están flojamente acoplados. Sepultada en esta advertencia, hay una serie de complejidades metodológicas. Si bien

hay razones de sobra para creer que los sistemas flojamente acoplados pueden ser vistos y examinados; igualmente es posible que la aparición del acoplamiento flojo no sea más que un testimonio de mala metodología. En psicología, por ejemplo, se ha argumentado que la falla crónica para predecir la conducta a partir de las actitudes se debe a errores de medición y no a la inconexión de estos dos hechos. Se dice que las actitudes están flojamente acopladas con el comportamiento, pero puede ser que esta conclusión sea un artefacto producido, ya que las actitudes evaluadas con independencia del tiempo y del contexto, se utilizan para predecir conductas dependientes de los mismos. Si tanto actitudes como conductas fueran evaluadas con medidas equivalentes, el fuerte acoplamiento sería la regla.

Toda agenda de investigación debería ocuparse de dar contenido a las imágenes de acoplamiento flojo, tarea que requiere considerable cantidad de trabajo conceptual para resolver algunos específicos, y más bien difíciles, problemas metodológicos, antes de investigar el acoplamiento flojo.

Por definición, si uno va a una organización y observa los elementos que afectan a otros elementos, se observarán los elementos fuertemente acoplados y aquellos que varían más. Los que varían ligeramente, con poca frecuencia y no periódicamente, serán menos visibles. Obsérvese, por ejemplo, que la interacción de los datos —quién habla a quién y acerca de qué— es poco probable que revele los acoplamientos flojos. Éstos son los acoplamientos más visibles y evidentes, y por los argumentos desarrollados en este artículo, tal vez algunos de los más cruciales para comprender lo que está sucediendo en la organización.

Un tema implícito en este documento es que la gente tiende a un exceso de racionalización en sus actividades y a atribuir mayor significado a la previsibilidad y al acoplamiento entre éstos del que en realidad tienen. Si los miembros tienden a racionalizar excesivamente sus actividades, entonces sus apreciaciones no sugerirán qué elementos de esa actividad están floja o fuertemente acoplados. Uno incluso usaría el aparente exceso de racionalización como potencial indicio de que la creación de mitos, la incertidumbre y el acoplamiento flojo han sido descubiertos.

J.G. March argumenta que el acoplamiento flojo puede ser visto y examinado sólo si se utiliza una metodología que destaque y conserve datos minuciosos sobre el contexto. La necesidad de una metodología contextual parece surgir, curiosamente, de la teoría de la organización. El modelo implícito incluye límites cognitivos en la racionalidad y al hombre como único canal procesador de información. El punto básico de la metodología es que si uno desea observar el acoplamiento flojo, entonces tiene que ver tanto lo que hace como lo que no. La idea general es que el tiempo dedicado a una actividad es el que se pasa apartado de una segunda actividad. Una metodología sensible contextualmente registraría tanto que algunas personas están en un lugar originando acontecimientos, como que estas mismas personas están, por lo mismo, ausentes de algún otro lugar. La regla general sería que un fuerte acoplamiento en una parte del sistema sólo ocurre si el acoplamiento es flojo en otra parte del sistema. El problema que crea la atención finita para un investigador es que si algunos resultados se observan para la organización, no será evidente si se deben a la actividad en el sector fuertemente acoplado o a la inactividad o en el sector flojamente acoplado. Ése es un provocativo problema de interpretación. Sin embargo, el investigador debe darse cuenta de que probablemente hay un número finito de fuertes acoplamientos que puede ocurrir en cualquier momento, que dichos acoplamientos en un lugar implican flojos acoplamientos en otros lugares, y que ése puede ser el *patrón* de acoplamientos que produce los resultados observados. Desenredar estas complejas cuestiones requiere que se desarrollen nuevas herramientas para la comprensión del contexto y que los investigadores estén dispuestos a sustituir el pensamiento no teleológico por el pensamiento teleológico (Steinbeck, 1941: cap. 14).

Otro método sensible al contexto es el uso de estudios comparados. Es presumible que esta metodología, que da por hecho que la comprensión —una posible fuente "invisible" de acoplamiento en un sistema que, de algún modo, es un sistema flojamente acoplado— está inserta en un contexto al que a su vez influye. Así pues, para ver los efectos de las variaciones en este entendido, uno compara contextos que difieren de manera notable y significativa.

Otra trampa metodológica aguardará a la persona que trate de estudiar el acoplamiento flojo. Supongamos que alguien demuestra que un objetivo particular está flojamente acoplado a una acción particular. Lo que alguien dice, él o ella, en efecto, es lo que quería hacer, y de hecho así lo realiza, por lo tanto, la acción y la intención están flojamente acoplados. Ahora el problema para el investigador es que esa persona simplemente se haya centrado en el objetivo equivocado. Puede haber otras metas que se ajusten mejor a esa acción en particular. Tal vez si el investigador está consciente de ello, entonces la acción y la intención parecen estar fuertemente acopladas. Cualquier tipo de intención-acción, plan-comportamiento, o medios-representación final del acoplamiento flojo puede ser vulnerable a este tipo de problemas, y una lista exhaustiva de objetivos más que la parsimonia, debería ser la regla.

Otros dos aspectos metodológicos deben tenerse en cuenta. En primer lugar, no hay buenas descripciones de los tipos de acoplamientos que pueden ocurrir entre los distintos elementos en las organizaciones educativas. Por lo tanto, una importante cuestión de la investigación inicial es, simplemente, ¿cómo es el mapa de acoplamientos y elementos dentro de una organización educativa? En segundo lugar, parece que hay algunos sondeos bastante pródigos que podrían ser utilizados para descubrir la naturaleza del acoplamiento dentro de las organizaciones educativas. Cabe la posibilidad de que los acoplamientos cruciales en las escuelas impliquen el manejo de cuestiones disciplinarias y control social, la cuestión de cómo un profesor consigue un libro para el aula, y la de qué tipo de innovaciones tienen que obtener autorización y de quién. Estas preguntas, relativamente inofensivas, pueden ser medios de gran alcance para conocer qué partes de un sistema están ya sea fuerte o flojamente acopladas. Obviamente, de estos sondeos se podrían hacer muestreos si en ellos hubiera una descripción más completa de los posibles elementos que pueden estar acoplados y los posibles tipos y fuerzas en los acoplamientos. Sin embargo, estos sondeos específicos sugieren que, además de mantener unida a la organización educativa, puede haber un pequeño número de acoplamientos fuertes en lugares inesperados.

6. Ejemplos de preguntas para una agenda de investigación

6.1 Patrones de acoplamientos fuertes y flojos: certificación contra inspección

Supongamos que se asume que la educación es una actividad que intrínsecamente no es factible de ser inspeccionada ni evaluada. Si en lo intrínseco la educación no se inspecciona ni se evalúa, entonces, ¿cómo se puede establecer qué está ocurriendo? Una respuesta es definir claramente quién puede y quién no puede efectuarla y para quién. En una organización educativa ésta es la actividad de la certificación. Es en torno a las cuestiones de la certificación y de especificar quiénes son los alumnos, como el fuerte acoplamiento puede ser previsto cuando la tecnología y los resultados no son claros.

Si se argumenta que la "certificación" es la pregunta "¿quién hace el trabajo?"; e "inspección" es la pregunta "¿qué tan bien está hecho el trabajo?"; entonces debe haber tanto carácter laxo como estricto sobre la certificación o la inspección. Nótese que plantear así el problema sugiere la importancia de descubrir la distribución de los sistemas fuerte y flojamente acoplados dentro de cualquier organización. Hasta ahora, el concepto "sistemas acoplados flojamente" ha

sido utilizado para capturar el hecho de que los acontecimientos en una organización parecen no estar relacionados temporal y lógicamente (Cohen y March, 1974). Ahora el panorama ha sido enriquecido con el argumento de que toda organización debe ocuparse de las cuestiones de la certificación (quién hace el trabajo) y de inspección (qué tan bien se hace el trabajo). También se ha sugerido que en el caso de las organizaciones educativas hay un control impreciso sobre el trabajo —el trabajo no es intrínsecamente inspeccionado y evaluado o, si se evalúa, se hace con tan poca frecuencia y de manera superficial—, pero que en estas condiciones se convierte en primordial para la organización ejercer un estrecho control sobre quién hace el trabajo y para quién. Esto sugiere inmediatamente la importancia de la investigación comparativa en que se examinan otras tres combinaciones, siendo la cuestión cómo es que estas formas alternativas crecen, se adaptan, administran su retórica y manejan su clientela. Por eso, sería importante encontrar organizaciones en las que los controles de certificación e inspección sean flexibles, las organizaciones donde es endeble el control sobre la certificación, pero estricto el control de inspección; y las organizaciones en las que hay un estricto control tanto sobre inspección como en la certificación. La investigación comparativa podría llevarse a cabo entre los diferentes tipos de organizaciones educativas en un solo país (ya sean militares, privadas o escuelas religiosas en Estados Unidos), entre las organizaciones educativas y no educativas dentro del mismo país (por ejemplo, las escolares frente a las de hospitales, frente a las militares, frente a las de negocios) o entre países buscando soluciones para los problemas de educación debido a los diferentes grados de centralización. Como se sugirió, puede que no sea la existencia o la inexistencia del acoplamiento flojo lo que es determinante para el funcionamiento medular de la organización a través del tiempo, sino más bien cómo se configura el patrón de acoplamientos flojos y fuertes. Los estudios comparativos deben responder a la cuestión de la distribución.

Si, como se señaló anteriormente, los miembros de una organización (y los investigadores) observan y hablan claro sólo de aquellas zonas que están fuertemente acopladas, esto sugiere que los miembros de las organizaciones educativas deben ser más explícitos y determinantes cuando se debaten temas relacionados con la certificación para la definición y la regulación de profesores, alumnos, temas, espacio y recursos. Éstos, se supone, son los temas cruciales que están firmemente controlados. El aumento en la vaguedad de la descripción debe ocurrir cuando las cuestiones de fondo de la instrucción e inspección se debatan. Así, las personas que de manera primaria administren el negocio de la instrucción describirán lo que hacen con mayor vaguedad, y las personas que administran los rituales de la certificación serán más explícitas. Este patrón no se predice con base en que las actividades propias de la certificación sean más fáciles de describir que las de la inspección, sino con la expectativa de que los subsistemas fuertemente acoplados sean más cruciales para la supervivencia del sistema, por lo que han recibido más trabajo lingüístico en el pasado y más acuerdos de lo que han recibido los elementos flojamente acoplados.

6.2 Tecnología central y forma organizacional

Una táctica común para entender las organizaciones complejas es explorar la posibilidad de que la naturaleza de la tarea que en ellas se desarrolla, determine la forma de la estructura organizativa. Esta sencilla táctica plantea algunos enigmas interesantes acerca de las organizaciones educativas. Hay sugerencias en la literatura acerca de que la educación es una labor difusa y de que la tecnología es incierta.

Esta primera cuestión sugiere dos alternativas: si la labor es difusa, ¿no lo sería con cualquier forma de organización igualmente adecuada?, o ¿debe obligar directamente a una forma difusa de la estructura organizacional? Estas dos alternativas no son idénticas. La primera sugiere que si la labor es difusa, entonces cualquiera, de

entre una variedad de formas de organización muy específicas, podría imponerse a la organización y no se observarían diferencias. La idea del segundo argumento es que hay solamente una única forma de organización que se adapta bien cuando hay una tarea difusa, es decir, una organización de forma difusa (por ejemplo, una anarquía organizada).

La segunda cuestión plantea que si la labor en una organización educativa es difusa, entonces, ¿por qué todas las organizaciones educativas se hacen de la vista gorda y parecen todas iguales? Si no hay una tarea clara en torno a cuál es la forma que la organización puede tomar, entonces, ¿por qué la mayoría de las organizaciones educativas tienen una forma, y por qué la mayoría de estas formas lucen idénticas? Una posible respuesta es que las tareas de las organizaciones educativas no limitan la forma de la organización, sino que esta restricción viene impuesta por el ritual de la certificación y los acuerdos que se realizan en y por el ambiente. Si cualquiera de estas posibilidades no relacionadas con las labores son auténticas explicaciones alternativas, entonces la literatura en general de las organizaciones ha sido insensible a ellas.

Uno se ve obligado a preguntar: ¿el caso de las organizaciones educativas es un ejemplo de poca claridad en el uso de la tecnología? Hasta el momento se ha argumentado que el acoplamiento flojo en las organizaciones educativas se debe, en parte, al resultado incierto del empleo de las tecnologías. Si la incertidumbre tecnológica no genera acoplamiento flojo, entonces los investigadores deben buscar en otra parte el origen de esta característica.

6.3 Búsqueda de sentido dentro y fuera de los mundos flojamente acoplados

¿Qué clase de información dentro de los sistemas flojamente acoplados se provee los miembros para que organicen significados?, es decir, ¿qué puede ser utilizado para dar sentido a esas estructuras efímeras? (Por definición, los acontecimientos flojamente acoplados son modestamente predecibles, en el mejor de los casos.) Resulta infructuoso buscar una estructura que pueda observarse, reportarse y entenderse en retrospectiva para darle algún sentido. Debido a la ambigüedad de las estructuras flojamente acopladas, esto sugiere que puede haber aumentado la presión sobre los miembros para construir o negociar algún tipo de realidad social que se puede vivir. Por lo tanto, en las condiciones de un acoplamiento flojo debe percibirse un considerable esfuerzo dedicado a la construcción de la realidad social, una gran cantidad de trabajo frontal y trabajo lingüístico, mitos numerosos (Mitroff y Kilmann, 1975) y, en general, se debe encontrar una considerable cantidad de esfuerzo dedicado a apuntalar este mundo flojamente acoplado y conectarlo para que, de alguna manera, se haga palpable. Parecería que los mundos flojamente acoplados no proveen en lo individual los medios para la creación de sentido; con la poca ayuda que hay para esta tarea, una actividad predominante debería implicarse en la construcción de realidades sociales. Las partes fuertemente acopladas de un sistema no deben presentarse cercanas a esta preocupación por el trabajo lingüístico y la construcción social de la realidad.

6.4 El acoplamiento como variable dependiente

Como regla general, cualquier agenda de investigación sobre acoplamiento flojo debería dedicar igual atención al concepto como variable dependiente e independiente. La mayoría de las veces se ha sugerido tratar al acoplamiento flojo como variable independiente. Menos atención se ha dirigido hacia ésta como una variable dependiente, con la única excepción del argumento previo de que es posible toparse con el acoplamiento flojo, ya sea en la certificación o en la inspección, aunque no en ambos y, por lo tanto, se puede ubicar el acoplamiento fuerte para una de estas dos actividades, entonces podremos predecir el acoplamiento flojo como variable dependiente para la otra actividad.

Sin embargo, algunos investigadores deben considerar el acoplamiento flojo como una variable dependiente. La pregunta prototípica sería, dadas las condiciones previas, como la competencia por los recursos escasos, la lógica devenida en tarea, la enseñanza en equipo, el conflicto, la lucha por la profesionalización, la presencia de un ministerio central de educación, la permanencia, y así sucesivamente: ¿qué tipo de acoplamiento (flojo o fuerte) se produce entre qué tipo de elementos? Si una organización se enfrenta a una escasez de recursos, su patrón de acoplamientos diferirá de cuando se enfrenta a una expansión de los mismos (póngase por caso: la escasez conduce a la acumulación, que a su vez conduce a la disociación). Parte de la cuestión aquí es ¿a qué tipo de cambios en el ambiente son sensibles las variables de fuerte y flojo acoplamiento? Adicionalmente, ¿con qué tipo de actividades o con qué tipo de contextos parece cambiar el acoplamiento, y qué tipo de ambientes o situaciones parecen no tener efecto alguno en los acoplamientos dentro de una organización? Las respuestas a estas preguntas, que son de vital importancia en la predicción de los resultados de cualquier intervención, es más probable que ocurran si el acoplamiento es tratado como variable dependiente y la pregunta es ¿bajo qué condiciones los acoplamientos se volverán fuertes o flojos?

6.5 Ensamblando acontecimientos flojamente acoplados

Supongamos que uno asume que no hay nada en el mundo, salvo acontecimientos flojamente acoplados. Esta hipótesis se encuentra cerca de la hipótesis de los subconjuntos estables y el mundo vacío de Simon y de la idea de los límites de la racionalidad cognitiva. La imagen es la de numerosos grupos de hechos que, por dentro, están estrechamente acoplados de manera floja. Estas extensas unidades flojamente acopladas serían lo que los investigadores suelen llamar *organizaciones*. Hay que advertir que las organizaciones formadas de esta manera son, más bien, un inusual tipo de organizaciones, porque no están firmemente conectadas ni explícitamente delimitadas, pero son estables. La pregunta de investigación sería, entonces: ¿cómo es que los hechos flojamente acoplados se mantienen acoplados al estar ligados institucionalmente en una organización que mantiene pocos controles sobre actividades centrales? Dicho de otra manera, ¿cómo es que alguien puede tomar una serie de acontecimientos flojamente acoplados, ensamblarlos en una organización con los sistemas flojamente acoplados, y que los acontecimientos sigan siendo flojamente acoplados, cuando la propia organización sobrevive? Es común observar que las grandes organizaciones tienen sectores flojamente acoplados. Las preguntas son: ¿qué hace que esto sea posible?, ¿cómo es posible? Parecería que la estructura en el sistema escolar consiste en distintas categorías (por ejemplo, profesor, alumno, la lectura) unidas por el entendimiento y la legitimación exógenos (es decir, por el mundo fuera de la organización). Como John Meyer (1975) plantea

> el sistema funciona porque cada uno sabe lo que el resto del mundo sabe y lo que significa estar en él […] las organizaciones educativas son sociedades de activos que contienen acciones en actividades no inspeccionadas y subunidades que son en gran parte dotadas de significado, realidad, y valor en el mercado social más amplio.

Considere la fragilidad potencial de este entretejido de legitimidad.

Queda por ver en qué condiciones los sistemas flojamente acoplados son estructuras frágiles porque son apuntaladas por las previsiones de consenso, retrospecciones, y la comprensión que puede disolverse y bajo qué condiciones son estructuras flexibles, ya que contienen mutaciones, adaptaciones localizadas y bajos costos de coordinación.

6.6 Separación de los componentes de intención y acción

La intención y la acción a menudo están flojamente acopladas en un solo individuo. Salancik (1975) ha sugerido algunas condiciones en las

que las disposiciones de un individuo pueden estar flojamente acopladas. Éstas incluyen sugerencias como las siguientes: *1*) si las intenciones no son claras y sin ambigüedades, entonces su uso para seleccionar las acciones con las cuales cumplir las intenciones será imperfecto; *2*) si las consecuencias de la acción no son conocidas, entonces el uso de la intención para seleccionar la acción será imperfecto; *3*) si el medio por el cual la intención se transforma en acción que no se conoce o provoca conflicto, entonces el acoplamiento de la acción a la intención será imperfecto; *4*) si las intenciones no son conocidas por una persona en el momento de seleccionar una acción, entonces las relaciones entre la acción y la intención serán imperfectas. Esto puede ser más común de lo esperado, porque dicha posibilidad no es permitida por los llamados modelos racionales del hombre. A menudo la gente tiene que recordar sus intenciones después de actuar, o reconstruirlas, o inventarlas; *5*) si existe un conjunto de múltiples intenciones que pueden determinar un conjunto de múltiples acciones similares, la capacidad de detectar una relación entre la intención cualquiera y una acción cualquiera, probablemente sea imperfecta. Para ilustrar esto, si hay una intención que implica una selección de acciones de *X* y *Y*, y también hay una intención *B*, que implica la selección de acciones de *X* y *Y*, entonces es posible que tanto en la presencia como en la ausencia de la intención *A*, la acción *X* sea seleccionada. Dadas estas circunstancias, un observador concluye falsamente que esta relación no es determinante.

La lista anterior tiene como potencial limitación para la investigación de las organizaciones tradicionales que se compone de hechos que acontecen dentro de una sola persona. Esta limitación no es grave *si* las ideas son utilizadas como metáforas o si cada caso se presenta en una persona diferente. Por ejemplo, se puede presentar con la intención de una persona y la acción de otra. Con esta separación, todas las condiciones anteriores pueden producir flojo acoplamiento entre estos actores, pero las condiciones adicionales también entran en juego debido a la separación geográfica de la intención de la acción. Por ejemplo, el simple requisito adicional de que la intención deberá ser comunicada al segundo actor, de tal manera que controle sus acciones, aumentará las posibilidades de error y de acoplamiento flojo. Por lo tanto, cualquier discusión de los distintos lugares de la intención y la acción dentro de una organización, virtualmente exige que el investigador especifique las condiciones adicionales bajo las cuales el componente de la intención puede controlar el componente de la acción. Además de los problemas de comunicación y de control, cuando la intención y la acción están separadas, hay al menos dos condiciones adicionales que podrían producir flojo acoplamiento:

1. Si hay varios componentes diversos de intención, todos los cuales son dependientes del mismo actor para aplicar la acción, entonces la relación entre cualquier intención y cualquier acción será imperfecta. El maestro en el aula puede ser el prototipo de esta condición.
2. El proceso descrito en el punto anterior puede ser aún más complicado, y los vínculos entre intención y acción más endebles, si el único componente de acción tiene intenciones propias.

La intención y la acción a menudo están separadas en las organizaciones. Este artículo sugiere que si hubiera que asignar la pauta de los componentes de intención y de acción dentro de la organización, éstos coincidirían con los sistemas flojamente acoplados identificados por otros medios. Por otra parte, las proposiciones anteriores comienzan a sugerir condiciones en las que los mismos componentes que en un momento pueden estar fuertemente acoplados, al siguiente momento pueden estarlo flojamente.

Conclusión: una declaración de prioridades

Se debe pasar más tiempo examinando la posibilidad de que las organizaciones educativas

vistas como sistemas flojamente acoplados sea más provechosa. El concepto de las organizaciones como sistemas flojamente acoplados puede tener un efecto sustancial sobre las perspectivas actuales de las organizaciones. Para ir más lejos en la veracidad de esta afirmación, se sugiere que las siguientes prioridades de investigación constituyen un acercamiento razonable para el análisis de los sistemas flojamente acoplados:

1. Desarrollar instrumentos conceptuales capaces de preservar los sistemas flojamente acoplados

Es claro que un trabajo más conceptual tiene que realizarse antes de que otras líneas de investigación sobre este tema se pongan en marcha. Actualmente, mucho de lo endeble en la teoría de la organización se atribuye a los investigadores que aplican imágenes pobres para configurar la organización. Si de inmediato los investigadores abordan al elusivo sistema flojamente acoplado con un lenguaje y con conceptos imperfectos, se perpetuará la fragilidad de la teoría de la organización. Para ver la importancia y necesidad de esta actividad conceptual, el lector debe reexaminar las 15 distintas connotaciones de la frase "acoplamiento flojo" que se han descubierto en este documento y que ofrecen 15 explicaciones alternativas para cualquier investigador que afirme que algunos resultados se obtienen debido al acoplamiento flojo.

2. Explicar qué elementos están disponibles en las organizaciones educativas para el acoplamiento

Esta actividad tiene alta prioridad, porque es imprescindible conocer el dominio práctico en el que ocurren los fenómenos de acoplamiento. Debido a que adicionalmente existe la complicación de que los elementos pueden aparecer o desaparecer en función del contexto y el tiempo, este tipo de inventario es esencial en una fase temprana de la investigación. Una ventaja indirecta de realizar esta actividad de alta prioridad, es que refrenará la sospecha contraproducente de que "el número de elementos en las organizaciones educativas es infinito". La respuesta razonable a esa observación es que si uno es preciso en la definición y el trazado de fronteras en torno a los elementos, entonces el número de elementos será menor de lo imaginado. Por otra parte, el investigador puede reducir el número de elementos pertinentes si tiene algunas ideas teóricas en la mente, que deben ser uno de los resultados de la actividad inicial dedicada al lenguaje y el desarrollo de conceptos (Prioridad 1).

3. Desarrollar metodología contextual

Habida cuenta de los resultados favorables de los dos pasos anteriores, los investigadores deben estar muy dispuestos a examinar cuestiones complejas, como los patrones del fuerte y el flojo acoplamiento, teniendo en cuenta que el acoplamiento flojo crea grandes problemas para el investigador, debido a que éste se encuentra entrenado y equipado para descifrar los previsibles mundos fuertemente acoplados. Para "ver" mundos flojamente acoplados, necesitan desarrollarse metodologías no convencionales, y a las metodologías convencionales que están subutilizadas, se les necesita prestar más atención. Entre las herramientas que deben ser refinadas para estudiar el acoplamiento flojo están los estudios comparativos y los estudios longitudinales. Entre las nuevas herramientas que deben ser "inventadas", debido a su importancia potencial para el estudio de los sistemas flojamente acoplados pertenecientes al pensamiento no teleológico (Steinbeck, 1941), están la metodología de la concurrencia (Bateson, 1972:180-201) y los sistemas de indagación de Hegel, Kant y Singer (MitRoff, 1974). Si bien estas últimas son metodologías no convencionales en las ciencias sociales, también es cierto que no es convencional instar al tratamiento de la imprevisibilidad (acoplamiento flojo) como nuestro tema de interés, sino como un fastidio.

4. Promover la minuciosa recopilación de descripciones concretas de los patrones de acoplamiento en organizaciones educativas reales

No hay estudios descriptivos disponibles para mostrar qué acoplamientos en qué patrones y con qué puntos fuertes existen en organizaciones educativas concretas. Esta omisión debe subsanarse lo antes posible.

La descripción adecuada de los profesionales también ha de mostrar cómo es que sus organizaciones pueden ser más sensibles y adaptables de lo que se sospecha. Una descripción minuciosa del acoplamiento debe mostrar verificaciones y equilibrios, controles localizados, estabilización de mecanismos y circuitos sutiles de retroalimentación, que mantengan la organización estable y que propulsen su decadencia si fueran manipulados.

Para el investigador, las ventajas de las descripciones exhaustivas radican en que pueden sugerir qué lugares y con qué preguntas acerca de acoplamiento flojo es más oportuno explicar las variaciones importantes en los resultados de la organización. Por ejemplo, sobre la base del buen trabajo descriptivo, podría encontrarse que tanto los sistemas fuertemente acoplados, como los flojamente acoplados "conocen" su ambiente con igual precisión, en cuyo caso, el anterior argumento de la teorización acerca de "la cosa y el medio" tendría una prioridad menor.

5. Especificar la naturaleza de la tecnología central en las organizaciones educativas

Un número sorprendentemente grande de las ideas presentadas en este documento asume que los mecanismos típicos de acoplamiento, como la autoridad del cargo y la lógica laboral, no operan en las organizaciones educativas. La investigación sobre los sistemas flojamente acoplados fue provocada en parte por los esfuerzos por descubrir aquello que produce el acoplamiento en los sistemas escolares. Antes de que la investigación del acoplamiento flojo vaya demasiado lejos, debe establecerse que la autoridad del cargo y la lógica laboral no son los mecanismos más significativos de acoplamiento en las escuelas. La afirmación de que no son los más significativos, parece provenir de una combinación de observación informal, improbabilidad, buenos deseos, mirar las cosas equivocadas, y definiciones poco precisas de la tecnología central y las estructuras de remuneración en la educación. Si estos dos mecanismos de acoplamiento se han definido claramente, estudiado cuidadosamente y considerados débiles o inexistentes en las escuelas, *entonces* esto no podría ser una fuerte justificación para proceder a estudiar con empeño los sistemas flojamente acoplados. Por la ausencia de un trabajo que deseche definitivamente estos mecanismos de acoplamiento en la educación, y teniendo en cuenta que ambos han representado la mayor parte de los acoplamientos observados en otros tipos de organizaciones, parece fundamental buscarlos en organizaciones, en interés de la parsimonia.

Cabe destacar que si *se* comprueba que el acoplamiento sustancial dentro de las organizaciones educativas se debe a la autoridad y a la lógica laboral, esto no invalida la agenda de investigación que se esboza en este documento. Al contrario, tal descubrimiento provocaría *1*) que sea aún más crucial buscar patrones de acoplamiento para explicar los resultados; *2*) centrar la atención en el fuerte y flojo acoplamientos dentro de los acoplamientos inducidos por el trabajo y la autoridad; *3*) alertar a los investigadores de estar atentos de todos aquellos mecanismos de acoplamiento distintos de estos dos; y *4*) dirigir la investigación comparativa a la configuración en la que estos dos mecanismos de acoplamiento varían en fuerza y forma.

6. Probar empíricamente la proporción de funciones y disfunciones asociadas con el flojo acoplamiento

Aunque la palabra "función" ha tenido una historia accidentada, se utiliza aquí sin disculpas, y sin los significados pletóricos ni la ideología que se le han asociado. En principio, varias ventajas importantes del acoplamiento flojo fueron descritas

y esas descripciones se compensaron con sugerencias adicionales de las posibles desventajas. Si se adopta una epistemología evolutiva, entonces se espera que después de un tiempo las entidades se desarrollen ajustándose más finamente a sus nichos ecológicos. Dada la hipótesis, a continuación se sostiene que los sistemas acoplados flojamente existen, y si han existido por algún tiempo, confieren alguna ventaja real a sus habitantes o sus electores. No es evidente, sin embargo, cuáles son estas ventajas. Un conjunto de estudios que muestra cómo las escuelas se benefician y sufren debido a su propia estructura como sistemas flojamente acoplados, deben aportar mucho para mejorar la calidad del pensamiento dedicado al análisis de las organizaciones.

7. Descubrir cómo los habitantes dan sentido a los mundos flojamente acoplados

Los científicos van a tener grandes problemas cuando su tema de investigación devenga en la baja probabilidad de los acoplamientos, pero al igual que los científicos tienen problemas especiales para comprender los mundos flojamente acoplados, también los habitantes de estos mundos los tienen. Pareciera que muy pronto, en un programa de investigación sobre el acoplamiento flojo, el análisis de esta cuestión debiera iniciarse, ya que tiene relevancia directa para los profesionales que deben abrirse paso por esos mundos "invisibles" y deben referirse al sentido de sus decisiones e historias de tal manera que no choquen entre sí mientras lo hacen.

Notas

* Traducción libre del *paper* Weick, Karl E., "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, núm. 1, (Mar., 1976), pp. 1-19. Published by Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

[1] Este documento es el resultado de una conferencia celebrada en La Jolla, California, entre el 2 y el 4 de febrero de 1975 con el apoyo del *National Institute of Education* (NIE). Los participantes en la conferencia fueron, además del autor, W.W. Charters, del Centro para la Política Educativa y de Gestión de la Universidad de Oregón; Craig Lundberg, de la Escuela de Negocios de la Universidad Estatal de Oregón; John Meyer, del Departamento de Sociología de la Universidad de Stanford; Miles Meyers, del Departamento de Inglés de la Escuela Superior de Oakland (California); Karlene Roberts, de la Escuela de Negocios de la Universidad de California, Berkeley; Gerald Salancik, del Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Illinois; y Robert Wentz, superintendente de escuelas, del Distrito Escolar Unificado de Pomona (California). James G. March, de la Escuela de Educación de la Universidad de Stanford, miembro del Consejo Nacional de Investigación Educativa, y miembros del personal de NIE estuvieron presentes como observadores. Esta conferencia fue una de varias acerca de procesos organizacionales en la educación que dará lugar a un informe que estará disponible para el Instituto Nacional de Educación, Washington, DC 20208. Las opiniones expresadas en este documento no necesariamente reflejan la posición o la política del *National Institute of Education* del *Department of Health, Education, and Wel- fare*.

Fuentes bibliográficas

Bateson, Mary Catherine (1972), *Our Own Metaphor*, Nueva York, Knopf.

Cohen, Michael D. y James G. March (1974), *Leadership and Ambiguity*, Nueva York, McGraw-Hill.

Glassman, R. B. (1973), "Persistence and loose coupling in living systems", *Behavioral Science*, núm. 18.

Heider, Fritz (1959), "Thing and medium", *Psychological Issues*, vol. 1, núm. 3.

March, J. G. y J. P. Olsen (1975), "Choice Situations in Loosely Coupled Worlds", Stanford University, inédito.

Meyer, John W. (1975), "Notes on the Structure of Educational Organizations", Stanford University, inédito.

Mitroff, Ian I. (1974), *The Subjective Side of Science*, Nueva York, Elsevier.

—— y Ralph H. Kilmann (1975), "On Organizational Stories: An Approach to the Design and Analysis of Organizations Through Myths and Stories", University of Pittsburgh, inédito.

Salancik, Gerald R. (1975), "Notes on Loose Coupling: Linking Intentions to Actions", University of Illinois, Urbana Champaign, inédito.

Simon, H. A. (1969), "The architecture of complexity", *Proceedings of the American Philosophical Society*, núm. 106.

Steinbeck, John (1941), *The Log from the Sea of Cortez*, Nueva York, Viking.

Stephens, John M. (1967), *The Process of Schooling*, Nueva York, Holt, Rinehart, and Winston.

Weick, Karl E. (1974), "Middle range theories of social systems", *Behavioral Science*, núm. 19.

Reseña
Desarrollo Organizacional: una Lectura Jossey-Bass[1]

Ángel Wilhelm Vázquez García
Profesor-investigador del Departamento de Economía, Licenciatura en Administración, DCSH, UAM-I

Éste es el tercer texto de la serie *a Jossey-Bass Reader*, dirigida a la dirección de empresas y negocios, con una orientación multidimensional y crítica. Lo atractivo de esta colección es la presentación de una variedad de miradas o lecturas de temáticas que giran alrededor de la educación, los negocios, la planeación estratégica y las organizaciones no gubernamentales, con especialistas académicos y consultores con años de experiencia en el campo. Dos puntos de vista que normalmente son divergentes. En este caso, el Desarrollo Organizacional (DO) es el tema central, y se presentan las contribuciones de Chris Argyris, Warner Burke, Jay Galbraith, Rosabeth Moss, y Edgar Schein, entre otros. El libro es coordinado por Joan Gallos, profesora de la Escuela de Negocios y Administración Pública de la Universidad de Missouri-Kansas City, quien se encarga de ubicar al lector a partir de la importancia del cambio planeado, contextualizado en lo individual, lo grupal, lo intergrupal y lo organizacional, como el punto de partida para comprender el alcance del DO. Ya que el Desarrollo Organizacional, como lo sugiere el prólogo de Edgar Schein, se debe ver como parte de un programa que integre un diagnóstico real de la organización, sólo así será posible la implementación de planes estratégicos de mejora para movilizar gradualmente a todos los niveles jerárquicos, sin importar el tipo de organización de que se trate.

Desarrollo organizacional: una lectura Jossey-Bass es un compendio de 47 capítulos donde, a partir de dos grandes perspectivas, una académica y otra empresarial, se intercalan las discusiones que van desde la simplificación del cambio con un modelo de consultoría, hasta su complejidad para entenderse en un escenario de

incertidumbre y conflicto permanente. Con esto se muestran los matices que alcanza esta herramienta del comportamiento organizacional. Es decir, este libro de texto puede ser visto como una guía para implantar ciertas estrategias de cambio planeado, ya que se conjuntan las dos caras de la misma moneda: una donde se perfila al DO como herramienta con posibilidades de ofrecer resultados efectivos. "Líderes y directores encontrarán las herramientas que necesitan para comprender la dirección que debe tomar una organización efectiva a partir de las experiencias de los expertos", se lee en uno de los capítulos escrito por un consultor, o, por el otro, como producto de una seria reflexión teórica desde el poder, las relaciones grupales y la contingencia, al ofrecer al interesado en el tema los elementos necesarios para visualizar las perspectivas teórico-prácticas que se integran a una línea argumentativa capaz de reformular la concepción, alcances y restricciones de este concepto muy utilizado en la administración.

Específicamente, las discusiones teóricas quedan centradas en el contexto y los objetivos organizacionales, la dimensión de la complejidad y la naturaleza del cambio estratégico, sin escapar del histórico que ilustra cómo entender al DO desde sus orígenes, para posteriormente adoptarlo como una forma de promover e incorporar cambios en los valores organizacionales —participación, aprendizaje, equidad, comunicación y compromiso mutuo—, en el que se establezcan puentes para relacionarlo con los procesos donde se involucran los individuos como parte estratégica de los cambios estratégicos de toda la organización.

El libro se encuentra divido en ocho partes, cada una introducida por Gallos, quien liga cada artículo desde una lógica argumentativa: contexto, procesos, contenido, propósito y posibilidades del desarrollo organizacional. La primera parte, *El campo del DO, configuración del contexto, comprensión histórica,* explora los orígenes de las distintas definiciones del DO, la evolución y cambios interpretativos, y trata de responder hasta dónde es posible relacionarlo con otras disciplinas como la psicología industrial y los estudios del trabajo. El estado del arte del DO queda claramente ligado a los artículos que lo componen: Richard Beckhard, "¿Qué es el desarrollo organizacional?"; Warner Burke, "De dónde provino el DO?; Philip Mirvis, "Revoluciones en el DO: lo nuevo y la novedad, nuevas orientaciones"*;* y John Austin y Jean Bartunek, "Teoría y práctica del DO".

La esencia del DO: comprendiendo y manejando el cambio planeado es el título de la segunda parte, donde se examina la congruencia de los modelos de diagnóstico, el concepto de cambio planeado, la intervención y dos modelos de consultoría. Aquí se resaltan los trabajos *de* Bernard Burnes, "Kurt Lewin y el cambio planeado: una revaloración"; Chris Argyris, "Actividad de la intervención efectiva"; David Cooperrider y Leslie Sekerka, "Hacia una teoría positiva del cambio organizacional". El tercer apartado es *Proceso del DO: diagnóstico, intervención y niveles de compromiso*, se posiciona en el plano de la organización para comprender las implicaciones de implementar un DO bajo lentes analíticos distintos, individuos, grupos y organización. Para lograrlo se proponen algunos modelos para diagnosticar e interpretar los resultados de una intervención-consultoría. Entre los artículos destacados se encuentra el de Chris Argyris, "Enseñando a personas inteligentes cómo aprender", quien discute la necesidad de reconocer las limitaciones de aprendizaje de cada individuo que le son impuestos por el sistema de creencias corporativos; mientras Edgar Schein, en "Favoreciendo procesos de intervención: tareas procesadas en grupos", analiza el papel de la relaciones intergrupales. En un nivel organizacional se subrayan las aportaciones de Michael Sales, "Comprendiendo la posición de poder: un modelo de diagnóstico", y Joan Gallos, "Reformulando la complejidad: una aproximación multidimensional del diagnóstico organizacional, desarrollo y cambio".

Una de las cuestiones que hace interesante este libro es la participación de consultores dedicados a promover el DO como herramienta

para implantar cambios. Con esta tónica, tanto el capítulo cuarto, denominado *Consultoría de DO: protagonizando el cambio desde el exterior*; como el quinto, *Liderazgo del DO: fomentando el cambio desde dentro*, compilan artículos orientados al proceso de la consultoría. Por ejemplo, Keith Merron, en su texto "Consultoría magistral", asume el binomio intervención-planeación como vehículo para lograr una consultoría efectiva.

A la par de estas ideas pragmáticas, la cultura corporativa y el diseño organizacional son temáticas abordadas en la sexta parte de la obra. Finalmente, en los capítulos siete, *Propósitos y posibilidades*, y ocho, *DO y nuevas direcciones*, se efectúa una discusión alrededor del papel del desarrollo organizacional desde el aprendizaje organizacional, sobre cómo el ambiente donde se inserta la organización influye en la predisposición a conformar equipos de trabajo y, de esta forma, integrar la diversidad de puntos de vista de todos los miembros encaminados a un plan de cambio planeado. De ahí la necesidad de subrayar el papel del tomador de decisiones, en cualquier iniciativa de cambio, ya que es el responsable de orientar y promover un sistema donde el personal requiere sensibilización efectiva, acompañada de un programa estratégico de cambio. Estos últimos capítulos toman cierta distancia respecto a la idea de creación de compromisos de los integrantes de la organización, cualquiera que sea tu tamaño, en automático. Más bien, el acento se coloca en la definición y claridad de los objetivos de los programas de desarrollo organizacional, los cuales tienen que apoyarse desde "dentro", es decir, en relación con las metas y objetivos que cada uno de los miembros expongan desde las primeras fases del diagnóstico. El DO requiere de motivaciones del personal, canales de comunicación con cierta claridad, identificación de valores compartidos y la detección oportuna de problemas en el ámbito grupal interpersonal.

Numerosos escritos sobre el desarrollo organizacional lo centran como una herramienta para implementar cambios de actitud, conducta e integración a tareas específicas con casos prácticos, lejos de las realidades locales donde se instauren. Si bien éste es un texto dirigido a las escuelas de negocios, las respuestas a cómo lograrlo encuentran salida en la construcción del concepto "efectividad organizacional", que ofrece un primer significado cuando cada uno de sus niveles jerárquicos se involucra en el diseño de metas y objetivos. Así, los modelos de resolución de problemas de conflicto, grupos T y organización del personal adquieren sentido con una designación más certera de las tareas y recompensas. Por lo tanto, definir el desarrollo organizacional desde esta obra permite orientarlo hacia un esfuerzo planeado que se debe presentar en todos los ámbitos de la organización, con la supervisión y consentimiento de la cúpula, para incrementar la efectividad organizacional y *salud* mediante intervenciones planeadas dentro de los procesos cotidianos de la organización.

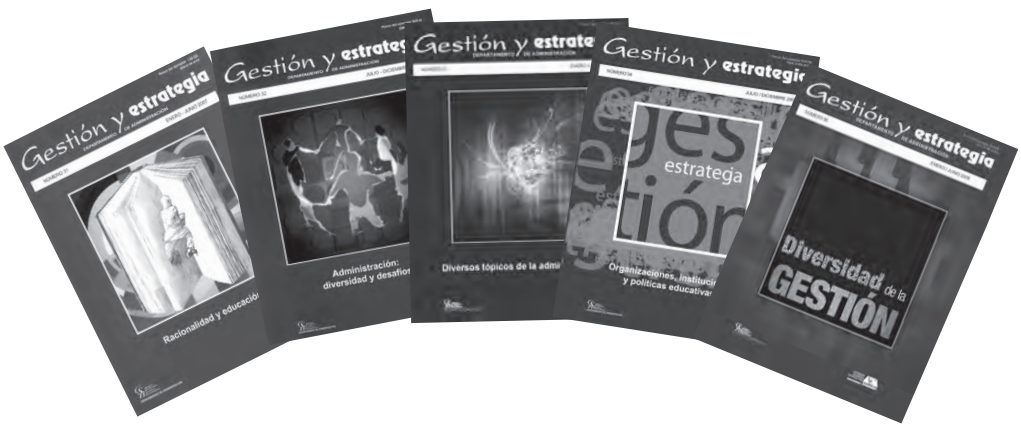
En suma, cada uno de los artículos de *Desarrollo organizacional: una lectura Jossey-Bass* subraya el papel de los individuos y las organizaciones modernas desde su propia complejidad. El libro en su conjunto reconoce la importancia de utilizar alguna de las herramientas del desarrollo organizacional para facilitar los cambios, pero ello requerirá de la colaboración y esfuerzo sincronizados de todos los participantes de la organización. Se reconoce que los modelos de motivación, liderazgo y cambio, pueden alcanzar un efecto de seducción para los directivos o el consultor. De igual forma, los cambios organizacionales no pueden negar la dimensión histórica para equiparar hasta dónde es posible hablar de un desarrollo organizacional y no de una simulación. A diferencia de otras obras sobre el DO, donde abundan técnicas o casos prácticos, ésta privilegia la perspectiva multidimensional Desarrollo Organizacional, y elude la promesa de conducir al lector hacia un camino amarillo que lo lleve al cambio organizacional mediante algunos pasos. Mas bien, refleja una aproximación de las definiciones subyacentes del concepto de cambio organizacional, donde el DO aparece como herramienta para expandir

los horizontes de la administración tradicional, así como para convertirse en un lente analítico capaz de promover la diversidad de enfoques interpretativos para conocer desde *dentro* al elemento humano de toda organización y su relación con el cambio.

Notas

[1] Gallos, Joan (coord.) (2007), *Organizational Development: a Jossey-Bass Reader*, San Francisco, EUA, John Wiley & Sons.

Aún tenemos números anteriores



Librería EON
Méx. D.F. Tel. 5604-1204
7263
Col. Xoco, CP 03330

FES Acatlán
Av. Alcantares y San Juan Totaltepec s/n
Sta Cruz Acatlan Naucalpan
CP 53150

UAM-Azcapotzalco
Av. San Pablo núm. 180
Col. Reynosa Tamaulipas

UAM-Iztapalapa
Av. Michoacán y la Purísima s/n
Col. Vicentina

Casa de la primera imprenta
Lic. Primo Verdad #10
Esq. con Moneda Tel. 5522-1635
Col. Centro

ENAH
Periférico Sur y Zapote s/n
Col. Isidro Fabela CP 14030
Tel. 5606-0487/0197/0758

Librería EON
Carretera Ajusco

UAM-Xochimilco
Calzada del Hueso núm. 1100
Col. Villa Quietud

Librería del Pórtico
Eje Central núm. 24, Col. Centro

Casa del tiempo
Pedro Antonio de los Santos núm. 84
Col. San Miguel Chapultepec