

ISSN 1606-8459

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 18

JULIO - DICIEMBRE 2000



Economía, política y visiones organizacionales



Rector General

Dr. José Luis Gázquez Mateos

Secretario General

Lic. Edmundo Jacobo Molina

Rectora de la Unidad Azcapotzalco

Mtra. Mónica de la Garza Malo

Secretario de la Unidad

Lic. Guillermo Ejea Mendoza

**Director de la División de Ciencias Sociales
y Humanidades**

Mtro. Víctor Manuel Sosa Godínez

Secretario Académico de la División

Dr. Javier Juan Froilán Martínez Pérez

Jefe del Departamento de Administración

Mtro. Pedro Martínez Martínez

Gestión y estrategia

Comité Editorial

Presidente

Pedro Martínez Martínez

Editora

Elvia Espinosa Infante

Arturo Sánchez Martínez

Gilberto Calderón Ortiz

Isabel Font Playán

Luis Ureña Gutiérrez

Asesores externos

Luis Montaña Hirose

Margarita Fernández Ruvalcaba

Ricardo Uvalle Berrones

Erika Döring González Hermosillo

Diseño de portada

Ediciones y Gráficos Eón, SA de CV.

Fotografía de portada: The Image Bank 14

Fotografías de interiores: Photo Disc Resource Book 7

Gestión y estrategia en internet: <http://www-azc.uam.mx/gestión.html>

Certificado de licitud de título 6884 y contenido 7976.

Depósito legal hecho según la ley.

PRODUCCIÓN EDITORIAL

Ediciones y Gráficos Eón, SA de CV, Av. México-Coyoacán 421,

Col. General Anaya, 03330 México, D.F.

Tel. 5604-7263

Tiraje: 1 000 ejemplares.

Distribución: Coordinación de Publicaciones. DCSH. UAM-A. Adriana Corona.

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 18

JULIO-DICIEMBRE 2000

ÍNDICE

2 Presentación

4 Sumario

ARTÍCULOS

10 La estabilización económica y su impacto sobre el funcionamiento del sistema financiero

María Guadalupe Huerta Moreno

23 El uso del *marketing* político en las elecciones de México

Murilo Kuschick

33 Problemas socioeconómicos y posibilidades de desarrollo turístico del Distrito Federal

Eduardo J. Torres Maldonado

Víctor M. Cuevas Ahumada

48 Importancia de la calidad en los servicios públicos municipales

Elvia Espinosa Infante

Pedro Martínez Martínez

57 Organizaciones inteligentes como un nuevo paradigma organizacional

Maricela López Galindo

Martha Patricia López Garza

67 Cambio *versus* cultura organizacional

Isabel Font Playán

Patricia Gudiño Pérez

Arturo Sánchez Martínez

76 Comercio electrónico: ¿revolución o evolución en la comercialización actual de productos?

Rebeca Pérez Calderón

89 El proceso de capacitación desde un enfoque estratégico

José Luis Zarazúa Vilchis

101 La evaluación curricular: elemento imprescindible en la evaluación universitaria

Enrique Vázquez Garatachea

Bertha Guadalupe Lozano Avilés

Sara Lilia de la Trinidad Mora

112 Las organizaciones y su evolución: la informática en la Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa

César Medina Salgado

TRADUCCIÓN

129 Personalidad individual y cultura organizacional o "Vamos a cambiar este lugar para sentirnos más confortables"

Arturo Sánchez Martínez

PRESENTACIÓN

La temática general seleccionada para este número se refiere a las organizaciones y su desarrollo, y refleja el interés de nuestros colaboradores por analizar y dar una visión amplia de lo que han sido algunos factores clave de una coyuntura muy particular a nivel de la gestión pública y de la gestión y desarrollo de las organizaciones privadas.

Y no podría ser de otra manera; tenemos un nuevo gobierno, impulsor decidido de la libre empresa y orientado a la reducción drástica del aparato estatal, en aras de una eficiencia y competitividad, que aún no ha quedado claro cómo se puede lograr.

Este panorama de cambio y complejidad en el cual los viejos paradigmas acerca del Estado y la economía de mercado se redimensionan o pierden significado, necesita analizarse a partir de un balance de la gestión pública anterior, y dar cuenta de la viabilidad para el desarrollo de las organizaciones en la actualidad.

María Guadalupe Huerta nos da una visión de cómo la estrategia económica, a partir del manejo de la política monetaria y cambiaria, no sólo contribuyeron a la entrada de capitales y permitieron enfrentar los crecientes déficits en el sector externo, sino que al mismo tiempo se constituyeron en los mecanismos idóneos para el traslado al sistema financiero local de la especulación internacional. Este proceso se dio de 1990 a 1994, pero a partir de ese momento, la política monetaria se hizo más restrictiva y se adoptó un régimen de tipo de cambio flotante. El saldo que deja el sexenio, según la profesora Huerta, es la escasez de liquidez y el incremento de las tasas de interés creando serios problemas a la economía nacional.

En su artículo, Murilo Kuschik alude a la manera como se utiliza el *marketing* político como instrumento en las campañas políticas tanto del sexenio pasado como en la elección federal del año 2000. Expone la necesidad de dar un mayor apoyo a la investigación del mercado electoral.

Por su parte, Eduardo Torres y Víctor Cuevas analizan el contexto histórico, socioeconómico, cultural, jurídico y ambiental de la zona metropolitana poniendo énfasis en los aspectos que pueden potenciar y optimizar el turismo. Asimismo destacan las condiciones de inseguridad, violencia, narcotráfico y crimen organizado, contaminación ambiental, calidad de los servicios, entre otros aspectos, que vive la gran metrópoli como consecuencia de políticas erráticas de los sexenios anteriores.

La nueva realidad de las gestiones públicas obliga a los municipios a plantearse nuevos esquemas de eficiencia y competitividad para obtener legitimidad en las acciones de gobierno. Elvia Espinosa y Pedro Martínez plantean la necesidad y la pertinencia de incorporar los principios de la calidad total en los servicios públicos a los que están obligados los gobiernos municipales, así como los cambios que han experimentado las administraciones locales respecto al pasado centralista.

La organización inteligente como un modelo en el cual el aprendizaje y el conocimiento están orientados al mejoramiento de las acciones, y la importancia que tiene la organización y su estructura como factor clave en este proceso, es el tema tratado por Maricela López y Martha Patricia López, quienes plantean también que las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar los retos que el medio ambiente dinámico está provocando.

El aspecto del cambio organizacional es tópico que estudian Isabel Font, Patricia Gudiño y Arturo Sánchez, quienes analizan los factores de la cultura organizacional que frenan el cambio, el cual es presentado como estrategia para identificar rasgos culturales que limitan el desarrollo o la evolución de una organización.

Un signo inequívoco de la modernidad es el internet, considerado como un poderoso instrumento de la tecnología informática, y pareciera que sus capacidades son ilimitadas y mágicas para desarrollar el mercado electrónico. Sin embargo, no es la quintaesencia aun con sus capacidades de mercadeo. Rebeca Pérez plantea que se requiere conocer las características del mercado electrónico, que si bien es virtual está conformado por entidades (empresas y personas) reales y se rige por reglas reales que son diferentes a las que se han practicado anteriormente.

Desde el punto de vista de José Luis Zarazúa, la capacitación de personal se debe considerar como una herramienta clave en la implantación de estrategias, apunta que es indispensable que los programas de capacitación sean planeados y ejecutados de manera que no se desvíen de los objetivos y estrategias organizacionales. El ambiente en el cual se desenvuelven las organizaciones es dinámico, y por lo tanto, hay que actuar con estrategias; ésta es la nueva realidad que hoy día se vive en el mundo de las empresas.

A partir del reconocimiento del papel que cumplen las instituciones de educación superior en nuestro país, sobre todo a partir del régimen de Carlos Salinas, en donde se vislumbra una nueva y atrayente situación en la necesidad de adecuar y actualizar los planes y programas de formación, Bertha Lozano, Enrique Vázquez y Sara Lilia de la Trinidad ponen énfasis en la evaluación curricular, la cual nos da una visión de los aspectos centrales en relación con la docencia, la investigación, la calidad de los aprendizajes, entre otros. Según los autores, la teoría de la evaluación curricular presenta ciertos lineamientos metodológicos que orientan y sistematizan la intención de verificar el logro de los objetivos y metas institucionales.

César Medina analiza el concepto de organización a partir de algunas definiciones y posteriormente se establece como enfoque para el estudio de una organización, a la perspectiva de la ecología organizacional, y se complementa con un modelo proveniente de la tecnología de la información. Finalmente se constata su planteamiento en un caso empírico, el de la UAM Iztapalapa, teniendo como eje articulador del análisis, la informática.

Por último, la traducción de Arturo Sánchez, con la colaboración de Keshava Quintanar, del artículo "Personalidad individual y cultura organizacional" de Gerald L. Barkdoll, explora la hipótesis de que las personas, en particular los líderes organizacionales, buscan cambiar la cultura de sus organizaciones para introducir sus preferencias personales. El artículo hace referencia a la relación entre la personalidad individual y la cultura organizacional, enriqueciendo las definiciones contemporáneas de cultura, y describe brevemente cinco mecanismos para categorizar los tipos de personalidad individual.

Mtro. Pedro Martínez Martínez
Jefe del Departamento de Administración

SUMARIO

ARTÍCULOS

10 La estabilización económica y su impacto sobre el funcionamiento del sistema financiero

María Guadalupe Huerta Moreno

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

En este trabajo se hace una revisión acerca de cómo la estrategia económica, a partir del manejo de las políticas monetaria y de tipo de cambio, no sólo contribuyó a crear condiciones de valorización interna que alentaron la entrada de capitales y permitieron enfrentar los crecientes déficits en el sector externo, sino que al mismo tiempo se constituyeron en los mecanismos idóneos para el traslado al sistema financiero local de la especulación internacional. Este proceso se dio de manera paulatina desde el transcurso del auge de la economía en 1990 hasta la crisis de 1994. A partir de ese momento, la política monetaria se hizo más restrictiva y se adoptó un régimen de tipo de cambio flotante.

En las nuevas circunstancias económicas que trajo la crisis de 1994, en la cual lo usual ha sido la escasez de liquidez y el incremento de las tasas de interés, ha dejado al mercado financiero en condiciones de fragilidad que impiden la rearticulación del fondeo y el financiamiento en la economía.

10 The Economical Stabilization and its Impact on the Functioning of Financial System

María Guadalupe Huerta Moreno

Professor and Researcher of Administration Department of UAM-A

This work makes a review about the economical strategy, from the management of monetary politics and rate of exchange, which not only contributed to create conditions of internal valorization that encouraged the entry of capitals that allowed facing the growing deficits on the external sector, but at the same time they became on the qualified mechanisms for the transferring to the local financial system of international speculation. This process was given in a gradual manner on the course of economy in 1990 until 1994 crisis. From that moment, monetary politics became more restrictive and a rate of floating exchange was adopted.

On new economical circumstances that 1994 crisis brought, the usual aspect has been scarcity of liquidity and increment of interest rates, this situation has left financial market with fragil conditions, which impede the rearticulation of searching and financing of economy.

23 El uso del *marketing* político en las elecciones de México

Murilo Kus Chick

Profesor investigador del Departamento de Sociología de la UAM-A

El objetivo principal del presente artículo es situar la utilización del *marketing* político en la campaña electoral del año 2000 en México. También se busca definir dos tipos de paradigmas: el que llamamos de la "imagen" y el del "votante". Pese a que tales propuestas presentan diferencias y sus objetivos no son los mismos, se utilizan de manera casi simultánea en campañas políticas, aunque para que se pueda aplicar la del "votante" es necesario un mayor apoyo en términos de investigación y conocimiento del mercado electoral.

23 The Use of Political Marketing on Mexican Elections

Murilo Kuschick

Professor and Researcher of Sociology

Department of UAM-A

The main objective of this article is to place the use of political marketing on the 2000 electoral campaign in Mexico. It also tries to define two kind of paradigms: one refers to "image" and the other to "voter". In spite of such proposals present differences and their objectives are not the same ones, they are used in simultaneous manner on political campaigns, although in order to apply the proposal refered to "voter", it is necessary a better support on research and knowledge of electoral marketing.

33 Problemas socioeconómicos y posibilidades de desarrollo turístico del Distrito Federal

Eduardo J. Torres Maldonado

Profesor investigador del Departamento de Derecho de la UAM-A y de la Escuela Superior de Turismo del IPN, miembro del SNI

Víctor M. Cuevas Ahumada

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A y de la Escuela Superior de Turismo del IPN, miembro del SNI

En el presente ensayo analizamos sucintamente el contexto histórico, socioeconómico, cultural, jurídico y ambiental del Distrito Federal y de los municipios conurbados del Estado de México, con especial énfasis en aquellos aspectos relevantes para optimizar y potenciar sus recursos turísticos. Iniciamos con algunas reflexiones acerca de los atractivos turísticos del país en su conjunto –clima y paisajes, cultura, geografía y variedad de los destinos turísticos mexicanos– y respecto a la relevancia económica de la industria turística nacional. Más adelante abordamos

el caso del Distrito Federal; evaluamos no sólo su infraestructura y atractivos turísticos sino, sobre todo, señalamos los diferentes problemas que aquejan a nuestra gran ciudad y que obstaculizan su plena explotación como destino turístico: inseguridad y violencia, narcotráfico y crimen organizado, contaminación ambiental, calidad de los servicios, desempleo y subempleo, entre otros. Es importante señalar que esta investigación se encuentra amplia y objetivamente sustentada en estadísticas oficiales. Lo anterior, por una parte, nos ayuda a comprender la complejidad de los problemas socioeconómicos, jurídicos, culturales, ambientales y poblacionales del Distrito Federal y, por la otra, nos sirve de base para formular algunas propuestas de políticas públicas. Estas propuestas están orientadas, por un lado, a hacer de nuestra gran urbe un lugar más agradable para la población residente y, por otro, a incrementar su atractivo para el turismo por la vía del mejoramiento de las diferentes etapas del denominado circuito turístico, desde información, reservación, acceso, arribo e ingreso hasta permanencia, egreso y retorno de los turistas y visitantes.

33 Socioeconomic Problems and Possibilities of Federal District's Tourist Development

Eduardo J. Torres Maldonado

Professor and Researcher of Law Department of UAM-A and member of SNI

Víctor M. Cuevas Ahumada

Professor and researcher of Administration Department of UAM-A and member of SNI

In this essay we analyze succinctly the historical, socioeconomic, cultural, juridical and environmental context of Federal District and State of México's municipals, with special emphasis on those relevant aspects for improving and exploit its tourist resources. We initiate with some reflections about the country's tourist attractions as a whole unit (weather, landscapes, culture, geography, and a variety of mexican tourist destinies) and the economical relevance of the national tourist industry. Afterwards, we approach the Federal District's case, evaluating not only its infrastructure and tourist attractions, but also pointing out different problems that ail to our great city, which hinder its full development as a tourist destiny: insecurity and violence, drug dealing and organized crime, environmental pollution, quality of services, unemployment and subemployment, among other

aspects. It's important to point out that this research its sustained widely on official data. The previous aspect help us, by one hand, to understand the complexity of socioeconomic, juridical, cultural, environmental and population problems belonging to the Federal District; and by the other, to understand that it serves us as a base to formulate some proposals of public politics. These proposals are oriented, by one hand, to make our great city a more agreeable place for resident people and, by the other, to increase its attractions for foreign people through the improvement of different stages of tourist circuit, considering information, reservation, access, arrivals, entrance, stay; and also departure and return of tourists.

48 Importancia de la calidad en los servicios públicos municipales

Elvia Espinosa Infante

Pedro Martínez Martínez

Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A

Este texto tiene como objetivo presentar los principios de la calidad total, sus aportes y elementos para construir un nuevo esquema de gestión pública que responda a la nueva realidad que vive la sociedad contemporánea, la cual está caracterizada por la apertura comercial, el incremento de los niveles de competitividad y por el profundo giro que da el sis-

tema político, que ahora será encabezado por un partido político distinto al que ejerció el poder por más de 70 años en México.

Los municipios se encuentran en una situación de búsqueda de eficiencia y eficacia en sus acciones de Gobierno a través de programas de modernización de la administración, que tienen elementos comunes al movimiento de la calidad total empresarial. Así, se tratará de plantear la utilidad del concepto de calidad total en la gestión pública municipal, no sin antes advertir que no es posible hacer un traslado automático y tácito del concepto hacia este ámbito, y que servir a la comunidad requiere de cierta sensibilidad política y social.

48 Importance of Quality on Municipal Public Services

Elvia Espinosa Infante

Pedro Martínez Martínez

Professors and Researchers of Administration Department of UAM-A

This work has as objective to present the principles of total quality, its contributions and elements for constructing a new schema of public management that answers to the new reality that lives the contemporaneous society, which is characterized by the commercial opening, the increasing of competitiveness levels, and by the the deep course that



political system gives, this one will be headed by a political party, different to that one which exerted the power for more than 70 years in México.

Municipals are in a situation of searching efficiency and efficacy on their government actions through modernizations of administration programmes, which have common elements to the managerial total quality's movement. In this way, we will try to state the utility of the total quality concept on municipal public management, postulating that it is not possible to make an automatic and tacit transferring of this concept towards this ambit, and pointing out that service to the community requires of certain political and social sensibility.

57 Organizaciones inteligentes como un nuevo paradigma organizacional

Maricela López Galindo

Martha Patricia López Garza

Profesoras investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A

Es una evidencia palpable que las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar los retos que el medio ambiente dinámico está provocando; dentro de ellas se encuentra el que las corporaciones permanezcan competitivas con sus homólogos en el mundo del trabajo y estén orientadas a la calidad y servicio al cliente ya como parte de la filosofía empresarial.

En este artículo se plantea a la organización inteligente como un modelo en el cual el aprendizaje y el conocimiento están orientados al mejoramiento de las acciones, y la importancia que tiene la organización y su estructura como un factor clave en este proceso.

57 Intelligent Organizations as a New Organizational Paradigm

Maricela López Galindo

Martha Patricia López Garza

Professors and Researchers of Administration Department of UAM-A

It is a palpable evidence that organizations are prepared to face challenges that the dynamic environment is provoking; inside of them, there is an interesting aspect: corporations keep a competitive attitude with its homologous on the work, and are oriented to quality and service to clients as a part of the managerial philosophy.

This article states the intelligent organization as a model in which learning and knowledge are oriented to the improvement of actions, and the importance that organizations and its structure have as main factors in this process.

67 Cambio versus Cultura Organizacional

Isabel Font Playán

Patricia Gudiño Pérez

Arturo Sánchez Martínez

Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A

El presente texto es una aproximación a aquellos factores de la cultura organizacional que frenan el cambio. Primero se hace una breve descripción contextual del reto que el análisis organizacional. Más adelante se expone una serie de conceptos que pretenden definir en las organizaciones para llegar a la identificación de los valores establecidos y hablar de algunos rasgos conocidos y aceptados. Se menciona el cambio como estrategia para identificar rasgos culturales que limitan el desarrollo o la evolución en la organización.

67 Change against Organizational Culture

Isabel Font Playán

Patricia Gudiño Pérez

Arturo Sánchez Martínez

Professors and Researchers of Administration Area and Developing Processes of UAM-A

This work is an approximation to those factors of organizational culture that restrain changes. First, there is a brief contextual description of the challenge that the organizational analysis presents. After, there is a series of concepts that pretends defining on organizations to arrive to identification of established values and talk about some known and accepted traits. It is also mentioned the change as a strategie to identify cultural traits that limit the development or evolution on organization.

76 Comercio electrónico: ¿revolución o evolución en la comercialización actual de productos?

Rebeca Pérez Calderón

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

La finalidad del presente artículo es exponer un breve panorama de lo que hoy día es y lo que representa el comercio electrónico para las empresas. Es importante ver el comercio electrónico como una oportunidad que no se puede dejar pasar, en la que para tener

éxito se debe conocer con sus ventajas y limitaciones, planear estratégicamente con plena conciencia de que es una herramienta y no una vara mágica. Pero sobre todo, es el nuevo espacio en donde deberán estar todas las empresas que deseen sobrevivir en este nuevo milenio.

76 Electronic Commerce: Revolution or Evolution on Actual Commercialization of Products?

Rebeca Pérez Calderón

*Professor and Researcher of Administration
Department of UAM-A*

The goal of this article is to expose a brief panorama about electronic commerce. It is important to see electronic commerce as an opportunity that has to be taken into account, and in order to have success, it is necessary to know its advantages and limitations; and also to plan strategically with full consciousness of that it is only a tool and not a magic stick. But above all, it is a new space where all the enterprises that will survive in this new millenium, must be.

89 El proceso de la capacitación desde un enfoque estratégico

José Luis Zarazúa Vilchis

*Profesor investigador del Departamento
de Administración de la UAM-A*

El departamento de recursos humanos tiene a su cargo la responsabilidad de proporcionar a la organización, personal debidamente capacitado que pueda contribuir en la solución rápida y oportuna de eventualidades que pudieran convertirse en problemas posteriores. Por ello, la capacitación de personal se debe considerar como una herramienta clave en la implantación de estrategias.

Debido a que las organizaciones se ven involucradas en cambios repentinos provocados por diversos factores externos que representan oportunidades y amenazas que les permite identificar sus fortalezas y debilidades para establecer sus objetivos y estrategias a seguir, es indispensable crear un vínculo estrecho entre los programas de capacitación y las estrategias de la organización. Dichos cambios en el ambiente externo obligan a las organizaciones a modificar constantemente sus puestos a las nuevas necesidades tanto externas como internas, por lo que es necesario que los programas de capacitación sean planeados y ejecutados de manera que no se desvíen de los objetivos y estrategias organizacionales.

Este trabajo presenta la aplicación del proceso de capacitación de personal tomando como base el modelo de administración de Fred David, dando como resultado una secuencia de actividades que pueden ayudar a la organización a tomar actitudes proactivas ante el comportamiento de los factores externos y servir como una herramienta en la que cualquier organización puede apoyarse para lograr sus objetivos y estrategias.

89 The Process of Training from a Strategic Approach

José Luis Zarazúa Vilchis

*Professor and Researcher of Administration
Department of UAM-A*

Human resources department has the responsibility of giving to organization, appropriately capacitated staff that can contribute on the quick and oportune solution of eventualities that could become into posterior problems. For this reason, personnel's training must be considered as a clue tool on the implantation of strategies.

Because of organizations get involved on sudden changes provoked by diverse external factors that represent opportunities and threats which allow them the identification of their strengths and weaknesses for stablishing their objectives and strategies, it is indispensable to create a narrow bond among training programmes and organization's strategies. Such changes on the external environment force organizations to modify *constantly* their positions to the external and internal needs, for this reason, it is necessary that training programmes be planned and executed in such a way that they do not miss the organizational strategies and objectives.

This work presents the application of personnel's training process, taking as a base the administration model by Fred David, giving as a result a sequence of activities that can help organization to take proactive attitudes in front of the behavior of external factors and serve as a tool, in which any organization can find support, in order to realize its objectives and strategies.

101 La evaluación curricular: elemento imprescindible en la evaluación universitaria

Bertha Guadalupe Lozano Avilés

Enrique Vázquez Garatachea

*Profesores investigadores del Departamento
de Administración de la UAM-A*

Sara Lilia de la Trinidad Mora

Egresada de la Maestría en Enseñanza-Superior de la Universidad La Salle.

En nuestro país, las instituciones de educación superior cumplen una misión social cada vez más trascendente; se han comprometido con la formación de especialistas en diversas áreas del conocimiento. Sin embargo, a partir del gobierno de Miguel de la Madrid, se empieza a cuestionar el logro de sus objetivos. Es hasta el sexenio de Salinas de Gortari cuando se comienza a vislumbrar una nueva y atrayente situación en la necesidad de adecuar y actualizar los planes y programas de formación. Se establecen mecanismos que permitan identificar y determinar aquellos aspectos que no cumplen con las expectativas educativas.

La evaluación, y en sí, la evaluación curricular, cobra gran importancia al respecto, ya que permite conocer la situación en la que se encuentran algunos aspectos medulares con relación a la docencia e investigación y la calidad de los aprendizajes, entre otros.

La teoría respecto a evaluación curricular presenta ciertos lineamientos metodológicos que orientan y sistematizan la intención de verificar el logro de objetivos y metas institucionales.

101 Curricular Evaluation: Essential Element on University Assesment

Bertha Guadalupe Lozano Avilés

Enrique Vázquez Garatachea

Professors and Researchers of Administration

Department of UAM-A

Sara Lilia de la Trinidad Mora

Graduate of Master Degree on Higher Education.

La Salle University

High education's institutions in our country fulfill a social mission each time more transcendental, they are engaged with the formation of specialists on diverse areas of knowledge. Nevertheless, from Miguel de la Madrid's government, the fulfilment of its objectives started to be questioned. It is until Carlos Salinas de Gortari's period that a new and attractive situation on the need of adequating and modernizing plans and formation programmes started to glimpse. Also, some mechanisms for identifying and determining aspects that did not accomplish with educational expectatives were established.

Curricular evaluation is very important, because it allows knowing the real situation of some essential aspects related to teaching, researching and quality of learning, among others.

Theory about curricular evaluation present certain methodological lineaments that orient and systematize the intention of verifying the attainment of institutional goals and objectives.

112 Las organizaciones y evolución: la informática en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

César Medina Salgado

Profesor investigador del Departamento

de Administración de la UAM-A

En este artículo se analiza el concepto "organización" a partir de una serie de definiciones. Posteriormente se establece como enfoque para el estudio de una organización a la perspectiva de la ecología organizacional de manera parcial y se complementa con un modelo proveniente de la tecnología de la información. Por último, la contrastación empírica se realiza con un estudio de caso aplicado en la UAM unidad Iztapalapa, en el cual el eje articulador del análisis fue la informática.

112 Organizations and Evaluation: Computer Science at Metropolitan Autonomous University, Campus Iztapalapa

César Medina Salgado

Professor and Researcher of Administration

Department of UAM-A

This article analyzed the concept "organization" from a series of definitions. Later, it is established like an approach for the study of an organization to the perspective of organizational ecology in a partial way, and it is complemented with a model originated from the technology of information.

Finally, the empirical contrast is realized with a case's study at UAM, campus Iztapalapa, in which the articulating axis was the computer science.

129 Traducción: Personalidad individual y cultura organizacional o "vamos a cambiar este lugar para sentirnos más confortables"

Gerald L. Barkdoll

Traducción: Arturo Sánchez Martínez

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

Keshava R. Quintanar Cano

Ayudante de investigación del área de investigación de Administración y Procesos de Desarrollo de la UAM-A

LA ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA Y SU IMPACTO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO

María Guadalupe Huerta Moreno

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

Con el siguiente trabajo se pretende mostrar que la solución a los principales problemas que hoy día enfrenta el sistema financiero atraviesa necesariamente por la revisión de la estrategia económica que se ha aplicado en el país con sus respectivos matices, en el país desde hace por lo menos 10 años. Esa revisión es fundamental no sólo para revertir los desequilibrios que aún existen en la economía, sino también para fortalecer la operación de los intermediarios financieros y reactivar el crédito. Para avanzar en esa línea de razonamiento, el trabajo se dividió en tres apartados. En el primero se analizan cuáles fueron los elementos claves que, sobre la base de la estrategia de estabilización y modernización económica que se instrumentó en el régimen salinista, contribuyeron a mejorar el comportamiento de las principales variables macroeconómicas y a fortalecer el dinamismo de la intermediación financiera. Esta reflexión nos sirve para ver, en el segundo apartado, cómo el manejo de las políticas monetaria y de tipo de cambio, en el tránsito entre la recuperación económica en 1990 y la crisis financiera de 1994, van a terminar por comprometer el funcionamiento del sistema financiero. En un tercer apartado se analiza por qué la vulnerabilidad de la economía

afecta a los intermediarios financieros y limita su capacidad para actuar como puntales del crecimiento económico.

Desequilibrio, reforma económica y estabilización

Durante los años ochenta, la economía mexicana experimentó importantes desequilibrios. Mientras la deuda pública se incrementó de 3 a 5.4% del Producto Interno Bruto (PIB) entre 1984 y finales de 1986, la tasa de interés alcanzó un pico de 160% en 1987, y el PIB creció en promedio sólo el 0.20% entre 1982 y 1988 cuando concluye su gestión el entonces presidente Miguel de la Madrid. Ante esa situación, que prácticamente mantenía a la economía en recesión, a finales de esa década y principios de la siguiente se realizaron diversas reformas estructurales para incrementar el grado de apertura de la economía e insertar al país en la competencia y el movimiento internacional de capitales.

Como lo primero que debía hacerse era estabilizar la economía, en el marco de la propuesta económica oficial,¹ el Ejecutivo que asumió el poder a finales de

1988 se planteó el imperativo de continuar con el modelo económico heredado del gobierno anterior. Por ello, el programa económico adoptado en 1989 planteaba la necesidad de abatir la inflación, contar con finanzas públicas equilibradas, disminuir el endeudamiento neto y mejorar las cuentas con el exterior. Alcanzar estos objetivos representaba poder corregir el comportamiento de la balanza de pagos y, por tanto, reducir la vulnerabilidad de la economía. En esta perspectiva, se fijaron determinadas metas cuantitativas:

Un crecimiento gradual del PIB a una tasa anual cercana al 6% a finales de 1994; una reducción de la tasa de inflación, para alcanzar un porcentaje cercano al 5% al final de ese periodo; y el equilibrio en la balanza de pagos. La propuesta económica proyectó un ajuste fiscal del balance primario para alcanzar un excedente del 6.5 del PIB durante 1989-91 y un 5% del PIB durante 1992-94 (Katler, 1992:12).

El andamiaje que permitiría cumplir esas metas se articuló a partir de un conjunto de medidas de política económica incorporadas en los pactos económicos² que incluían una combinación de elementos de ajuste fiscal y monetario, por una parte, y de controles a los precios y salarios, por otra, en lo que se conoce como programas de ajuste de tipo heterodoxo. El control ejercido sobre el gasto público para generar un superávit de las finanzas públicas, más la contención salarial presionarían la demanda y harían que bajara la inflación. En contraparte, una mayor apertura comercial facilitaría la entrada y salida de agentes y capitales del mercado, lo que redundaría en el incremento de la competitividad interna y en la eficiencia económica. La propuesta de la política económica también se orientó a acelerar los procesos de desregulación y liberalización, desde la perspectiva de la teoría económica neoclásica, base de la propuesta económica oficial, la intervención pública en los procesos económicos reduce la eficiencia de los mercados, provoca alteraciones en los precios relativos e inhibe el equilibrio automático de los mecanismos propios del mercado.

En consecuencia, el programa económico de la administración que se inició en diciembre de 1988, se dirigió a ampliar la apertura comercial, modificar la estructura de deuda gubernamental, cambiar el régimen de inversión extranjera y desregular las actividades económicas (Katler, 1992; Holden y

Rajapatirana, 1995). Los cambios estructurales que se produjeron ayudaron para atraer una mayor inversión extranjera, cubrir la brecha entre el ahorro interno y la inversión, y crear una estructura económica más dinámica, orientada al mercado externo. Con ello mejoraron las posibilidades de alcanzar un crecimiento con estabilidad. En ese contexto, la desregulación del sistema financiero y la adecuación de las políticas monetaria y de tipo de cambio a las nuevas condiciones de apertura de la economía eran indispensables para atraer capitales y apuntalar las transformaciones económicas.

Sin embargo, más allá del discurso de que la liberalización y la desregulación fortalecen los mecanismos de asignación eficiente de los mercados, en la práctica hay una actitud decidida por recomponer los espacios económicos internos y alentar una reorganización entre los diferentes capitales a favor de aquellos vinculados con la especulación financiera internacional (Correa, 1992; Huerta, 1995; 1997a; 1997b). Esto es resultado, en parte, de que en la reestructuración capitalista mundial, que ha acompañado a la globalización financiera, los países menos desarrollados con grandes necesidades de inversión se ven obligados a readecuar su dinámica de acumulación interna en función de los cambios y las formas que van asumiendo la inversión y la especulación internacionales (Morera, 1995).

Los logros de la estabilización y el auge de la economía mexicana

En la estrategia de estabilización de la economía, la conducción política monetaria es clave para incentivar el ingreso de capitales del exterior y, con ello, apuntalar una propuesta económica dirigida a ensanchar la apertura de la economía a los mercados y a los capitales internacionales, en un ámbito de crecimiento sostenido y de presiones inflacionarias mínimas. De ahí que el objetivo central de la política monetaria sea reducir la inflación y, a partir de las variaciones en el crédito interno neto del Banco de México, buscar que el crecimiento de la base monetaria sea congruente con los niveles de actividad económica y con un financiamiento público no inflacionario.

En ese contexto, una política monetaria antinflacionaria es fundamental en el ajuste económico, pues con una inflación bajo control y una

paridad cambiaria estable se puede garantizar la valorización de los activos financieros y mantener el flujo de recursos del exterior, lo que también incidirá en el fortalecimiento de la reserva internacional (Dornbusch y Fischer, 1988). Entonces, con mayores reservas va a ser posible sostener una estrategia de tipo de cambio semifijo,³ que opera como ancla nominal de la economía. Esto adquiere relevancia en la medida en que:

El ingreso de capitales ayudó a mejorar el desempeño de la economía[...] porque permitió evadir las restricciones del bajo ahorro interno, posibilitó el manejo más flexible de las políticas monetaria y fiscal, compensó el déficit externo y elevó las reservas internacionales (Chavéz, 1995).

De ahí que, entre 1990 y 1994, la política monetaria se haya dirigido a combatir la inflación, reduciendo la capacidad de gasto de la economía en su conjunto, y a compensar los movimientos en la reserva internacional.⁴ Entre los factores a los que estuvo ligada de manera directa ese manejo monetario son, por su importancia, los siguientes:



- a) La transformación de la estructura de la deuda gubernamental que vino con la diversificación de valores públicos y la expansión en los plazos de sus vencimientos.⁵ De forma tal que a la emisión de cetes se sumó la de petrobonos y bondes, y para ofrecer a los inversionistas valores que les permitieran cubrirse de la inflación y del riesgo del tipo de cambio se emitieron los ajustabonos y los tesobonos.⁶
- b) El saneamiento de las finanzas públicas que se apuntaló con los ingresos derivados de la profundización del programa de privatización de empresas públicas⁷ y con la caída en el gasto gubernamental.⁸ Ambos elementos hicieron posible alcanzar un superávit primario.
- c) La transformación del sistema financiero internacional y el auge de los mercados emergentes. Los rendimientos ofrecidos por los instrumentos financieros nacionales y las nuevas oportunidades de negocios, que brindó la reestructuración económica, convirtieron al país en uno de los principales receptores de capital a nivel internacional.⁹

Estos factores influyeron en el comportamiento de la economía, ya que mientras la desregulación financiera internacional y el auge de los euromercados dieron, desde los años setenta, un mayor dinamismo al movimiento de capitales¹⁰ que aceleró la apertura de los diferentes mercados financieros, el reingreso de México a los mercados internacionales de capital¹¹ hizo posible que entre 1989 y 1992 se contratara deuda adicional, pública y privada por 24 mil 190 millones de dólares (Calderón, 1995:126). En esta dinámica, para 1994 la deuda externa consolidada neta del sector público representó el 27% del PIB. Este porcentaje nos da una idea tanto de la carga financiera que el endeudamiento adicional terminaría imponiendo al financiamiento del sector público, como de las inquietudes que se generaron respecto de las posibilidades de una "corrida" sobre las obligaciones nacionales y de una potencial incapacidad de pago del país.

Sin embargo, la política antinflacionaria y las grandes entradas de capital que se produjeron a partir de 1990 mejoraron las expectativas de crecimiento de la economía. Con mayores recursos se pudieron reducir las tasas de interés nominales y mantener el tipo de cambio con variaciones anuales mínimas. Éste pasó de 2.54 pesos por dólar en 1989 a 3.05 pesos por dólar en 1993.

La rentabilidad de las inversiones financieras en el mercado nacional se incrementó con menor inflación y estabilidad cambiaria, lo que generó una corriente de ingresos que en 1993 alcanzó los 34 mil millones de dólares equivalentes al 9% del PIB global y al 22% del total de capitales que recibieron los países en desarrollo (Schwartz, 1995: 911). El ingreso de recursos del exterior, que se dio a partir de 1991, permitió que en febrero de 1994 las reservas internacionales alcanzaran los 29 mil 300 millones de dólares. En consecuencia, se pudo financiar el crecimiento del déficit en cuenta corriente y, aunque fuera de manera temporal, aminorar las posibilidades de que el peso sufriera una pérdida cambiaria acelerada.

Así, la actividad económica se expandió con un tipo de cambio semifijo, que tendió a sobrevalorarse conforme fue avanzando el tiempo, y una menor inflación que mejoró la percepción de corto plazo de los inversionistas, sobre todo de aquellos interesados en participar en los mercados financieros (véase cuadro 1), ello independientemente de que a mediano plazo el endeudamiento y el desequilibrio en el sector externo se pudieran volver, como finalmente ocurrió, insostenibles.

CUADRO 1
Evolución de la economía 1989-1993

| Año | Inflación anual | Ti (Cetes a 28 días) | PIB |
|------|-----------------|----------------------|-----|
| 1989 | 20.01 | 40.43 | 3.3 |
| 1990 | 26.65 | 25.94 | 4.5 |
| 1991 | 22.66 | 16.20 | 3.6 |
| 1992 | 15.51 | 16.88 | 2.8 |
| 1993 | 9.75 | 12.19 | 0.7 |

Fuente: Banco de México, Informes Anuales y Sistema de Cuentas Nacionales.

La recuperación de la economía, y los elementos claves en esa recuperación, nos llevan a plantear que el incremento en la actividad económica y en las decisiones de inversión –cuando prevalecen importantes desequilibrios sectoriales¹² y una competitividad que está por debajo de los estándares internacionales– depende en gran medida de los pronósticos que hacen los agentes económicos, en análisis de muy corto plazo, de la evolución de la tasa de interés y el valor del tipo de cambio real. Entonces,

no debe sorprender que el margen de maniobra que se tiene en caso de un ataque especulativo contra la moneda nacional sea muy estrecho porque cualquier alteración abrupta en las variables referidas induce cambios en las preferencias de los inversionistas, y una vez que esos cambios se producen se acelera la salida de capitales y aumentan las posibilidades de ocurrencia de una crisis cambiaria.

La recuperación y el dinamismo en el sistema financiero

Con las grandes entradas de capital disminuyeron las percepciones de riesgo cambiario y se generó un ambiente económico favorable. En ese contexto, la reforma institucional en el sector financiero y la liberalización de las operaciones financieras, en un primer momento resultaron en la profundización del sistema financiero, y en el incremento de los montos de financiamiento de la banca comercial y de la banca de desarrollo al sector privado. De esa manera, mientras el ahorro financiero¹³ registró un crecimiento real anual de 14.5% en promedio, y el agregado monetario M2 alcanzaba un incremento real del saldo de 26.8% en promedio entre 1989 y 1993 (véase cuadro 2), el financiamiento de la banca comercial al sector privado, como porcentaje del PIB, pasó del 14% en 1988 al 40% en 1994. Otro tanto sucedió con el crédito otorgado por la banca de desarrollo, que pasó de 15.6% en 1991 a 16.4% en 1992 y a 19.4% en 1993, respecto del PIB.

Como parte de la reforma financiera, los cambios en el mercado de valores no se hicieron esperar. La eliminación de las restricciones que impedían la libre

CUADRO 2
Incremento real del saldo

| Año | M1 | M4 | M4 como porcentaje del PIB |
|------|------|------|----------------------------|
| 1989 | 17.1 | 25.7 | 39.9 |
| 1990 | 26.6 | 12.3 | 44.1 |
| 1991 | 84.0 | 9.3 | 45.1 |
| 1992 | 4.5 | 7.3 | 45.8 |
| 1993 | 18.8 | 17.9 | 52.7 |

Fuente: Banco de México, Informes Anuales.

negociación de valores y los atractivos rendimientos para las inversiones financieras resultaron en cuantiosas entradas de capital que ingresaron a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Estos recursos hicieron que el índice de precios y cotizaciones pasara de 250 puntos en 1989 a dos mil 500 puntos en 1994, hecho sin precedentes considerando que la capitalización del mercado fue del 43% del PIB en 1993 (Felman y Kumar, 1994). En ese último año, el valor en dólares de las acciones cotizadas en el propia BMV fue de 200 mil 613 millones de dólares, 44.5% más que en 1992, y la inversión acumulada de residentes del exterior representó el 27.2% del valor de capitalización en dicho mercado. Un aspecto particular de la operación de la BMV es que en los años de mayor auge, 1992-1993, el 70% de la inversión fue inversión de cartera (Morera, 1995:1064).

Ese comportamiento fue verdaderamente sorprendente si consideramos que la experiencia en los países desarrollados indica que los incrementos pronunciados en los índices de los mercados de valores sólo se observaban en el transcurso de varias décadas. Y con la liberalización financiera, el crecimiento en los mercados de valores de los países emergentes

durante las dos décadas pasadas se multiplicó varias veces en periodos de tiempo muy cortos (Singh y Weisse, 1998).

Los datos anteriores nos permiten afirmar que el mayor nivel de intermediación financiera fue una derivación del dinamismo de los mercados financieros internacionales y de las oportunidades de inversión que se produjeron internamente entre 1990 y 1994. Ya que en un ambiente de gran movilidad de capital y, por tanto, de rápida sustitución entre valores, la estabilidad macroeconómica y los diferenciales de tasas de interés que se mantuvieron respecto a las tasas externas aceleraron la recomposición de las carteras de inversión en el plano internacional generando posiciones a favor de los valores nacionales.

Esta situación se explica porque las variaciones en la tasa de interés van a influir en la composición de los portafolios de inversión de las empresas y de las personas, ya que con rendimientos reales por encima de los prevalecientes en los mercados internacionales, las inversiones de cartera van a tener mayor preferencia frente a las inversiones directas. Además de que en un ambiente que se puede empezar a percibir como volátil, las primeras se pueden desplazar rápi-



damente entre mercados, y las últimas están sujetas a costos de entrada y salida (Arellano *et al.*, 1993:385), por lo que carecen de movilidad inmediata.

Sin embargo, a mediano plazo mantener tasas de interés reales por encima de las prevalecientes en el mercado internacional se torna en una arma de doble filo; se induce la entrada de capitales y se fortalece el tipo de cambio, pero al mismo tiempo el mercado financiero se convierte en un receptor de la inflación internacional. En estas condiciones se siembran las semillas para la inestabilidad y la fragilidad financieras (Minsky, 1982b).

La evaluación externa de resultados de la reforma económica

La impresión internacional que inicialmente se tuvo del programa de estabilización económica y de la desregulación y liberalización de operaciones financieras fue exitosa. La economía estaba creciendo, la inflación disminuía y se había incrementado la derrama crediticia en condiciones de mejoramiento de los costos del financiamiento. Al mismo tiempo, se observaba un fuerte incremento en las inversiones en la BMV, tanto en relación con la inversión de cartera como con la circulación total de valores, que medida en términos reales había aumentado en 25% de diciembre de 1992 a diciembre de 1993.

Esa visión exitosa era compartida, por lo menos así fue en los primeros años de la década de los noventa, por los principales organismos financieros multilaterales: el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM). Para estas instituciones, los avances obtenidos en materia económica y financiera entre el periodo de la "represión financiera" y la liberalización de los sistemas financieros, eran muestra de la eficacia del programa económico y de la fortaleza de la reforma financiera (IMF, 1992:41). Sin embargo, posteriormente se haría evidente la permanencia de los desequilibrios en la economía mexicana, que no pudieron ser revertidos con la estrategia de modernización económica y el debilitamiento de los intermediarios financieros.

De esa forma, los problemas que en los siguientes años enfrentaría la banca y el fortalecimiento de las operaciones de tipo especulativo en el mercado de valores serían la expresión no sólo de la fragilidad del sistema bancario, sino también de la inestabilidad del funcionamiento del mercado monetario y de valores (Singh, 1997).

La crisis de la economía mexicana y el deterioro del funcionamiento de los intermediarios financieros

El desenlace económico de diciembre de 1994 y la consiguiente crisis financiera, tienen diversas raíces entre las que se pueden mencionar una política económica que propició una expansión financiera basada en la especulación, la vulnerabilidad en el sector externo y un ambiente financiero internacional altamente inestable. En ese contexto, los elementos que aceleraron la crisis financiera fueron:

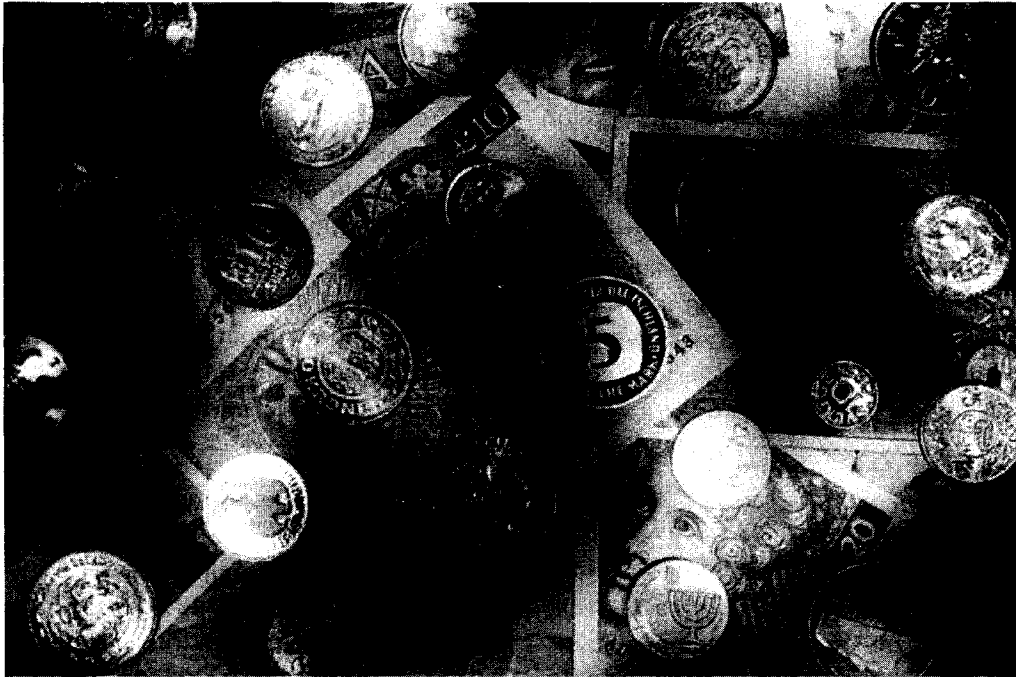
1. Las condiciones estructurales del propio sistema financiero.
2. El manejo de la política monetaria y el financiamiento público.
3. La salida de capitales que se experimentó a partir del primer trimestre de 1994.

En su conjunto esos tres elementos están de alguna manera relacionados con el éxito inicial de la reforma financiera, pero finalmente van a afectar la dinámica de acumulación interna y la capacidad de pago de la economía, con las consecuencias que ello tiene para el funcionamiento de los intermediarios financieros, la inversión y el crecimiento.

La estructura financiera en México

La existencia de asimetrías de información y de competencia imperfecta, en un sistema financiero como el mexicano, con una estructura de mercado de tipo oligopólica (Romero, 1998) van a constituir un serio impedimento para que la intermediación financiera sea funcional al crecimiento. Esto tiene que ver con el hecho de "en México, la banca comercial presenta un alto índice de concentración de activos y de cartera, y en 1993, Banamex y Bancomer concentraban el 57.2% de los activos totales; le seguían Serfin, 14.5%; Mexicano, 10.1%; Comermex, 8.8%. En el caso de los créditos otorgados, los dos primeros bancos concentraron el 58.2% del total" (Girón, 1994:1069). Lo mismo se repite por el lado de los pasivos, ya que en 1993, dos de las instituciones financieras más grandes, Banamex y Bancomer, concentraban el 47% del total de pasivos del mercado.

Esta situación no es nueva, pues históricamente el sistema bancario en México ha estado altamente concentrado, pero lo notable es que uno de los ar-



gumentos más socorridos para apoyar la reforma financiera era que al desregular el mercado financiero se podría inducir una mayor competencia y revertir la concentración en el mismo, pero ha sucedido lo contrario. El deterioro de los indicadores de operación de la banca,¹⁴ que se registraron a partir de 1993, y la fragilidad y el debilitamiento de los intermediarios financieros han provocado una recomposición que mantiene la concentración interna en el sistema financiero y ha alentado la transnacionalización en la banca. De esa forma, los bancos nacionales más grandes y los bancos extranjeros han ido absorbiendo a instituciones financieras de menor tamaño, reproduciendo la concentración que tradicionalmente ha caracterizado al sistema financiero. Fenómeno que, con sus particularidades, se repite en el caso de los intermediarios financieros no bancarios.¹⁵

La concentración se ha acompañado de altos riesgos bancarios, que en la secuela de la crisis bancaria se han traducido en la contracción del financiamiento. Esto es que frente a una mayor incertidumbre aumentan las posibilidades de incurrir en el riesgo de crédito, asociado con la calidad de los préstamos y la potencial realización de operaciones fraudulentas; en el riesgo de insolvencia, que se deriva fundamentalmente de la administración de los activos y los pasivos de las instituciones bancarias y; el riesgo de tasa de interés, ya que en el caso de que esta variable experimente grandes fluctuaciones, como sucedió en

México en 1995 y 1996, se impide el reembolso de los préstamos bancarios, tanto del principal como de los intereses (Sinkey, 1993; Rose, 1993).

En este punto es importante señalar también que la persistencia de altas tasas de interés, como las que siguieron a la crisis financiera de 1994, se traduce en un fenómeno de discriminación entre los diferentes proyectos de inversión. Los que aparentemente son más rentables están en mejor posición para cubrir los costos relacionados con la obtención de los créditos, lo que será posible si el negocio tiene éxito, y pueden obtener recursos internamente o en los mercados financieros internacionales, en tanto que los proyectos con pronósticos de menores ganancias automáticamente se quedan sin acceso al financiamiento. En estas circunstancias, el incremento en la percepción del riesgo que hacen los intermediarios respecto a la capacidad de pago de los deudores se va a expresar un proceso de racionamiento de crédito y un aumento en los problemas de selección adversa y riesgo moral (Stiglitz y Weiss, 1981).

Política monetaria y financiamiento público

En cuanto al segundo elemento, el relacionado con el manejo de la política monetaria y el financiamiento público, hay que detenernos en el cambio que se da entre una política monetaria "acomodatícia", cuyo

objetivo era reducir la inflación controlando la liquidez, a partir de incidir en la tasa de interés, hacia una política monetaria marcadamente restrictiva que se va a concentrar en buscar a toda costa la reducción de los agregados monetarios para abatir la inflación. En ese cambio entre un esquema de política monetaria y otro, la estrategia de financiamiento público y la colocación de valores gubernamentales va a ser crucial en el desenlace de 1994.

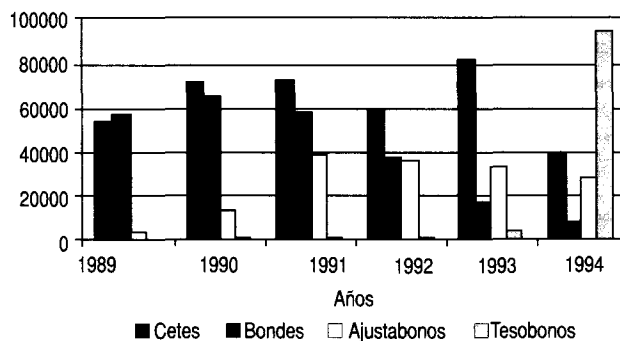
El elemento que articuló a la política monetaria y al financiamiento público fue la tasa de interés. Ésta sirvió como "imán" en la colocación de los valores públicos, y permitió al Gobierno financiar sus actividades; pero al mismo tiempo se le utilizó como medio para estabilizar las cuentas con el exterior (Mantey, 1995) y mantener la paridad cambiaria. El problema es que para atraer mayores capitales se tuvieron que ofrecer tasas de interés reales por encima de las existentes en el mercado internacional, y un tipo de cambio estable que permitiera a los inversionistas cubrirse de una posible pérdida cambiaria. Ambas medidas se tomaron como condición necesaria para garantizar la valorización de las inversiones financieras.

En esa lógica, las tasas de interés de los valores gubernamentales (cetes) tuvieron niveles, que una vez descontada la inflación, superaban en poco más de tres veces las tasas de interés ofrecidas por los *Treasury Bills* del gobierno estadounidense. Así, mientras en ese país las tasas de interés se ubicaron a finales de 1992, 1993 y 1994 en 3.25, 2.84 y 5.53%, respectivamente; el Costo Porcentual Promedio (CPP) en México, para esos mismos años, alcanzaba valores de 16.77, 10.67 y 31.0%, respectivamente.

Sin embargo, cuando las condiciones del mercado internacional comenzaron a cambiar en respuesta al incremento que desde mediados de 1993 se empezó a dar en las tasas de interés estadounidenses, la liquidez interna comenzó a reducirse y, frente a un amplio desequilibrio en el sector externo, las altas tasas de interés internas terminaron por afectar la capacidad de pago de las empresas y de las familias. De tal suerte que desde 1993, una parte de los recursos que se obtenían en el sistema financiero se estuvieran utilizando no para cubrir el principal de créditos, sino simplemente para cubrir parte de los intereses de préstamos que se habían adquirido con anterioridad, situación que estaba alentando una economía de tipo *ponzi* (Minsky, 1982a).

A pesar de los riesgos asociados con el manejo de altos réditos, esta práctica se mantuvo para asegurar la colocación de los valores gubernamentales. Más aún, se favoreció la colocación de valores indexados al tipo de cambio, que por su potencial para la obtención de ganancias rápidas, se convirtieron, sobre todo para los inversionistas del extranjero, en un inmejorable medio de especulación. De esta forma, en 1993 del total de valores gubernamentales, que ese año ascendió a 135 mil 610 millones de pesos, el monto de tesobonos fue de tres mil 841.7 millones de pesos, y para 1994 de los 171 mil 306 millones de pesos de deuda interna en la forma de valores gubernamentales, los tesobonos sumaron 94 mil 979 millones de pesos, es decir, la tenencia privada de tesobonos pasó de poco menos del 2% en 1992 a más del 60% en 1994 (véase gráfica 1).

GRÁFICA 1
Colocación de la deuda interna a través de valores



Fuente: Elaboración propia con datos de los indicadores económicos del Banco de México.

En el preámbulo de la crisis, y por las consecuencias que para la economía y para el sistema financiero tuvieron tanto el esquema de política monetaria como la estrategia de financiamiento público, puede afirmarse que ambas fueron sumamente costosas para el país.

Los flujos de capital internacional

El último factor asociado con la crisis bancaria es el relacionado con el movimiento en los flujos de recursos internacionales y la política cambiaria. Antes

de la crisis de 1994, el tipo de cambio había estado semifijo dentro de una banda de flotación, pero su utilización como ancla nominal durante un largo periodo, desde 1991 hasta 1994, llevó a su apreciación gradual. Así, en tanto la inflación se reducía y las tasas de interés reales ofrecían rendimientos atractivos se alentaba el ingreso de capitales de corto plazo. Los mismos capitales que, colocados en valores denominados en pesos, imponían como condición para su permanencia en el mercado doméstico la estabilidad del tipo de cambio. Esto se volvió un círculo vicioso porque el ingreso de capitales era la condición para la estabilidad cambiaria, y el precio que había que pagar por esos capitales era un mayor nivel de endeudamiento público y el incremento en la fragilidad financiera. Carstens y Werner (2000:142) hacen una descripción precisa de la situación previa a la crisis cuando afirman que:

Mientras los indicadores de la deuda y del presupuesto gubernamental presentaban un panorama de solvencia del gobierno mexicano, los vencimientos de corto plazo de la deuda gubernamental existente en esos momentos (en particular de los tesobonos) expusieron al país al pánico financiero.

Por otro lado, parte del volumen de los recursos que ingresaban a la economía se canalizaban a consumo en el exterior, lo que explica que en el paso del auge económico a la crisis, aunque las exportaciones se habían incrementado de mil 700 millones de dólares en 1988 a cinco mil 320.4 millones de dólares en 1994, en el mismo periodo las importaciones también fueron ganando terreno al pasar de mil 907.3 millones de dólares a seis mil 998.0 millones de dólares. De esta situación se derivó un saldo comercial deficitario y una presión excesiva sobre la cuenta corriente de la balanza de pagos (véase cuadro 3).

A pesar de que entre 1991 y 1993 se habían producido importantes entradas de capital, que en términos de la inversión de cartera habían significado el 75% de la inversión foránea total en México durante los seis años previos a la crisis (García, 1995:932) con el deterioro de los indicadores económicos, ese proceso se revertiría produciendo salidas de capital de gran magnitud.

En la medida en que se hicieron más fuertes las perspectivas de riesgo cambiario, ya que la condición deficitaria de las cuentas en el sector externo y la influencia adicional que, sobre las condiciones de

CUADRO 3
Balance en cuenta corriente y de capitales

| Año | Balanza en c. corriente | Balanza en c. de capitales | Balanza comercial |
|------|-------------------------|----------------------------|-------------------|
| 1989 | -3 558 | 3 176 | 415 |
| 1990 | -5 252 | 8 297 | -882 |
| 1991 | -14 983 | 24 507 | -7 279 |
| 1992 | -24 804 | 26 419 | -15 933 |
| 1993 | -23 393 | 32 482 | -13 481 |
| 1994 | -29 419 | 14 548 | -18 464 |

Fuente: Indicadores económicos del Banco de México y del Sistema de Cuentas Nacionales.

arbitraje internacional, tuvo el incremento de las tasas de interés estadounidenses, cuando éstas pasaron de 4.05% a finales del primer trimestre de 1992 a 5.53% a finales del cuarto trimestre de 1994, se aceleró la salida de capitales y se hizo inevitable el ajuste cambiario.

Así, la combinación entre el deterioro de las cuentas con el exterior y la salida de capitales se creó un ambiente económico marcado por un alto riesgo cambiario y una potencial situación de insolvencia, que tuvo una de sus principales expresiones en la disminución de la reservas internacionales, pues entre diciembre de 1993 y diciembre de 1994 las mismas cayeron de 25 mil 100 millones de dólares a seis mil 100 millones de dólares. El momento de la devaluación había llegado. Éste se efectuó el 19 de diciembre de 1994, cuando las autoridades decidieron sustituir el esquema de tipo de cambio semifijo por una estrategia de tipo de cambio flotante.

El impacto de la devaluación se sintió de manera inmediata en las tasas de interés y en los niveles de inflación. El primer indicador se ubicó en 70.26% en abril y el segundo alcanzó un porcentaje de 32.72% en 1995. A partir de entonces se manifestaron de forma ampliada los problemas de la banca y la imposibilidad de la economía para validar la estructura de deudas que se fue generando en el transcurso del auge económico a la crisis.

La vulnerabilidad económica y su efecto sobre la actividad financiera

Para evitar que la crisis de 1994 tuviera mayores impactos de los que tuvo en el comportamiento del sistema financiero internacional y disminuir el dete-

rioro del riesgo país, había que respaldar el pago de las obligaciones contraídas con los inversionistas extranjeros que habían adquirido valores financieros gubernamentales. Con ese objetivo, un grupo de países e instituciones financieras internacionales, encabezados por el gobierno de Estados Unidos, se organizaron para ofrecer un paquete de rescate financiero cercano a los 50 mil millones de dólares,¹⁶ y con ello garantizar el reembolso de los valores que se adquirieron en el mercado nacional, principalmente de activos financieros de corto plazo (Banamex, 1995).

Se pensaba que con ese rescate financiero y con la aplicación de un tipo de cambio flotante, las variaciones de la tasa de interés permitirían enfrentar los choques externos sin tener que hacer uso de las reservas internacionales. Sin embargo, la crisis que en 1997 volvió a afectar al sistema financiero mostró que, en presencia de los desequilibrios que aún existen en la economía mexicana, el régimen de flotación es insuficiente para evitar los embates del exterior. Lo que ha llevado a que cada vez que se producen escenarios de turbulencia financiera internacional el Banco de México recurra a sus reservas—sólo en agosto de 1998 se comprometieron 200 millones de dólares de la reserva— para hacer que el tipo de cambio no varié de manera abrupta.¹⁷ Si bien es cierto que ésta no ha sido una práctica sistemática del Instituto Central, reducir los movimientos del tipo de cambio por esa vía,¹⁸ también ha contribuido para que las tasas de interés no se reduzcan y, en tal situación, no es posible fortalecer ni al mercado financiero ni reactivar el crédito.

Dos problemas adicionales complican la política de libre flotación. Por una parte, el ajuste del tipo de cambio está influido por las compras de papel que los inversionistas extranjeros hacen en los mercados emergentes y por las expectativas en torno de los precios futuros de las tasas de interés. Así, la dependencia que se tiene de las entradas de capital limita, en la dinámica del funcionamiento del sistema financiero internacional, las posibilidades para enfrentar eficazmente un choque especulativo. Por otra parte, están los resultados en la balanza de pagos, ya que mientras un menor déficit favorece la estabilidad cambiaria, el caso contrario contribuirá para que se produzca un mayor deslizamiento.

En términos de la política monetaria, que en adelante operará como ancla nominal de la economía, el combate a la inflación seguirá siendo su objetivo

central. Por ello, la contracción monetaria se acen-tuaría a partir de 1996 con la imposición de límites al crecimiento de los agregados monetarios, principal-mente de la base monetaria. El procedimiento seguido es reducir la oferta de dinero primario me-diante intervenciones en el mercado de dinero. La reducción de la liquidez interna impulsa el incremen-to de las tasas de interés. De esta forma, las inter-vencciones del Banco de México en el mercado de dinero nivelan, a favor del mercado local, los flujos de inversión del exterior. El estímulo al incremen-to de las tasas de interés también viene por el lado de la aplicación de los "cortos" por parte del Banco de México. La mecánica es la siguiente: el Instituto Central fija el monto de crédito a subastar cada día con el objetivo de que el promedio diario de los saldos netos totales de las cuentas corrientes de la banca finalicen con una cantidad determinada. Como los "cortos" han hecho que esa cantidad sea negativa, las ins-tituciones de crédito tienen que pagar dos veces la tasa de cetes para acceder al crédito del Banco de México.¹⁹

Sin embargo, la estrategia monetaria y la política de altas tasas de interés tiene sus límites. Desde 1995 las tasas de interés reales, y la falta de liquidez a que se ha sometido al mercado financiero ha afectado el financiamiento de la inversión (véase cuadro 4). Esta situación ha llevado a que en 1999 el financiamiento de la banca comercial al sector privado representó el 22.6% del PIB, el nivel más bajo desde 1991. La consecuencia de ello es que muchas empresas y familias han quedado al margen de las fuentes de financiamiento y fondeo y, por lo tanto, han visto empeorar sus problemas de sobreendeudamiento (Minsky, 1982b).

CUADRO 4
Financiamiento de la banca comercial al sector privado
(millones de pesos)

| Año | Monto | Variación nominal anual | Variación real anual |
|------|---------|-------------------------|----------------------|
| 1995 | 490 205 | 13.73 | -16.6 |
| 1996 | 437 049 | -11.04 | -10.8 |
| 1997 | 410 120 | -6.16 | -6.2 |
| 1998 | 397 988 | -2.9 | -3.0 |
| 1999 | 347 615 | -12.6 | -12.07 |

Fuente: Banco de México, Informes Anuales.

La incapacidad de pago en la economía y el riesgo de que se produjera una "corrida" bancaria llevaron al Gobierno Federal a tomar la decisión de comprar, por medio del Fobaproa, la cartera vencida de las instituciones bancarias. Tan sólo en 1996 esas compras ascendieron a 80 mil 900 millones de pesos, cifra que representó el 6.57% del PIB estimado para ese año. En esas condiciones no es extraño que los principales indicadores financieros de la banca se hayan deteriorado. Ello se expresa en el comportamiento que durante el último lustro han tenido la cartera vigente, la cartera vencida y el índice de morosidad de la banca en su conjunto (véase cuadro 5).

Ese comportamiento de los indicadores de la banca y la caída en el financiamiento, más los recursos que se han invertido para apuntalar al sistema bancario, vía el Programa de Capitalización Temporal (Procapte); los diversos acuerdos con los deudores y los recursos presupuestales destinados, primero al Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa); y ahora al Instituto Bancario de Protección al Ahorro (IPAB), muestran que la estrategia de política económica seguida no ha permitido –y es muy probable que en el futuro tampoco lo haga–, la consolidación de la banca ni la recuperación del crédito. Por el contrario, en la medida en que las carteras vencidas se fueron incrementando, la salida que han encontrado los bancos para mejorar sus índices de capitalización y sus operaciones corrientes ha sido la asociación con capitales del extranjero. De tal forma que a finales de 1999, en términos de activo, por sí solas las filiales del extranjero poseían el 18.65% del mercado, y en asociación con los bancos nacionales su participación ya superaba más del 45% del total del mercado.

En cuanto al funcionamiento del mercado de valores se puede decir que su sesgo hacia la realización de operaciones especulativas ha limitado su posible

contribución al financiamiento de la inversión productiva. Así, el comportamiento en blanco y negro que a lo largo de este último lustro ha mostrado la economía, y la permanente fragilidad del sistema financiero, ponen en evidencia que las políticas de estabilización que se aplicaron durante el sexenio salinista y el programa económico zedillista comprometieron la estabilidad financiera, pero además dejan un escaso margen de cobertura para la economía en caso de turbulencias financieras internacionales (Huerta, 1997b).

Finalmente, se puede afirmar que la insistencia en aplicar una política monetaria altamente restrictiva, para controlar la inflación y abatir el déficit público, en presencia de tipo de cambio flotante que tiende a apreciarse, y que se mueve en torno a las variaciones en la tasa de interés, termina por introducir un alto nivel de incertidumbre respecto al funcionamiento de la economía. Esto tiene diversas consecuencias: se incrementa la fragilidad del sector externo, se reduce la liquidez y cae la inversión. En términos de la operación del sistema financiero podemos decir que la disminución del crédito, que se da mientras los intermediarios financieros mantienen sus expectativas de riesgo, lleva a una situación en la que la invalidación de la estructura de deudas cancela las posibilidades de mantener el fondo revolvente (Wray, 1993) que se necesita a nivel agregado para sostener la operación corriente de la economía y evitar la fragilidad del sistema financiero.

Conclusiones

El balance del sexenio del doctor Ernesto Zedillo pasa necesariamente por recuperar la implicaciones que los ajustes económicos realizados durante el gobier-

CUADRO 5
Indicadores financieros
(cifras en millones de pesos)

| Concepto | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000/1 |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cartera de crédito vigente | 556 454.23 | 665 980.47 | 583 859.30 | 724 741.97 | 828 709.14 | 824 051.08 |
| Cartera vencida | 46 326.42 | 43 001.78 | 84 581.99 | 88 206.98 | 68 660.11 | 57 686.81 |
| Índice de morosidad | 7.06 | 6.15 | 11.34 | 10.85 | 8.91 | 6.61 |

Fuente: Anuarios Estadísticos de la CNBV.

Para el año 2000 se están considerando datos al mes de junio.

Los datos de cartera vencida corresponden al total del sistema sin bancos intervenidos.

no salinista tuvieron en el funcionamiento de la economía y el sistema financiero en los últimos seis años. Esto es importante en la medida en que en el programa económico zedillista no sólo se profundizaron la apertura y la desregulación de la economía, sino que se continuó con un esquema de política monetaria y financiera sumamente restrictivo que terminó por comprometer el funcionamiento del sistema financiero, y la economía de la mayoría de las familias y de las empresas.

Entonces, las lecciones que deberíamos recuperar a fin de los errores pasados son las siguientes: primero, que altas tasas de interés y un tipo de cambio sobrevaluado son las semillas precisas para la importación de la especulación internacional y la desaceleración del crecimiento. Segundo, que la disponibilidad de ahorro externo está sujeta, por una parte, a las variaciones en los flujos financieros relacionados con el intercambio del riesgo-rendimiento de los portafolios de inversión que se operan en los mercados financieros internacionales y, por otra, que en el mediano y largo plazos las inversiones en las economías emergentes van a depender más de las tasas de crecimiento económico que de los premios ofrecidos en los mercados especulativos. Tercero, que la desregulación financiera sin un esquema adecuado de supervisión de las actividades de intermediación compromete el buen funcionamiento de las instituciones financieras, lo que hace que se vuelvan disfuncionales para el crecimiento económico.

Notas

- ¹ Esto es importante porque en función de un determinado marco teórico y metodológico, que implica una visión específica acerca de cómo debe operar la economía, se establecen las estrategias de política económica.
- ² Una parte importante de la era de los "pactos económicos" se dio entre diciembre de 1987 y 1988 cuando el Pacto de Solidaridad Económica se modificó al menos cinco veces, práctica que se mantuvo vigente en el gobierno salinista con el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico. Lo relevante de estos pactos es que en ellos se establecían las principales directrices de política económica para estabilizar el funcionamiento de la economía.
- ³ El régimen de tipo de cambio semifijo, es decir, el tipo de cambio como ancla nominal de la economía, se mantuvo vigente desde el 11 de noviembre de 1991 hasta el 21 de diciembre de 1994, cuando las autoridades decidieron adoptar un régimen cambiario de flotación.
- ⁴ Política de esterilización parcial de las entradas de capital.
- ⁵ Tan sólo entre 1989 y finales de 1990 se produjo un alarga-



miento de los vencimientos de los valores gubernamentales de 187 a 267 días (Banco de México, Informe Anual, 1990). Sin embargo, como es sabido, esta tenencia se revirtió en la medida en que las condiciones económicas empeoraron desde mediados de 1993.

- ⁶ Contradictoriamente a la estrategia de alargar los plazos para la amortización de los valores públicos, los tesobonos tenían vencimientos de sólo tres meses y estaban indizados al tipo de cambio, hecho que hacia finales de 1994 resultó, junto con la salida de capitales, en un severo impacto sobre el tipo de cambio.
- ⁷ Los ingresos que el Gobierno Federal obtuvo en 1991 por la desincorporación de Telmex y de los bancos privatizados en 1990 ascendieron a 30 billones de pesos.
- ⁸ Principalmente en la parte correspondiente al gasto de inversión.
- ⁹ Esto tuvo un importante efecto sobre el dinamismo de la Bolsa Mexicana de Valores, y mientras al finalizar 1991 el valor en pesos de las acciones cotizadas fue de 303.3 billones de pesos, "[...] el valor de mercado de las acciones del sector comunicaciones (Teléfonos de México) experimentó el mayor de los aumentos con un incremento de 78.7 billones de pesos, al cual le siguieron los títulos de los bancos con un incremento de 25.3 billones de pesos, la industria cementera con 20.3 billones y 17.2 billones en el valor de las casas comerciales" (Banco de México, Informe Anual:53).
- ¹⁰ Este dinamismo está ligado al comportamiento de la economía estadounidense y a la política de tasas de interés de la reserva federal, pero también a la evolución económica en Japón y Europa.

- ¹¹ Como producto de la renegociación de la deuda que llevó a cabo con los acreedores internacionales en 1989 el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari.
- ¹² Este punto se puede ejemplificar considerando las diferencias en los ritmos de expansión que se dan entre la industria maquiladora, la agroindustria y la agricultura, por citar algunos casos.
- ¹³ Definido como el agregado monetario más amplio, M4, menos billetes y monedas en poder del público.
- ¹⁴ A partir de 1998 se ha dado cierta recuperación de la banca, pero ésta no ha tenido una contrapartida en el otorgamiento de créditos.
- ¹⁵ Por ejemplo, en las casas de bolsa.
- ¹⁶ 20 mil millones del Fondo de Estabilización Cambiaria y swaps de corto plazo de la reserva federal; 17 mil 800 millones del Fondo Monetario Internacional y 10 mil millones de bancos centrales de los principales países industrializados.
- ¹⁷ En lo que se conoce como "flotación sucia".
- ¹⁸ Sin embargo, en la medida en que disminuye el precio de la paridad cambiaria, sobre la base de los diferenciales de inflación interna y externa, se mantiene la tendencia a generar mayores déficits en la cuenta corriente.
- ¹⁹ El monto de los cortos varía en función de los pronósticos que hace el Banco de México del comportamiento de la inflación y de la necesidad de mantener las tasas de interés en niveles elevados cuando se percibe alguna presión devaluatoria.

Publicaciones Periódicas

- Arellano, Rogelio et al. (1993), "El mercado accionario mexicano y sus implicaciones sobre la cuenta corriente", en *Economía Mexicana*, nueva época, núm. 2, vol. II, México.
- Carstens, Agustín y Alejandro Werner (2000), "Monetary Policy and Exchange rate Choices for Mexico", en *Cuadernos de Economía*, núm. 110, México.
- Felman, R. y S. Kumar (1994), "Emerging Equity Markets: Growth, Benefits and Policy Concern", en *Paper on Policy Analysis and Assessment*, PPA/94/7, Estados Unidos, IMF.
- García, Samuel (1995), "Corrientes de capital y lecciones de la crisis financiera mexicana", en *Banco Nacional de Comercio Exterior*, núm. 12, vol. 45, México.
- Girón, Alicia (1994), "La banca comercial de México frente al TLC", en *Banco Nacional de Comercio Exterior*, núm. 12, vol. 44, México.
- Katler, Eliot (1992), "The Mexican Strategy to Achieve Sustainable Economic Growth", en *Occasional Paper* 99, Washington, IMF.
- Mantey, Guadalupe (1996), "Liberalización financiera con oligopolio bancario: penalización al ahorro y a la inversión productiva", en *Problemas de Desarrollo*, núm. 107, vol. 27, México, IIE/UNAM.
- Morera, Carlos (1995), "La reorganización del capital en México", en *Banco Nacional de Comercio Exterior*, núm. 1, vol. 45, México.
- Romero, Carlos (1998), "Competencia y regulación en el sector bancario de México después de la privatización, 1992-1996", en *Economía, Teoría y Práctica*, núm. 9, México.
- Rose, Peter (1993), *Commercial Bank Management*, Irwin.
- Schwartz, Moisés (1995), "Los mercados emergentes y el desafío del capital externo", en *Banco Nacional de Comercio Exterior*, núm. 12, vol. 45, México.
- Singh, Ajit (1997), "Financial Liberalization, Stock Markets and Economic Development", en *The Economic Journal*, núm. 442, vol. 107, Estados Unidos.
- Singh, Ajit y Bruce Weisse (1998), "Emerging stock Markets, Portfolio Capital Flows and Long-Term Economic Growth: Micro and Macro Perspectives", en *World Development*, núm. 4, vol. 26, Gran Bretaña.
- Stiglitz, Joseph y Andrew Weiss (1981), "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", en *American Economic Review*, núm. 71, vol. 45, Estados Unidos.
- Wray, Randall (1993), "Money, Interest Rates, and Monetarist Policy", en *Journal of Post Keynesian Economics*, núm. 15, vol. 4, Estados Unidos.
- Revista de Comercio Exterior, varios números.

Fuentes Bibliográficas

- Correa, Eugenia (1992), *Los mercados financieros y la crisis en América Latina*, México, IIE/ UNAM.
- Calderón, Jorge (1995), "Por una política de ingreso y gasto público que impulse el desarrollo nacionales", en *Problemas macroeconómicos de México. Diagnóstico y Alternativas*, t. II México, UAM/INESER- JP.
- Chávez, Marcos (1995), "México: políticas de estabilización y costos sociales", en *Problemas macroeconómicos de México. Diagnóstico y alternativas*, t. II, México, UAM/INESER-JP.
- Dornbusch, Rudiger y Stanley Fischer (1988), *Macroeconomía*, México, McGraw-Hill.
- Holden, Paul y Sarath Rajapatirana (1995), *Unshackling the Private Sector. A Latin American Story*, Washington, World Bank.
- Huerta, Arturo (1995), "Política de estabilización y crecimiento sostenido con distribución del ingreso: una propuesta para México", en *Problemas macroeconómicos de México. Diagnóstico y Alternativas*, t. II, México, UAM INESER JP.
- Huerta, Arturo (1997a), *Carteras vencidas, inestabilidad financiera*, México, Diana.
- (1997b), *Globalización y cracks*, México, Expansión.
- IMF (1992), *Mexico: The Strategy to Achieve Sustained Economic Growth*, Washington, DC., Estados Unidos.
- Minsky, Hyman (1982a), *Can it Happen again? Essays on Instability and Finance*, Armonk, M. E. Shape Inc.
- (1982b), *The Financial Instability Hypothesis: Capitalist Process and the Behavior of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Sinkey, Joseph (1993), *Commercial Bank Financial Management, In the Financial Services Industry*, Nueva York, Mac Millan Publishing.

Otros documentos

- Examen de la situación económica (1995), Banamex vol. LXXI, núms. 830 y 831.
- Informe Anual del Banco de México, varios números.
- Mantey, Guadalupe. (1995), "La liberalización financiera en México y su efecto en el ciclo económico", ponencia presentada en el *Seminario Internacional sobre Ciclos Económicos y Financieros y el TLCNA: Problemas y Análisis Micro y Macroeconómicos*, México.

EL USO DEL *MARKETING* POLÍTICO EN LAS ELECCIONES DE MÉXICO

Murilo Kuschick

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

En el *Handbook of Political Marketing* (1999), recientemente publicado en Estados Unidos, se menciona el uso del *marketing* político en varios países, como en Inglaterra y Alemania, además de incluir un importante artículo acerca del uso que se dio a esta herramienta política en Polonia durante las elecciones presidenciales de 1995. Aunque su utilización no implique la realización de mejores o de peores campañas políticas, su aparición en el panorama político mexicano en la elección del año 2000 y en anteriores justifica un intento de revisar algunos de los problemas y paradigmas que este campo del conocimiento ha generado en los últimos años, con el fin de determinar cuáles mantienen relación de cercanía o distancia con la experiencia mexicana, establecer si la singularidad democrática de México, y su peculiar forma de hacer política y de realizar campañas se asemeja o diferencia de lo que sucede en Estados Unidos y otros países y, finalmente, considerar si esta herramienta se ha incorporado a la actividad política mexicana y con qué tipo de resultados.

Concepto e historia del *marketing* político

La aparición del *marketing* político en Estados Unidos y otros países del mundo se encuentra ligada al impresionante desarrollo de la mercadotecnia como disciplina, y al hecho, en términos de Kotler (1999), de que cada vez es más necesario aceptar la situación de intercambio que priva en el momento que los candidatos solicitan votos a los electores. Sin embargo, esta imagen no es reciente, ya que en *An economic theory of democracy*, Downs (1957) establecía que la relación entre electores y candidatos es directamente proporcional a la estimación de costos y beneficios que obtiene el ciudadano si decide emitir o no su voto, posibilidad que para este autor se encontraba en función de estimar tres tipos de variables para los electores: tiempo, dinero e información. Por lo tanto, el símil que se puede realizar entre la selección de un candidato y una transacción en el ámbito del mercado es una modalidad que permite establecer y hablar de las vinculaciones que pueden existir entre la mercadotecnia y las actividades políticas, ya que en el mercado se trata de decidir el tipo

de bienes y servicios, y en la política se requiere una toma de decisión por parte de los electores dirigida hacia el partido y los candidatos que pueden proporcionarles la mayor cantidad de beneficios.

Empero, existe una cantidad considerable de analistas, principalmente en México (Pérez Correa, 1998; Valdez, 1999), para quienes el proceso electoral se degrada cuando se hace referencia al *marketing* político. Sin menoscabo de las posiciones de éstos y de otros, es importante definir cuál es finalmente la relación que se establece entre partidos, candidatos y electores en el ámbito de una campaña política electoral. Nuestra apuesta en este artículo es dar cuenta de esta relación y mostrar las características y conexiones que mantienen los modelos y paradigmas del *marketing* político-electoral para establecer que su relación y utilización en las campañas políticas en México o en el mundo no sólo es resultado de una malévolamente intención de denigrar y disminuir la actividad política, sino que, frente a la imposibilidad de instituir una relación más cercana entre electores, candidatos y partidos, se ha vuelto cada más necesario el uso de los medios masivos de comunicación y de otros medios e instrumentos que, además de llamar la atención de los posibles electores, influyen en la toma de decisión que éstos van a realizar al cruzar la boleta electoral.

El último año de las campañas "al estilo de los viejos tiempos" en Estados Unidos fue 1948. Este año, Truman presumía de haber recorrido 50 mil kilómetros, hecho 356 discursos, estrechado las manos a medio millón de personas y hablado a unos 15-20 millones de norteamericanos en persona. Barry Day, un publicitario que ha participado en campañas políticas para el Partido Conservador en Gran Bretaña, comentaba: "Hoy, ningún candidato lo intentaría siquiera". Los mítines cara a cara, dice, no son necesarios "y con frecuencia, tampoco deseables": "El discurso es hoy sobre todo una instantánea oportuna", un motivo para que el candidato sea "puntado" según sus méritos en las horas de máxima audiencia de las noticias, y en la publicidad por televisión. Nixon también visitó a todos los estados de la Unión Americana en 1960, sin embargo, lo decisivo fue la televisión, en especial el primer debate Kennedy-Nixon (Clark, 1989:401).

En las campañas políticas mexicanas, la mayor parte de los candidatos se ufanan de haber recorrido el país varias veces. Sin embargo, la popularidad del candi-

dato más exitoso de la elección de 1994, Diego Fernández de Cevallos, fue gracias a la televisión y al primer debate que realizaron los tres candidatos a la Presidencia de la República. Por otra parte, el éxito de Cuauhtémoc Cárdenas se debió a que en 1988 retó al régimen, sin tener prácticamente ninguna presencia en la televisión. De ahí que entre la experiencia de 1988, en que una parte de la oposición logró poner en jaque al sistema político mexicano prácticamente sin el uso de la televisión, y 1994, cuando no importó el número de veces que Cárdenas atravesó el país, bastó una sola aparición en televisión de Fernández de Cevallos para que el Partido Acción Nacional (PAN) obtuviera el segundo lugar.

Por lo tanto, en las elecciones del año 2000 presenciemos una amalgama de campaña tradicional, es decir, los incesantes "baños de pueblo" de los principales candidatos, aunados a horas y horas de *spots* televisivos y dos debates. Esta persistente lucha que ya tuvo un desenlace nos obliga a analizar tanto teórica como prácticamente las metodologías electorales, sus usos y los posibles desenlaces en la campaña política mexicana.

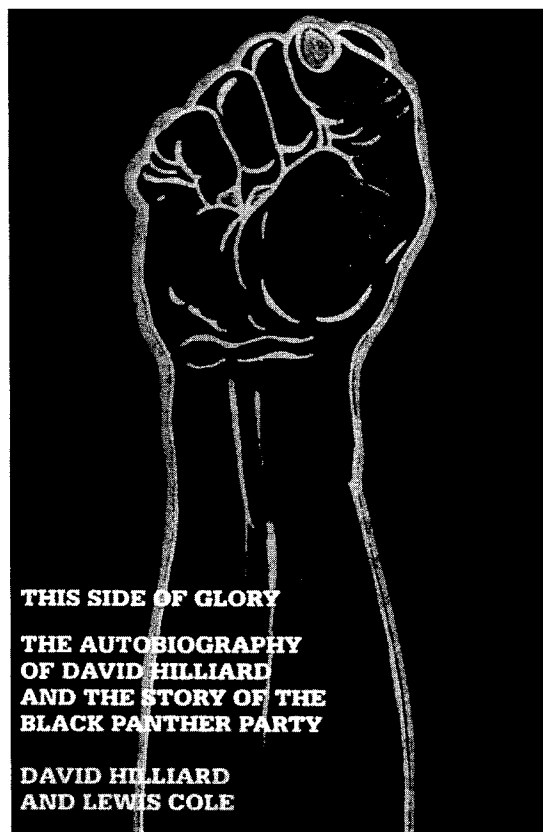
Aunque sea lugar común decir que ni la televisión, ni los mítines multitudinarios, las reuniones masivas y los recorridos por la geografía del país son los que finalmente lograron el triunfo en la elección mexicana del año 2000, cabe cuestionar cuál fue la piedra filosofal para explicar el desenlace de la campaña político-electoral de México en ese año.

Definición y concepto de la campaña electoral

Pese a que la concatenación de actividades de proselitismo, promoción del voto, propaganda, conocimiento y relación entre el candidato y las masas de electores es lo que posibilita la victoria y la derrota en cualquier campaña política, podemos afirmar que es necesario que los electores acepten tanto al partido como a los candidatos, de tal suerte que lo fundamental es que la propuesta, la imagen y los mensajes que emiten los candidatos a los posibles y probables votantes no sean rechazados. Para que ello suceda es necesario que disminuya la "distancia" entre los electores y los respectivos candidatos, lo cual significa un reconocimiento en términos psicológicos por parte de los ciudadanos, de que los candidatos que representan sus intereses y deseos sean personas en

las cuales pueden confiar y cuyas promesas y propuestas sean creíbles. Por consiguiente, aunque exista un gran despliegue en términos publicitarios, y una presencia sólida en los medios masivos de comunicación, este tipo de propuestas no resultarán ganadoras por la falta de ingredientes fundamentales en las campañas político-electorales: credibilidad, confianza, cercanía, conocimiento, experiencia; es decir, el proceso es análogo al que se observa en los mercados de productos, en los que los consumidores sólo compran aquéllos bienes con los cuales han mantenido y establecido relaciones anteriores. En otras palabras, si no conocemos los posibles y probables resultados de una marca o de un producto, difícilmente nos arriesgaremos a comprarlo. Ésta es una de las funciones de la publicidad. Por otra parte, se encuentra la experiencia y, por último, la relación que podemos establecer y mantener con los productos mediante otras personas a partir de sus comentarios, preferencias, etcétera.

De la misma manera, si no existe experiencia, conocimiento, reconocimiento y una relación de los electores con los partidos y candidatos, los mecanismos de promoción en las campañas políticas tendrán mínimo impacto, como es el caso de las múltiples



campañas de promoción que realizaron en la Ciudad de México los 48 diferentes candidatos por el puesto de jefe delegacional, por lo menos 120 candidatos a diputados locales, y los 90 candidatos a diputados federales, los cuales fueron objeto en su mayor parte del anonimato (es decir, el mínimo conocimiento e interés de la ciudadanía por sus personas y propuestas) y ausencia de creatividad en sus *slogans*, imágenes y mensajes, lo cual los colocó más de las veces a merced de lo que realizaron los candidatos de sus respectivos partidos a presidente de la República y jefe de Gobierno en el caso del Distrito Federal.

En la campaña en el Distrito Federal, la disputa se centró principalmente entre el Partido de la Revolución Democrática (PRD) y el Partido Acción Nacional (PAN), lo cual significó que los candidatos de estos partidos a los múltiples puestos en disputa en la Ciudad de México fueron favorecidos por las imágenes de sus respectivos candidatos a la jefatura de Gobierno local y la del candidato a la Presidencia de la República en el caso del PAN. De tal suerte que en el caso de los partidos menos favorecidos, como el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y los demás, sus candidatos debieron emprender campañas más agresivas y propositivas, con una alta dosis de imaginación y creatividad, a fin de huir de la situación de no verse favorecidos por la actitud de los electores de votar en bloque por el mismo partido o sólo haciendo la distinción, como sucedió en el Distrito Federal, donde gran parte de los electores sufragó por Vicente Fox para Presidente de la República y por Andrés Manuel López Obrador para jefe de Gobierno del Distrito Federal.

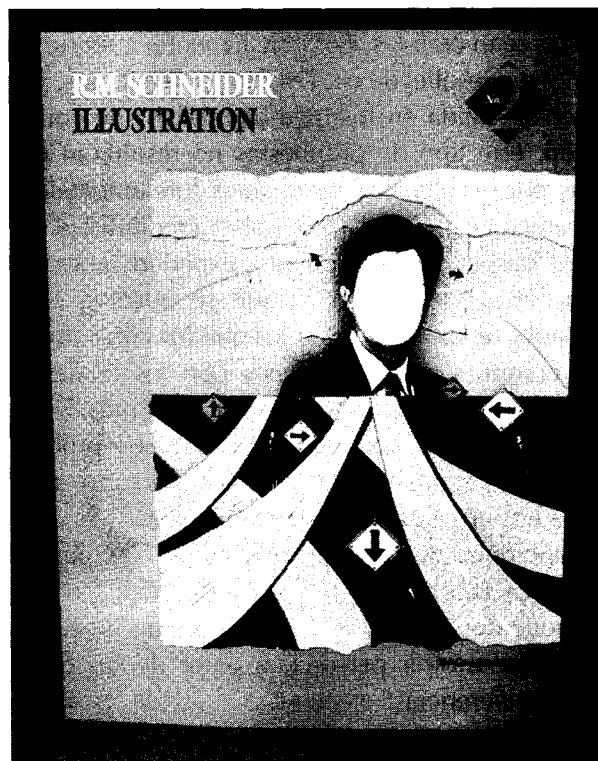
Si bien es imprescindible explicar qué sucede y ha sucedido en las demás elecciones, es importante advertir la necesidad de utilizar nuevos métodos de difusión y promoción político-electoral que impidan que los candidatos no vayan a reboque de lo que haga el candidato principal de su partido, con lo cual se verán frustradas las expectativas de un probable candidato a diputado local, federal y senador.

Paradigmas del *marketing* político-electoral

Si la posibilidad de ganar una elección está determinada por la necesidad de acortar la distancia entre los candidatos y los posibles electores, ¿cómo se logra esto en la práctica y en un país como México donde, según algunas encuestas, los políticos suelen tener muy mala reputación? (Zimat, 1997).

La reciente aplicación del *marketing* en las campañas políticas no sólo implica la necesidad de cambiar y de transformar la imagen y el sentido de la representación que nos hacemos de una persona, marca o producto; esto es, la percepción que los electores y consumidores tienen de personas, productos, problemas, sino la necesidad de modificar la imagen de los productos o candidatos, que ha constituido una de las tareas fundamentales y uno de los paradigmas más importantes de la mercadotecnia (Kuhn, 1978:33). En el caso general de las campañas presidenciales mexicanas anteriores, se recurría a ciertas estrategias para asignar al elegido por el Presidente de la República en turno: tenía que ser un sucesor que tuviera los atributos propios, como figura central y decisiva del sistema político mexicano (Camp, 1995); poseedor de una capacidad única e ilimitada para resolver todo tipo de demandas, conflictos y problemas; además de ser el personaje capaz de encauzar la esperanza de millones de mexicanos en las posibilidades de mejorías concretas en sus vidas, derivadas tanto de sus demandas más sentidas y particulares; la posibilidad de que el próximo Presidente de la República mantuviera alguna relación de parentesco, amistad y compradazgo, fuese de la misma región que uno, hubiese mantenido alguna relación de trabajo y estudio, posibilitaría algún tipo de acercamiento y la obtención de algún tipo de recomendación. Este conjunto de imágenes y representaciones estaban articuladas tanto a la figura de una Presidencia de la República todopoderosa, como a un PRI que al mismo tiempo representaba a todos los grupos, clases e intereses y que con gran porosidad ideológica se adaptaba tanto a las promesas del nacionalismo revolucionario, como al liberalismo social. La utilización de una campaña política basada fundamentalmente en la imagen no ha desaparecido ya que, como se vio, la campaña electoral del año 2000 se ancló principalmente a la imagen de Fox como un líder capaz, carismático y "antipolítico" que encarna el sentimiento antipriísta y la fantasía popular de un líder más fuerte que los políticos del PRI, capaz de "hacer la hombrada" de sacar a ese partido de los Pinos.

Luque (1996) propone un desarrollo en cuatro etapas en la evolución de las campañas político-electorales: a) fase de prepartidos: ausencia de concurrencia electoral; b) fase ideológica: sonido e imagen escrito; c) fase de comunicación de masas: imagen,



situación competitiva oligopolista, y d) fase de *marketing*: investigación, incorporación de las técnicas y conceptos de *marketing*. Estas etapas se presentan como un proceso evolutivo no necesariamente excluyente, en el sentido de que a partir del momento en que se pasa a la fase posterior no se utilizan elementos de la anterior. Sin embargo, aunque en México hemos llegado a la última fase, por cuanto se utilizan elementos de la técnica de *marketing* en el proceso electoral, como la segmentación del mercado y el posicionamiento, la utilización de la imagen continúa siendo fundamental.

¿Qué se entiende por *marketing* y en qué sentido su incorporación plantearía la incorporación de un nuevo paradigma o de una nueva conceptualización teórica de la relación entre partidos-candidatos y electores?

Por un lado, se entiende como un sistema de acción, un conjunto de técnicas para la acción cuyo uso es aceptado generalmente por los agentes que participan en un intercambio, pero cuyo abuso provoca alineación y rechazo. En su vertiente de acción se le imputa la capacidad de imponer productos, servicios o ideas; sin embargo, hay muchas experiencias de fracaso en el lanzamiento de productos y de realización de proyectos con desigual éxito. Por otro lado,

es un sistema de pensamiento que supone una situación competitiva en el cual se puede elegir entre alternativas y hay una orientación encaminada a favorecer los agentes del intercambio. Esto supone una situación democrática en la que diferentes ofertas proponen alternativas a un electorado y en este proceso se utilizan técnicas de actuación que no siempre contribuyen a un funcionamiento transparente y deseado en ese intercambio (*op. cit.*:5).

Luque describe al *marketing* político y electoral como un conjunto de acciones orientadas por diversas técnicas que están motivadas por la idea de realizar un intercambio entre candidato y elector. Empero, es importante recalcar que antecede a este proceso (Luque, *op. cit.*; Maarek, 1997). En otras palabras, la aplicación del concepto de *marketing* en el ámbito político implica un proceso de planificación con un estudio previo del electorado a fin de determinar cuáles son sus necesidades, deseos y motivaciones, para que el partido establezca con mayor claridad su oferta tanto en el ámbito de programas como de candidatos; esto es, la creación de una organización que en breve espacio de tiempo pueda, mediante un esfuerzo comunicativo, determinar la relación con el electorado y por lo tanto, disminuir la distancia entre los candidatos y los electores con el fin de obtener su confianza, credibilidad, y por ende, sus votos.

El *marketing* político-electoral es un esfuerzo de comunicación que exige un proceso de conocimiento e investigación que redunde en una posibilidad de planificar la relación candidato-elector con el propósito de alcanzar la meta o el objetivo previamente trazado: la victoria electoral. Para tal fin no sólo es necesario realizar este esfuerzo comunicativo y de planificación de la relación que implica una clara idea de la estrategia y de las tácticas de la campaña, sino emprender un esfuerzo continuo y constante de evaluación de los resultados de los procesos comunicativos y de las actividades de aproximación entre el candidato y los electores.

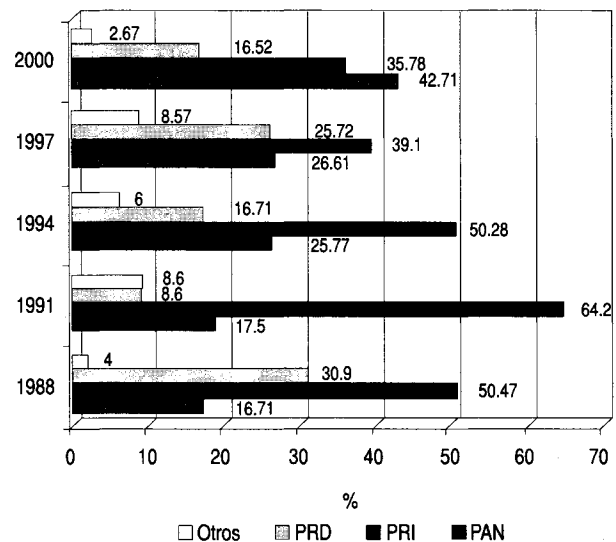
¿Cuáles son las circunstancias y las situaciones que hacen a las campañas ganadoras?

Desde las elecciones de 1988 hasta las elecciones legislativas de 1997, México presentaba un conjunto de situaciones que podían hacer posible la victoria de un partido de oposición en la lid electoral, con excepción de las elecciones intermedias de 1991, cuando el PRI recuperó bríos ya no vistos. En 1994, la oposición recibe 50 por ciento o más de los votos,

lo que virtualmente imposibilitó que el PRI regresara a la idea de "carro completo". Más adelante, con las modificaciones y distintas reformas a las leyes y al código electoral, que fueron desde la autonomía del Instituto Federal Electoral (IFE) hasta mayor equidad en el reparto de los recursos para el financiamiento a los partidos y los gastos de campaña, así como la posibilidad de poder contratar espacio y tiempo en los medios masivos de comunicación, especialmente la televisión, la derrota del PRI sólo fue cuestión de tiempo, ya fuese por una alianza entre los partidos de oposición o como sucedió finalmente en el año 2000. Esta elección que estuvo matizada por el fracasado intento de alianza de los partidos de oposición—PAN y PRD, principalmente—, auguraba que como la alianza había sido imposible, lo era también la victoria de alguno de los partidos de la oposición.

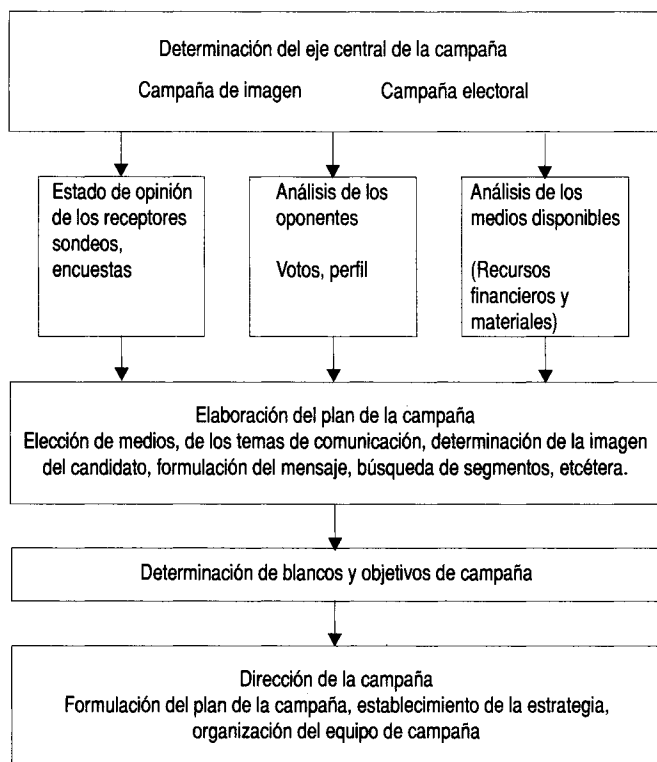
Esta posibilidad sería correcta si pensáramos que los votos obtenidos por el PRI en las elecciones de 1988 y 1994 fueron hechos consumados e inamovibles. Pese a que el PRI había perdido gran parte de su antiguo esplendor entre las elecciones de 1995 y las de 1997, aún constituía la primera fuerza política del país, ya que si bien había cosechado una cantidad de votos cercana al 40 por ciento de los votos en las elecciones intermedias de 1997, sus opositores todavía se encontraban a poco menos de 15 puntos

GRÁFICA 1
México: doce años de resultados electorales
1988-2000



Fuente: Periódico *Reforma*, 3 de julio de 2000; revista *Voz y Voto*, núm. 54, agosto de 1997; Abundis, F. et al., *Decisión ciudadana*, 1994, Rayuela.

CUADRO 1
Organización de una campaña política



Fuente: Market, P., *Marketing político y comunicación*, Barcelona, Paidós, 1997, p. 49.

porcentuales de distancia. En otras palabras, si estos no conformaban una alianza, nunca lograrían la victoria sobre el PRI. Ésta es muy probablemente una de las grandes enseñanzas de las elecciones del año 2000, año cabalístico por sí mismo. De ahí que la acción que se instrumentó y se desarrolló en el ámbito de las campañas políticas fuera suficiente para demostrar la importancia de la investigación, los medios de comunicación, las encuestas, la publicidad y, fundamentalmente, los anhelos de una gran parte de la población, principalmente la de los jóvenes menores de 30 años, quienes, sin respetar alcurnias, se lanzaron a votar por la oposición conservadora.

Mientras que el PRI estaba atado a sus antiguos procedimientos del “destape” de su candidato presidencial y el PRD esperaba el momento en que su líder histórico decidiera dejar el gobierno de la Ciudad de México, el gobernador del estado de Guanajuato se había lanzado a una campaña de imagen que a la postre lo proyectaría como la mejor opción para ganar los comicios del año 2000.

Antes se planteó que una de las formas para generar una campaña política consistía en basar toda la estrategia en una campaña que se anclara en la imagen de un candidato. Para ello es necesario hacer que éste sea conocido por la población.

De manera usual, el Presidente de la República y algunos de los miembros de su gabinete solían ser las personalidades más vistas y conocidas. Otro elemento importante en el rubro de la imagen era qué tan favorable o desfavorable resultaba ser la imagen que el Gobierno mexicano proyectaba en general hacia la población. De acuerdo con Domínguez y McCann (1997):

In some countries voters perceive the major parties as getting weaker simultaneously. For example, in the United States, the United Kingdom, and the Netherlands there was a sustained and far-reaching partisan realignment from the 1960 through the 1979s; support for all major parties declined. All parties lost support as voters became more independent, more willing to make up their minds at the last minute, and less willing to base their vote on a standing decision in favor of a specific party. In such circumstances a party often gain votes by appealing to the poll of independents, not necessarily by taken votes directly from another party.

Mexico is different. In Mexico in 1991 the gains for the ruling party reflected the losses of the opposition parties-what is called a “zero-sum” relationship. In table 5-8 we show the correlation between the perception that the PRI will get stronger and the ratings of opposition party strength. These correlations are highly significant statistically. They show that perceptions of the PRI’s strength in 1991 came directly at the expense of a weakened PAN and PRD [...]

[...] Mexican voters decide first between the PRI versus the opposition-a judgment on the political regime’s ruling party- and only later and secondarily do they choose between the opposition parties (*op. cit.*:136-137).

Es decir, en México los electores primero asumen una posición con respecto al PRI y su imagen, y a partir de ésta deciden si lo apoyan o favorecen a los partidos de oposición. Por tanto, para derrotar al partido del Gobierno eran necesarias dos condiciones: a) una caída de la popularidad de este partido y del presidente; es decir, que los electores creyeran en la posibilidad de un futuro mejor sin el PRI, y b) la posibilidad de encontrar en un partido de oposición una personalidad tan fuerte o más fuerte que la de los candidatos salidos de este partido.

Si el paradigma de la imagen es fundamental en las campañas mexicanas, esto no significa que sea la única posibilidad, pues al desarrollarse una campaña política (como se propone en el cuadro 1) es posible hacer énfasis en otros aspectos, siempre conforme al tipo de problemas, necesidades y deseos que encontremos en los posibles electores. Se suele plantear que otra forma u otro paradigma en el desarrollo de una campaña político-electoral es el que llamamos "cliente", para diferenciarlo del "producto" o imagen.

En Kotler (1988) se encuentra la conocida propuesta de las P, modelo mercadológico que se centra en el desarrollo de los siguientes elementos:

Product-Price-Place-Promotion

Esto es, se cuenta con un producto que tiene un precio, al cual es necesario encontrarle un lugar en el mercado mediante mecanismos de promoción, principalmente mediante el uso de la publicidad. En este caso es necesario resaltar ciertas características del producto como la marca, el conocimiento que pueda tener el público con respecto a sus usos y la experiencia anterior con productos similares. Para alcanzar estos fines es fundamental recurrir a mecanismos persuasivos (Herreros, 1989:105) a fin de colocar el producto en el mercado, ya que si bien partimos de necesidades y deseos genéricos del público, éstos no necesariamente guardan una correspondencia entre lo que se desea vender y lo que el público quiere consumir.

De ahí es posible plantear otro paradigma en el *marketing* (Schultz, 1994), que se conoce como el de las C:

Customer-Cost-Communications-Convenience

Este nuevo concepto utilizado en el ámbito del *marketing* va a surgir a partir del hecho de que en el mercado capitalista de las sociedades desarrolladas hay gran competencia y los consumidores ya no tienen lealtad ni fidelidad de marca, lo cual obliga a los productores a cambiar de estrategia y comenzar a estudiar el comportamiento del consumidor con el fin de conocer a detalle los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores. Más que la necesidad de crear productos, con esta nueva perspectiva mercadológica se crean clientes para mantener relaciones más largas y duraderas, por cuanto se basan en las necesidades de los consumidores y no de la

persuasión de la publicidad, ni de la creación de necesidades artificiales. En este caso, la fuerza de ventas y la utilización de gastos en publicidad no es tan fundamental como la necesidad de una amplia investigación de los consumidores y de sus hábitos.

Dicho paradigma, que se conoce como el del "votante" en el ámbito de la mercadotecnia política, implica por lo tanto investigación y conocimiento de las características del ciudadano. La utilización de ambas estrategias es imprescindible en las campañas políticas actuales: crear una "imagen", y simultáneamente identificar los nichos de mercado más apropiados para un candidato o un partido. Pasar de una propuesta a otra no es simplemente un problema de elección por parte de los asesores de campaña. Por un lado, es evidente el fracaso de los partidos políticos y de sus candidatos en términos de su trascendencia, importancia y accesibilidad a los electores. Al igual que en la mercadotecnia comercial, cada vez es más difícil comercializar productos que llamen la atención sólo por su presentación, empaque y fama, más allá de la experiencia, confianza y seguridad que los consumidores deben tener acerca de los productos que seleccionan en el mercado.

En el caso de los productos políticos se analiza la experiencia que los lectores tienen con ciertos partidos políticos, de los cuales han creado una imagen favorable o desfavorable acerca de su actuación, gobiernos locales, sus políticos y el desempeño de sus representantes, ya que si existe una imagen negativa de un partido, ésta será asociada a sus candidatos. Los partidos, por tanto, precisan mejorar su actuación, buscando a los candidatos que tengan mejor imagen ante los electores, lo cual entraña disminuir la influencia del partido y su respectiva imagen en las campañas políticas. Si la imagen del partido es adversa al público y los candidatos son poco conocidos o desconocidos, existen muy pocas posibilidades de que tales partidos y sus respectivos candidatos sean electos sin una gran dosis de persuasión.

La persuasión y sus técnicas utilizadas en el *marketing* y en la comunicación en general no siempre redundan en éxito frente al público, ya que es más fácil convencer a las personas hacia conductas e ideas en que ya creen, a ideas y conceptos en que no creen. Raymond Ross (1978) y Charles Morris (1974), autores ligados al enfoque de la retórica, plantean en uno de los diversos enfoques acerca de la persuasión que

ésta se relaciona con la posibilidad de convencer a otros mediante argumentos racionales o de carácter emotivo. Sin embargo, la capacidad de convencimiento de uno hacia otro depende de la influencia o el liderazgo del primero sobre el segundo, de los medios utilizados, la atención y la predisposición del segundo hacia los argumentos y mecanismos utilizados por el primero.

Retomando el caso de las campañas político-electorales, el hecho de que ni el PRI ni su candidato convencían a gran parte del auditorio en la campaña recién realizada en México, no sólo obedeció a la calidad y al tipo de argumentos, ya que ninguna persona en sus cabales se negaría a aceptar ofertas como las que hacía el PRI y su candidato por mejoras obvias en la calidad de vida. Sin embargo, en virtud de que este tipo de ofertas ya habían sido realizados con anterioridad, sin resultados palpables, no disminuyó la aceptación de las ofertas, sino la confianza y la credibilidad del oferente, lo cual significa no menor creencia en las ofertas, sino en las personas y partidos asociados a ellas.

Esta situación nos lleva a plantear lo que llamaríamos el segundo paradigma del *marketing*, el cual trasciende la imagen del producto y se dirige a la búsqueda de las necesidades del elector. En este caso, no se intenta convencerlo de que adquiera un producto por las características, prestigio, nombre y tiempo de existencia en el mercado, sino en función de sus propias necesidades y deseos. Este proceso recibe el nombre de segmentación.

La concepción de mercado desde la óptica del *marketing*, supone un enriquecimiento en cuanto incorpora la idea de *segmentación*; es ésta una operación que, partiendo de la consideración real del mercado como algo heterogéneo, intenta homogeneizar partiendo del empleo de criterios unificadores de conjuntos o subconjuntos de ese otro mayor, entendido como mercado total (*op. cit.*:162).

La concepción de la segmentación parte por tanto de la idea de que los mercados se dirigen a consumidores reales constituidos por individuos reales que tienen necesidades semejantes. En este sentido, las campañas de *marketing* no pueden dirigirse a todos y a ninguno de los potenciales consumidores o, en de las campañas políticas, a los votantes. Si en una época, los electores en México votaban en una gran



mayoría por el PRI era simplemente por la falta de opciones y la ausencia de una competencia. Por ello, este partido obtenía votantes en todos los grupos y ámbitos sociales del país. Empero, al surgir una mínima posibilidad de competencia en el mercado electoral en México, la población comienza a segmentarse en electores favorables al PRI y electores en contra de éste, constituyendo una de las modalidades de segmentación más sencillas que, sin embargo, arrojó resultados catastróficos para este partido. Existen muchas modalidades de segmentación (Reyes y Munich, 1994), unas de carácter más bien empírico, como las que se realizan a partir de características: a) demográficas (población, urbana y rural, sexo, edad, religión, ocupación, nivel de escolaridad, origen étnico); b) psicográficas (formas de pensar y actuar, gustos, aficiones, valores, beneficios esperados); c) geográficas (estado, región, municipio, distrito, sección, colonia, poblado, ejido), y d) relativas al comportamiento al votar (ciudadanos leales al PRI, PAN, PRD, indecisos, abstencionistas).

Una de las modalidades para realizar una segmentación en México (como puede observarse en la gráfica I) se refiere a quienes apoyan al PRI y los electores

que votan por un partido de oposición. En la gráfica 1 se aprecia que la cantidad de electores que sufragan por algunos de los partidos de oposición ha ido en aumento. Esta perspectiva fue valorada por los dirigentes de gran parte de los partidos de oposición de México, planteándose la posibilidad de constituir una alianza, aunque ésta no fue factible por distintas circunstancias. En el caso del PAN se buscó, mediante la campaña electoral, aprovechar no sólo la perspectiva de la alianza sino, fundamentalmente, la perspectiva de un amplio espectro del electorado que iba en incremento, principalmente a partir de las elecciones legislativas de 1997, cuando el PRI solamente cosechó poco menos del 40 por ciento de los votos; el PAN, 26 por ciento y el PRD una cantidad semejante. En otras palabras, existía ya en el ánimo de la mayoría del electorado mexicano una intención de votar contra el PRI. Esta perspectiva fue capitalizada por el PAN y su candidato, Vicente Fox, con una campaña electoral cuyo elemento básico de posicionamiento era la idea de "cambio", concepto que ya había utilizado tanto el PAN como el PRD en elecciones anteriores. Sin embargo, Fox le añadió una especie de apuesta; un reto que al lanzarse al electorado lo comprometió, incorporó e hizo cómplice de la campaña: "Sacar al PRI de Los Pinos". De esta manera, Fox no sólo se "posicionó" ("crearse una posición ventajosa en el mercado"), sino que al mismo tiempo intentó y logró plantear una ventaja competitiva que no tenían sus competidores.

Por un lado, Francisco Labastida construyó una campaña ofreciendo beneficios muy amplios y generales, al mismo tiempo un cuanto abstractos. Decir "Que el poder sirva a la gente" no precisa con mucha claridad de qué manera "el poder" puede llegar a servir a las personas. Una forma para llegar a una concreción fue, por ejemplo, la propuesta de incorporar clases de inglés y computación en las primarias. Por otro lado, Cuauhtémoc Cárdenas, candidato opositor, no sólo perdió tiempo para abandonar su puesto como jefe de Gobierno del Distrito Federal, sino que también perdió popularidad en su actuación como gobernador de la ciudad (Kuschick, 2000), pues no realizó obras de importancia y tampoco pudo disminuir los altos índices delictivos en la capital del país, y más adelante emprendió una campaña con propuestas y ofertas como "Mira por ti, mira por tu país", que no comprometen ni tampoco incorporan a un electorado como el suyo, por lo regular de izquierda,

contestatario, más radical y que aspiraba también a un cambio, pero desde la izquierda. Después de un inicio de campaña muy tibio, Cárdenas cambió su *slogan* de campaña por uno todavía más abstracto y dirigido a segmentos aún más contrarios a los próximos a la izquierda cardenista: "Se vale soñar". Al precipitarse cada vez más en las encuestas de opinión, Cárdenas intentó reconquistar parte de los segmentos tradicionalmente fieles al discurso de la izquierda revolucionaria: "Con México a la victoria", al tiempo que rompía lanzas contra Fox, quien ya se colocaba en un empate con Labastida en las encuestas de opinión y llamaba a los electores del PRD al voto útil, a sufragar por el candidato de la oposición con mayores posibilidades de éxito.

A modo de perspectiva para comprender qué ha sucedido en las recientes campañas electorales, como la mexicana, y la utilización de los paradigmas, definiremos el de "imagen" y el de "votante". Aunque estos términos no son excluyentes, se aplican de manera simultánea, si bien el primero precisa de un candidato con un alto nivel de reconocimiento por parte de los electores de características como honestidad, confianza, capacidad, mientras que en el segundo paradigma, en el que también se puede explotar la imagen del candidato, es más importante apuntalar la campaña en los deseos y necesidades del electorado. En el primer caso, al intentar generar una campaña basada únicamente en la imagen sin dirigirse a ningún público en particular, se requiere un candidato que satisfaga las expectativas de la gran mayoría de los electores, lo que sucedía con Labastida, quien tenía una buena imagen ante los electores. Sin embargo, el hecho de pertenecer al PRI hacían disminuir sus posibilidades de triunfo, mientras que en el caso de Fox, la fortaleza de su figura y el poder que logró entre los electores contrarrestó el hecho de que fuera candidato de un partido usualmente asociado con la derecha y con posiciones conservadoras, logrando proyectar una imagen positiva como el candidato que podría derrotar al PRI.

De ahí que el PRI intentara plantear una campaña que se dirigiera a las expectativas específicas de ciertos grupos de electores, como las mujeres de bajos ingresos con hijos en edad escolar, mujeres también con bajos ingresos, bajo nivel de escolaridad y sin posibilidades de recibir atención médica. Empero, este

tipo de ofertas segmentadas en función de cierto tipo de necesidades aquejaban exceso de segmentación y sufrían de la baja credibilidad del PRI derivado de las propuestas de campaña de 1994.

Por tanto, la victoria de Fox se cimentó más en una elección de tipo plebiscitaria que más allá de la perspectiva de un grupo de ofertas dirigidas a cierto tipo de electores para solucionar cierto tipo de demandas: "Sacar al PRI de los Pinos", aspecto que pudo capitalizar muy bien Fox y que la campaña de Cárdenas perdió totalmente de perspectiva. Por lo tanto, este deseo del electorado sólo necesitaba alguien que mostrara la capacidad de llenar el anhelo popular y el exgobernador de Guanajuato fue capaz de hacerlo.

Conclusión

Hemos planteado la posibilidad de que las campañas mercadológicas modernas hagan uso de dos tipos de paradigmas: la "imagen" (producto) y la del "votante" (deseos/ necesidades). Pese a que en México la mayor parte de la población sufra gran cantidad de carencias, uno de los aspectos fundamentales de las campañas políticas electorales es el ingrediente de la confianza (Luhman, 1995) y credibilidad, ya que en el caso de una campaña política no existe un intercambio de un bien tangible, de tal suerte que la posibilidad para que el elector se decida a votar por una opción o por la otra está ligada a la satisfacción en ámbitos muy abstractos, en la cual la utopía que plantea el candidato satisfaga los sueños de los electores. En este sentido, la publicidad de Cárdenas captaba una parte del proceso, es decir, al plantear como lema de campaña "Se vale soñar" daba cuenta de un elemento común de los electores, que muy probablemente habían soñado con un país más justo, más equitativo, sin pobreza, con un mayor reparto de la riqueza, pero para que ello aconteciera una condición necesaria era que el PRI perdiera las elecciones. Esta situación fue realizada de una manera más concreta por la campaña de Vicente Fox que pudo colmar las dos necesidades del electorado: satisfacer la necesidad de realizar el sueño de un mejor país pero, para lograrlo, el PRI debía perder las elecciones y la tenía que ganar un candidato con una imagen de mayor fortaleza y mayor capacidad que los can-

didatos del PRI. Por consiguiente, consideramos que las campañas en México aún necesitan del factor producto, pero sin descuidar las necesidades del votante.

Fuentes Bibliográficas

- Abundis, Francisco et al. (1994), *Decisión ciudadana 1994*, México, Rayuela.
- Camp, Roderic (1995), *La política en México*, México, Siglo XXI.
- Clark, Eric (1989), *La publicidad y su poder*, México, Planeta.
- Herrero, Mario (1989), *Teoría y técnica de la propaganda electoral*, Barcelona.
- Domínguez, Jorge, et al. (1997), *Democratizing Mexico*, Baltimore, John Hopkins.
- Downs, Anthony (1957), *An Economic Theory of Democracy*, Nueva York, Harper and Row.
- Kotler, Philip y Neil Kotler (1999), "Political Marketing: Generating Effective Candidates, Campaigns an Causes", en Newman Bruce, *Handbook of Political Marketing*, Sage Publications, Thousands Oaks.
- Kotler, Philip (1988), *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall.
- Kuhn, Thomas (1978), *La estructura de las revoluciones científicas*, México, FCE.
- Luhman, Niklas (1995), *Poder*, México, UIA.
- Luque, Teodoro (1996), *Marketing político*, Barcelona, Ariel Economía.
- Maarek, Peter (1997), *Marketing político y comunicación*, Barcelona, Paidós.
- Morris, Charles (1974), *La significación y lo significativo*, Madrid, Alberto Corazón.
- Reyes, Rafael y Lourdes Munich (1994), *Mercadotecnia para las campañas políticas del PRI*, México, PRI.
- Ross, Raymond (1978), *Persuasión. Comunicación y relaciones interpersonales*, México, Trillas.
- Shultz, Dan et al. (1994), *The New Marketing Paradigm*, Nueva York, NTC.

Publicaciones periódicas

- Kuschick, Murilo (2000) "El gobierno de Cuauhtémoc Cárdenas frente a la opinión pública", en *Reporte de Investigación*, núm. 461, julio, UAM-Azcapotzalco.
- Pérez Correa, Fernando (1998), "Opinión pública y democracia", en revista *Etcétera*, núm. 281, 18 de junio, México.
- Periódico *Reforma*, (2000), 3 de julio.
- Revista *Voz y voto*, (1997), núm. 54, agosto.
- Valdez, Antonio (1999), "Las virtudes del marketing político: un ensayo en su defensa", en revista *Este País*, núm. 105, diciembre de 1999.
- Zimat/Cinco (1997) "Cuauhtémoc Cárdenas: Decisión de voto y expectativas", en revista *Nexos*, núm. 236, agosto.

PROBLEMAS SOCIOECONÓMICOS Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL DISTRITO FEDERAL

Eduardo J. Torres Maldonado

Profesor investigador del Departamento de Derecho de la UAM-A y de la Escuela Superior de Turismo del IPN, miembro del SNI

Víctor M. Cuevas Ahumada

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A y de la Escuela Superior de Turismo del IPN, miembro del SNI

No blasonen los Argivos las grandezas de la antigua Memphis, no los Tebanos la soberbia opulencia de la noble Thebas, ni los Romanos las magnificencias de la celebrísima Roma, pues si cada una de estas hermosísimas ciudades fue un asombro de los pasados tiempos por su riqueza, magnificencia y hermosura, la noble, Imperial Ciudad de México parece que hace competencia a todas estas metrópolis en su situación, grandeza, edificios, fertilidad, abastos e imponderable abundancia.

Su plan es el más hermoso que se pueda discurrir o imaginar. Está situada en un bellissimo valle, cuya circunferencia es un abreviado diseño del Paraíso, porque la circundan tres hermosísimos lagos cuya extensión y capacidad es un remedo del celebrado Nilo, aunque de mejores, más tersas y cristalinas aguas, por ellas pudieron navegar crecido número de bergantines... cuando se conquistó, y actualmente navegan más de diez mil canoas".

JUAN DE VIERA, EN BREVE Y COMPENDIOSA NARRACIÓN DE LA CIUDAD DE MÉXICO, ESCRITA A FINES DEL SIGLO XVIII.¹

En el presente trabajo analizamos sucintamente el contexto socioeconómico y jurídico del turismo en el Distrito Federal, esperando que ello nos permita apreciar mejor este "paraíso" o "teatro de maravillas" –siguiendo la feliz expresión que sobre la Ciudad de México acuñara en su momento Juan de Viera– y trabajar conjuntamente en el mejoramiento de una de las metrópolis más grandes y complejas del mundo. Como marco de referencia iniciamos con algunas reflexiones en torno a los atractivos turísticos del país en su conjunto –clima y paisajes, cultura, geografía y variedad de los destinos turísticos mexicanos– y a la relevancia económica de la industria turística nacional. Enseguida abordamos el caso del Distrito Federal, evaluando no sólo su infraestructura y atractivos turísticos sino, sobre todo, señalando los

diferentes problemas que aquejan a nuestra gran ciudad y que obstaculizan su plena explotación como destino turístico: inseguridad y violencia, narcotráfico y crimen organizado, contaminación ambiental, calidad de los servicios, desempleo y subempleo, entre otros. Es importante mencionar que, al abordar estos problemas, se hace especial énfasis en el de la contaminación ambiental. Esto en virtud de que dicho problema es abordado en tres frentes: la degradación del suelo, la contaminación del aire y la contaminación del agua.

Es importante señalar que esta investigación se encuentra fuertemente apoyada en estadísticas oficiales. Lo anterior, por una parte, nos ayuda a comprender la complejidad de los problemas socioeconómicos, ambientales y poblacionales del Distrito Federal y,

por la otra, nos sirve de base para formular algunas propuestas que podrían hacer de nuestra gran urbe un mejor lugar, no sólo para la población residente sino también para los visitantes y turistas. Una porción significativa de las estadísticas aquí utilizadas se refiere a la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (el Distrito Federal y los municipios conurbados del Estado de México). Ello se debe, como habremos de insistir más adelante, a que el DF es el núcleo de una concentración urbana mucho más amplia, que es la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM). En segundo lugar, con el paso de los años, entre el Distrito Federal y los municipios conurbados del Estado de México se ha venido entretejiendo una compleja interdependencia; hoy día la mayoría de los problemas que afectan a nuestra ciudad trascienden jurisdicciones políticas y administrativas y, por ende, requieren soluciones y acciones concertadas. Finalmente, los datos estadísticos alusivos a la ZMCM nos brindan una panorámica más global de la problemática de nuestra megalópolis.

El contexto socioeconómico del turismo en México

México es un país que por su definición y ubicación geoeconómica podría convertirse en uno de los cinco más grandes destinos turísticos del mundo si desarrollara la planeación, política turística, cultura y normatividad adecuadas. Esto es especialmente cierto si se considera que durante las dos últimas décadas, México se ha mantenido entre los primeros 15 destinos turísticos del orbe. Veamos algunos datos socioeconómicos y culturales sobre México:

- 1) Clima y paisajes: su ubicación geográfica lo hace incluir, prácticamente, todos los climas y paisajes ecológicos, predominando los climas templados y tropicales (Alemán, 1983; Torres, 1997).
- 2) Cultura: México es un país de más de 90 millones de habitantes (91,158.3 millones de personas en 1995), que representa uno de los crisoles más variados y afortunados en la historia universal de las etnias y culturas (Torres, 1997; Brading, 1988). Por definición histórica, somos un pueblo mestizo, que conjunta tradiciones culturales de civilizaciones madres como la europea, indígena y negra (González, 1986;

Lafaye, 1977). Más del 85% de los mexicanos somos mestizos. Nuestras improntas culturales y étnicas se multiplican y mezclan sincréticamente en las tradiciones propias de al menos ocho regiones geográficas, 32 entidades federativas, y el todo nacional que las distintas partes componen, con las diversas consecuencias para la conformación del Estado y la conciencia nacional (Lafaye, 1977; González, 1986). El Distrito Federal (la moderna Tenochtitlan) es, sin duda, un mundo cultural comprendido en sí mismo, una de las ciudades más grandes del mundo (computando a toda la zona metropolitana del Valle de México), y una incógnita permanente por su viabilidad como unidad urbana y metropolitana en el siglo XXI. Y, por supuesto, México, el país, es mucho más que la simple suma de las partes. El DF representa, con mucho, una de las mejores síntesis culturales y étnicas del abigarrado crisol mexicano, en donde se expresan luces y sombras, temores y esperanzas, promesas y realizaciones, ventajas y desventajas del dualismo modernidad-tradición que caracteriza a la sociedad mexicana, y a los diversos Méxicos que en ella coexisten (Corbin, 1987; Dávalos, 1989; Brading, 1971; Brading, 1988; Lewis, 1967).

- 3) Geografía: México es también, sin duda, un país privilegiado por su extensión, composición, y ubicación geográfica. Nuestra superficie continental es de 1,953,128 km². Nuestra superficie insular es de 5,073 km². Nuestra frontera norte con Estados Unidos (quizá la más dinámica y compleja de las fronteras del mundo) abarca 3,326 km. Nuestra frontera sudoriental o frontera sur con Guatemala y Belice abarca 1,122 km. Somos también un país con una gran riqueza en litorales, con costas hacia los grandes mares del Pacífico y del Atlántico, así como hacia el Mar de Cortés y el Mar Caribe. Nuestro litoral oriental (Golfo de México y Mar Caribe) cubre 2,805 km. Nuestro litoral meridional occidental (Baja California) cubre 3,364 km. Y, finalmente, nuestro litoral del pacífico abarca 3,974 km (Porrúa, 1976).
- 4) Variedad de destinos turísticos mexicanos: Los podemos clasificar en las siguientes categorías:
 - a) Centros turísticos integralmente planeados (CTIP o CTI), como son los casos de Cancún Quintana Roo; Bahías de Huatulco, Oaxaca; Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero; Los Cabos y

Loreto, Baja California; b) Ciudades predominantemente modernas (Distrito Federal, Guadalajara, Puebla, Monterrey y otras); c) Ciudades predominantemente tradicionales (Mérida, Guanajuato, Zacatecas, Tlaxcala, San Luis Potosí, Pachuca y otras); d) Centros urbanos medios de provincia (capitales y ciudades medias de otros estados); e) Centros rurales de provincia (varios); f) Destinos arqueológicos (Teotihuacan, Tula, Cholula, Monte Albán, Palenque, Chichen-Itzá, Uxmal, Tulum); g) Destinos ecológicos (santuarios, desiertos, lagunas y bosques protegidos, reservas de la biosfera, entre otros). Todos estos aspectos han permitido que México sea considerado como uno de los principales destinos turísticos del mundo, bajo cualquier parámetro internacional (Torres, 1992; 1997 y 1997a; Torruco, 1988).

Además de lo anterior, resulta importante analizar la importancia económica de la industria turística en México. De manera similar a la perspectiva mundial, el turismo en nuestro país se encuentra entre las primeras industrias de la economía nacional. Esto se puede apreciar mediante diferentes indicadores, como la creación de empleos directos, la participación de la actividad turística en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional, el número de visitantes por año, el gasto realizado por éstos, y el saldo en la balanza turística.

En 1997, la industria turística nacional *stricto sensu* (es decir, la rama 63, que corresponde a restaurantes y hoteles) proporcionó empleo remunerado a alrededor de 1,675,000 personas de manera directa, contribuyendo así con el 5.73% del empleo formal del país. Asimismo, en 1997 y 1998, la actividad turística en México representó el 4.58% y 4.34% del PIB nacional, respectivamente.² Además de ser trascendente por su participación en el PIB y su contribución a la generación de empleos, la industria turística nacional es importante porque representa una alternativa viable para impulsar el desarrollo regional de los centros turísticos integralmente planeados (CTIP).

Otro indicador importante que se debe considerar es el número de visitantes internacionales a nuestro país, que en 1998 y 1999 arrojó un total aproximado de 95,631,700 y 100,061,700, respectivamente. Dichos visitantes, a su vez, realizaron un gasto aproximado de 7,897.4 y 7,586.2 millones de dólares en 1998 y 1999, respectivamente. Por su parte, el saldo

de la balanza turística del país (que considera al turismo egresivo y receptivo, al turismo fronterizo y al excursionismo internacional) ha sido superavitario, por lo menos durante las últimas dos décadas. En 1998 y 1999, por ejemplo, el saldo de la balanza turística fue de 3,629 y 3,048 millones de dólares, respectivamente.³ Por ello, en la actualidad el turismo se ha consolidado como la tercera fuente de generación de divisas para el país. Asimismo, de acuerdo con información de la Organización Mundial de Turismo, hoy día México ocupa la posición número 13 a escala mundial en cuanto a captación de divisas derivadas de la actividad turística.

El caso del Distrito Federal

Dentro del conjunto de ciudades turísticas⁴ de México, el Distrito Federal se ubica como la principal metrópoli en el rubro de "grandes ciudades" o "ciudades predominantemente modernas". No obstante la importancia del turismo en la economía de la Ciudad de México, ésta no depende del turismo como principal "inductor de la actividad económica". De acuerdo con Alfonso de Jesús Jiménez Martínez, las ciudades turísticas se pueden clasificar en dos grandes grupos: por una parte, aquellas que no dependen directamente del turismo como motor esencial de su desarrollo económico, beneficiándose de manera parcial y secundaria del mismo y, por otra parte, aquellas "ciudades para las cuales el turismo constituye la esencia misma de su subsistencia, a pesar de que en la planeación se considera, por ese hecho, la inducción de otras actividades productivas relevantes".⁵ Para este segundo tipo de ciudades, los centros turísticos integrales (CIT) constituyen el mejor ejemplo.⁶

Diversidad de atractivos turísticos

El Distrito Federal cuenta con una sólida infraestructura turística, pues al cierre de 1998 contaba con 589 hoteles (16.3% de los cuales eran de cinco y de cuatro estrellas), con alrededor de 1,546 establecimientos de preparación y servicio de alimentos y bebidas, y con una extensa red de agencias de viajes y de arrendamiento de automóviles.⁷ Con excepción de los atractivos de la playa y el mar, el DF ofrece prácticamente todos los demás atractivos de México para

el turista, por la posibilidad de desplazarse en un lapso de una a dos horas en automóvil a lugares cercanos. La oferta turística del DF es un mosaico representativo de lo que ofrece México: sus posibilidades gastronómicas son múltiples y de buena calidad; la oferta cultural urbana (moderna y tradicional) rivaliza con la de cualquier megalópolis del mundo (incluyendo a París, Tokio, Sao Paulo o Nueva York). En cuanto a la oferta de música, cantantes y grupos folclóricos, películas, arquitectura, literatura, festivales clásicos y populares, es internacionalmente reconocida la riqueza cultural de la ciudad; la variedad de museos es muy amplia y de primer nivel; y la Ciudad de México es una muestra clara de la dualidad modernidad-transición que caracteriza a la sociedad mexicana contemporánea. Sin temor a equivocarnos, podemos afirmar que las posibilidades turísticas del DF podrían ser vastas y diversas, siempre y cuando se lograran controlar, corregir y encauzar diversos problemas de la megalópolis. Dicho de otro modo, de no mejorarse a niveles satisfactorios (en comparación favorable con otros centros urbano-turísticos del mundo) la seguridad, el nivel de violencia, la calidad de vida, la vialidad, el medio ambiente, y el nivel general de los servicios básicos, difícilmente podremos explotar sabiamente el enorme potencial turístico del DF.

Datos socioeconómicos y principales problemas que inciden en su naturaleza y potencial como destino turístico

Aun cuando nuestro interés se centra en el DF, algunos de los datos que presentamos aluden a la ZMCM. Como se dijo anteriormente, esto obedece a dos razones básicas: lo interesante que resulta analizar la problemática global de esta gran concentración económica y poblacional cuyo núcleo geográfico es el DF; y que muchos de los problemas socioeconómicos, ambientales y poblacionales no reconocen límites territoriales, se trata de problemas compartidos que afectan la funcionalidad de nuestra gran urbe como un todo, y prueba de ello es la marcada y compleja interdependencia que, al paso de los años, se ha venido entretejiendo entre el DF y las localidades del Estado de México que han sido incorporadas a la gran ciudad.

Datos socioeconómicos generales⁸

- 1) Población: si bien para el DF observamos una población de 8,520,090 habitantes,⁹ para toda la ZMCM el número de habitantes era de alrededor de 17,900,000 en 1999.¹⁰ De hecho, en



dicho año, la Ciudad de México fue colocada como el segundo principal aglomerado urbano del mundo, después de la ciudad de Tokio, Japón, que por aquel entonces registró una población de 26,356,000 habitantes.¹¹ Esta situación, aunada a la infraestructura de servicios existente y a otros aspectos que mencionaremos más adelante, hace de la ZMCM una de las regiones más pobladas y con mayor problemática urbana del mundo.

- 2) Densidad de población del DF y de la ZMCM: 5,683 y 3,332 habitantes por km², respectivamente. De esta forma, si consideramos que el promedio nacional tan sólo es de 46 habitantes por km², entonces resulta que el DF y la ZMCM tendrían, respectivamente, alrededor de 124 y 72 veces más habitantes por km² que el país en su conjunto.¹² Conviene mencionar, asimismo, que según información recabada, en 1995 la ZMCM concentraba el 18.4% de la población total de país en tan sólo el 0.3% de su superficie.¹³
- 3) PEA del DF y la ZMCM: 3,644,000 personas en el DF y 5,140,990 en toda la ZMCM. Asimismo, en 1998, la tasa de desempleo abierto para la ZMCM fue de 4%, es decir, cuatro personas de cada 100 en edad de trabajar se encontraban "involuntariamente" desempleadas.¹⁴ De este modo, la tasa de desempleo abierto de la ZMCM resulta superior (en ocho décimas de punto porcentual) a la del país en su conjunto, que en ese mismo año fue de 3.2%.
- 4) Concentración económica del DF y de la ZMCM: el DF contribuye con el 22.8% del PIB del país, mientras que entidades federativas como el Estado de México, Nuevo León o Jalisco contribuyen con el 10.4, 6.7 y 6.3%, respectivamente.¹⁵ Por lo que se refiere a la ZMCM, para 1996 ya concentraba el 47% de las unidades productivas y el 49% del personal ocupado del país.¹⁶

Aspectos y problemas fundamentales que inciden en su atractivo como destino turístico

La Ciudad de México presenta diversos problemas que demandan planeación y atención moderna y adecuada. Un vistazo a los problemas que el área metropolitana presentaba a finales del siglo XVIII nos

puede ser útil para comprender la raigambre histórica de muchos de los problemas actuales. Antonio Rubial García en su prólogo "La Ciudad de México en el siglo XVIII (1690-1780)", del libro *La ciudad de México en el siglo XVIII (1690-1780) . Tres Crónicas*, nos dice lo siguiente:

La noche del 8 de junio de 1692, la plaza mayor ardía por tres de sus costados, las llamas consumían parte del palacio virreinal y destruían totalmente el del Ayuntamiento y los tendajones de madera del Parián. El incendio había sido provocado por una turba hambrienta que exigía maíz[...] se presentaba un serio problema de abasto, acentuado por la avidez de los comerciantes que ocultaban el grano para subir los precios[...] Además de la prohibición de vender pulque, causa principal de la rebelión según las autoridades, se obligó a la gente de color que vivía en el núcleo español a regresar a sus barrios...

La distribución de la población urbana no era el único problema que preocupaba a las autoridades: el agua potable comenzaba a ser insuficiente; la suciedad y los desperdicios abarrotaban calles, plazas y acequias; el peligro de las inundaciones seguía siendo inminente en las épocas de lluvia y la costosa obra del desagüe que lo solucionaría caminaba muy lenta; las epidemias se cernían continuamente sobre los habitantes de la ciudad y la delincuencia y el crimen se extendían por doquier.

Sin embargo, México-Tenochtitlan seguía siendo la más grande, populosa y rica metrópoli del continente americano (tenía cerca de 100,000 habitantes en 1697) y sus palacios, conventos y templos se remozaban y multiplicaban. En efecto, durante las tres últimas décadas del siglo XVII se desató en la gran urbe una verdadera fiebre constructiva que ocupó una considerable cantidad de mano de obra contratada entre la población de color (Rubial, 1990:11-12).

Como podremos observar, después de una reflexión objetiva, tres siglos después, varios de los problemas que tenía la Ciudad de México en ese entonces, continúan presentes. También vale decir que dichos problemas se han visto agravados exponencialmente debido a las características propias de la modernidad polarizada del subdesarrollo, la falta de planeación, el deterioro ecológico, la concentración y centralización de la población y de los bienes y servicios, la

inseguridad, el narcotráfico, la criminalidad organizada y la corrupción (cáncer que carcome cualquier esfuerzo por sanar la vida de la zona metropolitana más grande del mundo). Para continuar con este diagnóstico socioeconómico del Distrito Federal en los albores de nuevo milenio, ahora realizaremos una crónica pormenorizada y breve –aunque no exhaustiva– de los principales problemas que confronta nuestra megalópolis.

Inseguridad y violencia

Durante 1998 se presentaron 368,678 denuncias de presuntos delitos ante las 118 agencias del ministerio público del fuero común de la ZMCM. Un 64.5% de tales denuncias (es decir, 237,801) correspondieron al DF. Si nos basamos en el número de denuncias, de las 16 delegaciones políticas en que está dividida nuestra capital, las cinco con mayor incidencia delictiva en 1998 fueron: Cuauhtémoc (48,617 denuncias), Gustavo A. Madero (30,755), Iztapalapa (29,176), Benito Juárez (20,068) y Venustiano Carranza (19,320).¹⁷ Según el mismo criterio, de los 34 municipios conurbados de la ZMCM, los cinco con mayor incidencia delictiva fueron: Nezahualcóyotl (22,085), Ecatepec (21,011), Naucalpan (17,426), Tlalnepantla (16,411) y Atizapán (6,053).¹⁸

De los 237,801 presuntos delitos del fuero común reportados en el DF en 1998, 63% fueron por robo, 14.2% por lesiones, 3.4% por fraude y estafa, 1.2% por abuso de confianza, 1% por despojo, y 0.8% por homicidio.¹⁹

En el ámbito del fuero federal, durante 1998 se registraron 30,242 presuntos delitos registrados en todo el país, de los cuales 2,281 (7.5%) correspondieron a la ZMCM. Por lo que se refiere a los delitos federales “efectivamente” cometidos en la ZMCM, tenemos que durante 1998 fueron sentenciados 1,658 delincuentes: 967 (58.3%) por violación a la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos, 281 (16.9%) por narcotráfico, 95 (5.7%) por robo y 35 (2.1%) por violación a la Ley de Vías Generales de Comunicación.²⁰

Por otra parte, en 1998 fueron robados 47,110 vehículos en el DF, y en un 41.7% (19,668) de los casos se trató de robo con violencia. De este modo, el promedio diario de robo de vehículos en el DF asciende a 129, es decir, en promedio, cada 11 minutos ocurre un robo de vehículo.²¹

Por último, durante 1998, sólo en el DF se registró un promedio diario de 410 robos en general, más de cuatro violaciones y más de cinco homicidios. Asimismo, diariamente, un promedio de 92 capitalinos sufrió algún tipo de lesión.²²

Narcotráfico y criminalidad organizada

El narcotráfico y la criminalidad organizada constituyen uno de los más grandes centros de conflicto para la megalópolis y para el país. La Ciudad de México concentra los cuadros directivos de diversas organizaciones criminales y también es crucial centro de contacto, almacenamiento, distribución y abasto de diversas mercancías relacionadas con esas actividades. También es el lugar de asiento de grupos de conexión del sector público, privado o social, con las mafias del crimen organizado.

Estos aspectos son tan importantes que el gobierno de Cuauhtémoc Cárdenas, en ese entonces, en su “Programa General de Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal 1998-2000”, estableció como uno de sus objetivos más relevantes el “desarticular las organizaciones criminales”, especificando que:

Debe atenderse a la diferencia entre la delincuencia incidental, el robo por necesidad y la delincuencia organizada. Esta última no sólo atenta contra los ciudadanos en lo particular, sino que puede llegar a poner en riesgo a la sociedad en su conjunto. Tal es el caso de bandas organizadas de narcotraficantes, secuestradores, o los especializados en el robo de transportes. Para enfrentar esta situación, no sólo se debe avanzar en la vigilancia, sino que se debe anticipar el accionar de los criminales a través del restablecimiento de la inteligencia policial (Programa General de Desarrollo... 1998-2000:26-27).

En este contexto, vemos que tanto la inseguridad en el DF como la existencia de grupos criminales organizados es, para Rosario Robles, y lo será, para Andrés Manuel López Obrador, uno de los problemas fundamentales a resolver. Entre las múltiples recomendaciones que pudieran hacerse para combatir el crimen organizado, destacan el saneamiento de los cuerpos policiacos, la profesionalización de los miembros del poder judicial, la rotación de los cuerpos de

mando para evitar la conformación –o continuidad– de complicidades entre los órganos de procuración de justicia y el crimen organizado, y el endurecimiento de penas no sólo para los criminales sino para quienes se coluden con ellos desde las esferas de la procuración de justicia y del poder judicial.

Contaminación ambiental

En el rubro ecológico observamos las estadísticas más alarmantes en este diagnóstico de la Ciudad de México, sobre todo en lo referente a la pérdida de bosques y áreas verdes, deterioro de la calidad del aire, y agotamiento y degradación del agua. Por lo que se refiere a los espacios verdes en la Ciudad de México, éstos no alcanzan los 3m² por persona, cuando la norma internacional marca que por cada habitante debería de contarse con 9m² de área verde “utilizable para actividades de esparcimiento”.²³ Desde 1900 a la fecha, nuestra ciudad ha perdido el 99% de sus bosques. El deterioro y la posterior desaparición de los bosques y áreas verdes han sido causados, en lo fundamental, por la expansión no planificada de los asentamientos humanos, por la construcción indiscriminada de diversas obras de infraestructura, y por la sobreexplotación forestal. La disminución del arbolado y de las áreas verdes en la ZMCM ha venido incidiendo, a su vez, en una menor humectación del aire y en una menor protección frente al ruido y la contaminación visual. Ello no sólo deteriora los niveles de vida de la población residente, sino también hace de nuestra ciudad un lugar menos atractivo para el turismo.

Por lo anterior, resulta imperativo proteger y conservar las áreas verdes con las que aún contamos e iniciar un intenso programa de reforestación urbana no sólo en bosques y parques, sino en glorietas, camellones y hasta en banquetas de calles y avenidas. El objetivo de ello sería incrementar gradualmente el número de metros cuadrados por habitante y, con ello, la viabilidad, el atractivo y la belleza de nuestra gran metrópoli. Paralelamente a lo anterior, es indispensable restaurar las áreas dañadas por incendios forestales, y regular de manera más estricta el uso del suelo para frenar el crecimiento anárquico de la mancha urbana. Para ello, es necesario limitar las facultades discrecionales de delegados y presidentes municipales en materia de uso de suelo, puesto

que con relativa frecuencia autorizan la construcción de fraccionamientos y edificios en áreas verdes, contribuyendo con ello al deterioro del entorno ecológico.

Por lo que respecta al aire de la Ciudad de México, éste se encuentra entre los más contaminados del mundo. Los habitantes de la ciudad y, por supuesto, los turistas y visitantes, están expuestos a los efectos de diversas partículas y gases nocivos para la salud: ozono, partículas suspendidas, monóxido de carbono, hidrocarburos, bióxido de nitrógeno, bióxido de azufre y hasta plomo. La exposición a estos contaminantes provoca una amplia gama de efectos en la salud de las personas: irritación en ojos y vías respiratorias, dolores de cabeza, fatiga, somnolencia, enfermedades respiratorias y cardiovasculares de diversa índole, y en casos extremos la muerte.

Se estima que en la ZMCM se localizan 44 mil establecimientos industriales²⁴ y 3.8 millones de viviendas,²⁵ y circulan alrededor de tres millones de vehículos automotores. A lo anterior podemos atribuir la emisión de aproximadamente cuatro millones de toneladas de contaminantes por año, mismos que son literalmente arrojados a la atmósfera. De esta gran masa de contaminantes, el 75.5% es generado por autos particulares, taxis, microbuses y camiones, el 13% es generado por la industria y los servicios y el 11.5% restante por los suelos de la ciudad, pues éstos son una importante fuente de emisión de partículas suspendidas.²⁶

Es importante reconocer que a lo largo de la década de los noventa, los niveles de los seis contaminantes criterio establecidos (ozono, bióxido de nitrógeno, monóxido de carbono, bióxido de azufre, partículas suspendidas totales y plomo) registraron una tendencia a la baja, en respuesta a diferentes medidas de protección al ambiente. Sin embargo, en cinco de los seis contaminantes mencionados se continúan registrando niveles que, con relativa frecuencia, rebasan las normas establecidas. Sólo en el caso del plomo, las concentraciones registradas en los últimos años se han mantenido, consistentemente, por debajo de los límites permisibles.

Por lo anterior, resulta indispensable dejar de considerar la exposición cotidiana a la contaminación como un riesgo “normal” y desplegar mayores esfuerzos para mejorar la calidad del aire que respiramos, por lo menos, al punto de garantizar que no se rebasen los factores de tolerancia en ninguno de los seis

contaminantes establecidos. Para ello es necesario tomar medidas como: continuar mejorando la calidad de los combustibles en general; combatir la corrupción en los centros de verificación vehicular y en los programas de verificación industrial; crear incentivos fiscales y de otro tipo para que las industrias más contaminantes de la ZMCM se reubiquen geográficamente y para que las que permanezcan sustituyan totalmente el combustóleo por el gasóleo industrial; disminuir el contenido de plomo en la fabricación de productos diversos como pinturas, esmaltes, barnices, latas de alimentos, etcétera; pavimentar todas las calles de la ZMCM para evitar tolvaneras y otras formas de generación de partículas suspendidas; e intensificar las tareas de cuidado y restauración de las áreas verdes. En la medida en que la Ciudad de México sea un espacio más agradable para sus habitantes, sin duda alguna, lo será también para los turistas.

El problema de la obtención, abastecimiento y uso del agua es otro de los aspectos preocupantes que debemos abordar. Para proveer de agua limpia a la ZMCM y para tratar las aguas residuales que generan la industria y los hogares, se requiere cada vez más de una mayor cantidad de recursos. Los 17.9 millones de habitantes de la ZMCM consumen alrededor de 65 m³ de agua potable cada segundo: 71.1% es obtenida del acuífero del Valle de México, 17.7% de la cuenca del Cutzamala, 8.8% de la cuenca del Lerma y 2% de manantiales diversos.²⁷ Como puede observarse, la mayor parte del agua que utilizamos proviene de una fuente que se encuentra debajo de la ciudad. El problema real que ello entraña es que la extracción de agua de nuestros mantos subterráneos excede por mucho (50% o más) su recarga natural, lo que además de mermar nuestro acuífero ha provocado el paulatino hundimiento del suelo de la Ciudad de México, debilitando así las estructuras de las edificaciones e incrementando la vulnerabilidad de la ciudad ante los sismos. Asimismo, el hundimiento del suelo ha causado, un sinnúmero de fracturas en la red de distribución de agua por donde se fugan ingentes cantidades de este líquido. Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), las fugas de agua podrían representar hasta el 37% del abasto.²⁸

El fuerte crecimiento de la demanda de agua y el agotamiento gradual de nuestro acuífero han tenido dos consecuencias fundamentales: por una parte, se

ha tenido que excavar a mayores profundidades para encontrar agua, con lo que ha disminuido la calidad del vital líquido debido a la mayor presencia de componentes como el hierro y el manganeso; por otra parte, se ha tenido que recurrir a fuentes de aprovisionamiento cada vez más distantes, como las cuencas del Cutzamala y del Lerma. Para bombear el agua desde regiones distantes y de menor altitud se han construido costosas obras de infraestructura que, para ser operadas, absorben enormes cantidades de energía.

Por lo que toca a la dotación o abasto de agua, encontramos que ésta llega a un 97% de la población del DF, mientras que en el ámbito nacional el promedio se ubica entre 84 y 86% para el año de 1997.²⁹ Las estadísticas referentes al uso del agua son igualmente interesantes, puesto que 67% de la misma se destina al consumo de los 3.8 millones de hogares de la ZMCM; 17% es consumida por los 44 mil establecimientos industriales y el 16% restante es utilizada por el comercio y los servicios.³⁰ De esta manera, el agua de la ZMCM es ocupada preponderantemente en el consumo doméstico, y esto necesariamente nos lleva a abordar la problemática del dispendio de este vital recurso. Hoy día, el consumo de agua potable por habitante en el DF asciende a 362 litros diarios, 162 litros por arriba del promedio europeo.³¹ En el caso del consumo doméstico de agua podemos encontrar innumerables ejemplos de negligencia y abuso, los que se suman a las fugas en la infraestructura hidráulica de la ciudad para generar niveles de dispendio verdaderamente alarmantes. De no corregirse esta situación, es posible que al cabo de 15 o 20 años enfrentemos una severa escasez de agua en la ZMCM, con lo que el costo de la misma podría elevarse exponencialmente.

Son muchas las medidas que se pueden tomar para racionalizar el consumo del agua en los hogares, como la utilización de cajas de seis litros para los excusados (en vez de las cajas de 16 que se emplean en la actualidad y que absorben el 40% del consumo domiciliario) y el uso de otros aditamentos para el ahorro de agua (instalados en regaderas, lavadoras de ropa y platos, entre otros), la reparación expedita de las fugas de agua, la intensificación de las campañas de educación de la ciudadanía en general, la instalación de medidores en los hogares que aún carecen de ellos, la reducción de subsidios al consumo de este preciado líquido, y el mejoramiento de los sis-

temas de tratamiento de aguas residuales con el objeto de promover una mayor reutilización de las mismas. También es necesario mejorar el control de calidad del agua para el consumo, pues en ocasiones el agua que sale de las tomas domiciliarias presenta algún tipo de coloración, o está excedida en sus niveles de alcalinidad, o registra contenidos excesivos de sustancias como el fierro y el manganeso. La recurrencia de este tipo de fenómenos no sólo representa un factor negativo que se debe considerar por el turismo internacional, en especial, por el turismo proveniente de naciones desarrolladas, sino que amenazan la salud de nuestra población.

Desafortunadamente, al momento de redactar estas líneas, no sabemos de la existencia de algún plan integral que permita optimizar y eficientizar el abasto, uso y reciclamiento del agua en el DF (o en la ZMCM) para, por lo menos, los primeros 25 años del presente siglo.

Finalmente, es conveniente mencionar que en nuestra gran metrópoli se recolectan cada año alrededor de 5.6 millones de toneladas de desechos sólidos o basura.³² Un 46.2% de tales desechos es generado por los hogares, un 29% por los comercios, un 15.2% por los prestadores de servicios, y un 9.6% por otros giros.³³ Asimismo, vale decir que una cierta porción de tales desechos representa un serio peligro para la salud de la población; sobre todo porque, al parecer, no siempre se realiza un manejo adecuado de estos residuos que, en su gran mayoría, son de origen industrial. A este respecto, consideramos que uno de los problemas centrales de la Ciudad de México es que no cuenta con la infraestructura suficiente para la recolección, el manejo y el reciclamiento de las grandes cantidades de basura que hogares y negocios producen diariamente, por lo que se requiere de mayores inversiones y de una mejor organización en esta materia. La limpieza de la ciudad es esencial para que la podamos disfrutar tanto los que en ella vivimos como los que la visitan.

Concentración y centralización administrativa y política del poder, infraestructura y servicios en general

Desde tiempos prehispánicos, el Imperio Azteca centralizó tributos y recursos en general de otros pueblos. La imperial Tenochtitlan estableció costumbres admi-

nistrativas que no desaparecieron con la Conquista. Durante la Colonia, la Independencia y la Reforma, la Ciudad de México fue fortaleciendo su infraestructura de servicios y concentrando y centralizando el poder cada vez más. La Revolución propició una mayor participación de las provincias en el rediseño de un proyecto nacional y de las políticas federales y locales. Posteriormente, la institucionalización política del país reafirmó el proceso concentrador y centralizador del poder. El crecimiento económico y cultural de México, en sus diferentes etapas, aunado al fenómeno político del presidencialismo, contribuyeron a consolidar a la capital del país como el centro en torno al cual giraba la vida económica y política del país. A mediados de los años ochenta, se hicieron esfuerzos importantes y cambios constitucionales para desarrollar un concepto más amplio del federalismo, promoviendo una mayor participación de los municipios en la arena financiera del país. Diversas legislaciones (como la de salud) contribuyeron también a la ampliación de las competencias estatales.

El centralismo ha sido reconocido en los propios discursos gubernamentales, como un factor negativo para el desarrollo económico y político del país. El propio presidente Ernesto Zedillo se vio obligado a reconocer, en el discurso de inauguración del evento "Hacia un auténtico federalismo", realizado en Guadalajara el 29 de Marzo de 1995, que:

El centralismo es simiente de un verticalismo autoritario y soberbio que riñe con el despliegue de la democracia y la participación social; el centralismo coarta el desenvolvimiento equilibrado de las regiones del país[...] Hoy en México el centralismo es opresivo y retrógrada, socialmente insensible e ineficiente (Guillén 1996:29).

Migración (inmigración y emigración)

Históricamente, la ZMCM ha constituido el mayor imán territorial de atracción para migrantes de distintas regiones y entidades federativas en México. Sólo recientemente, durante la década de los noventa, epicentros turístico-urbanos como Cancún llegaron a superar el crecimiento urbano por inmigración de la ZMCM. El extraordinario crecimiento poblacional de

la Ciudad de México no sólo se debe a la capacidad de reproducción de la población asentada en este lugar, sino también al dinámico proceso de absorción de inmigrantes al centro político, económico y cultural del país. A pesar de que, como mencionábamos, en la década pasada algunas entidades federativas (v. gr. Quintana Roo) superaron a la Ciudad de México como centros receptores de migración interna, esta última continúa ubicada entre los principales centros receptores de migrantes. No obstante lo anterior, se debe reconocer que a partir del sismo de 1985 el centro metropolitano del país se convirtió paralelamente en un centro de expulsión de migrantes. Esto es, cientos de miles de personas emigran anualmente de la ZMCM hacia la provincia o al extranjero. Los fenómenos de emigración e inmigración descritos no tienen un registro adecuado en los censos, demandando por lo tanto una mayor y mejor investigación al respecto. Sin embargo, vale la pena anotar las ideas y datos anteriores como elementos de reflexión futura.

Desempleo y subempleo

A pesar de que la generación y oferta de empleos es mucho más estable y continua en la ZMCM que en las provincias, desde principios de los años ochenta el desempleo y subempleo se han convertido en un problema creciente en México, repercutiendo consecuentemente en la ZMCM. Asimismo, el deterioro de la calidad de vida, los problemas de tráfico, la inseguridad y la creciente criminalidad han tenido un "efecto de expulsión" de habitantes de la zona metropolitana central del país. A pesar de que el INEGI proporciona información anual al respecto, la intensa movilidad de la fuerza de trabajo en la ZMCM induce a tomar con cierta reserva cualquier información oficial al respecto. Por otro lado, el hecho de que exista un desplazamiento infraestructural de la fuerza de trabajo del sector industrial hacia el sector servicios, genera también desajustes estructurales que demandan una mano de obra mejor y distintamente calificada, lo cual agudiza el fenómeno del desempleo y la necesidad de capacitación y flexibilidad laboral.

A partir de 1981, la generación de empleos disminuyó considerablemente, sin que la inmigración disminuyera. Sin duda, la generación de empleos

en la ZMCM es insuficiente e inadecuada para la población existente, más aún si se considera que la inmigración continúa. No obstante que los flujos de inmigración se han reducido con relación a la década de los setenta, y que la tasa de natalidad ha bajado relativamente, la población en edad de trabajar (sin computar el trabajo de niños y adolescentes, que por sí mismo es uno de los grandes problemas sociales de la megalópolis) genera una demanda de empleo mucho mayor que la oferta potencial. En el Programa General de Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal 1998-2000 se señala lo siguiente:

El desempleo en el Distrito Federal se ha mantenido por arriba del nivel nacional, alcanzando durante algunos trimestres de 1995 y 1996 una diferencia de hasta dos puntos porcentuales, y aunque esta brecha se redujo notablemente para 1997, la diferencia en el número total de personas sin empleo es significativa.³⁴

Es conveniente señalar que el subempleo es también un fenómeno a considerar, toda vez que es ampliamente extendido en la ZMCM. Más aún, se debe considerar la extraordinaria pérdida que el poder adquisitivo del salario ha registrado en las últimas dos décadas. Hoy día, más de la mitad de la población del DF gana una cantidad inferior a dos salarios mínimos mensuales. Esto es todavía más grave si consideramos que el salario mínimo en México se encuentra entre los más bajos del mundo, si se le mide en términos de dólares. Sintomático de ello es que una de las estrategias para "vender a México", es decir, para la atracción de inversión extranjera directa –especialmente hacia el ramo de las maquiladoras– es promocionarlo como el paraíso de los salarios competitivos, o de los salarios bajos, para utilizar palabras llanas. A partir de los años setenta, el salario mínimo ha perdido más de tres cuartas partes de su poder de compra. La agudización de los fenómenos de desempleo y subempleo, aunado a la pérdida de más del 75% del poder adquisitivo del salario mínimo, son factores que han alimentado la proliferación del comercio ambulante en la ZMCM. Las proyecciones indican que, en el año 2000 ya hay más de 2.2 millones comerciantes ambulantes en todo el país.³⁵

Suministro de calidad de servicios como luz, teléfono, drenaje, limpieza, vigilancia

El suministro de servicios básicos eficientes y de buena calidad (particularmente, en comparación con los estándares internacionales) es un requisito *sine qua non* para cualquier destino turístico, en especial para los grandes centros urbanos. El DF ofrece una gama de servicios cuya calidad y eficiencia varía de acuerdo con la ubicación del lugar en el mapa urbano, la estratificación socioeconómica urbana y los grupos de poder asentados en el área geográfica a considerar.

Planeación urbana, turística, comercial, industrial y habitacional

Uno de los grandes problemas que enfrenta la megalópolis mexicana es precisamente la carencia de un sistema integral de planeación urbana, comercial, industrial y habitacional. Consecuentemente, la falta de planeación para el desarrollo turístico del DF es uno de los grandes retos a enfrentar en el siglo XXI. Hoy día, sólo encontramos algunos tímidos planes que intentan adaptar estructuras urbanas, arquitectónicas, viales y comerciales a ciertos flujos turísticos. Algunas modestas reformas en los sistemas de hotelería y restaurantes, bares y cafeterías, así como la remodelación de destinos metropolitanos tradicionales (v. gr. Xochimilco, Coyoacán, Centro Histórico) renuevan parcialmente el interés turístico de los mismos. Sin embargo, aún no existe un sistema integral, moderno y viable de planificación para el DF y el área metropolitana. Esta falta de planeación adecuada, particularmente a mediano y largo plazo, ha sido –y será– un gran reto para los gobernantes de la Ciudad de México, independientemente del partido político al que pertenezcan.

Vialidad y sistema de comunicaciones en general

A pesar de los distintos esfuerzos reflejados en planes, programas y proyectos de corta duración (que, por lo regular, varían cada trienio o sexenio) no existe un sistema suficiente y eficiente de comunicaciones en el conjunto del Área Metropolitana.

Problemas culturales de educación cívica y de ética ciudadana y humana para el trato de personas especiales (turistas, menores, mujeres, discapacitados, personas de la tercera edad)

Éste es uno de los problemas más urgentes no sólo de la ZMCM sino del país en su conjunto. En México, la cultura de atención adecuada a personas especiales es relativamente nueva. Sólo en fechas muy recientes (sobre todo desde mediados de los años noventa) estos temas han sido objeto de atención de los medios de comunicación y del poder legislativo. No es sino hasta 1998 cuando se materializan en México algunas iniciativas legislativas sobre la materia en el nivel federal. En el nivel local, el Distrito Federal y Nuevo León podrían considerarse como las entidades de vanguardia en nuestro país, pues ya cuentan con algunas leyes específicas al respecto.

Ausencia de una política pública y privada de atención y protección al turista

El DF, paradójicamente, es una de las entidades federativas que hasta hace poco carecía de una política pública y privada de atención y protección al turista. Estos temas han cobrado una mayor relevancia a partir de la reciente expedición de la Ley de Turismo del Distrito Federal, que abre nuevas esperanzas respecto al desarrollo económico, turístico y cultural.

En el DF, la discusión parlamentaria acerca de la conveniencia de crear una legislación local en materia de turismo arrancó en 1997. Las conclusiones parlamentarias fueron positivas: el DF necesitaba una legislación turística acorde a su acervo, desarrollo y potencialidad turística.

En la Gaceta Oficial del Distrito Federal (octava época, núm. 127) de fecha 22 de mayo de 1998, se publicó la “Ley de Turismo del Distrito Federal” (LFTURDF). El ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas, jefe de Gobierno del Distrito Federal en aquel entonces, hace del conocimiento de los ciudadanos que la I Legislatura de la Asamblea Legislativa de dicha entidad federativa le había dirigido el decreto para la publicación de dicha ley. El decreto que se publica en la Gaceta Oficial entró en vigor al día siguiente de su publicación, ordenándose también su inserción en el Diario Oficial de la Federación para su mayor difusión

(artículos primero y segundo transitorios de dicho decreto). Dicho decreto fue firmado por el diputado Ricardo Molina Teodoro, como presidente; el diputado Fernando de Garay y Arenas, como secretario; y el diputado Rafael López de la Cerda, como secretario, como se expresa en el artículo cuarto transitorio.

Se invocan como fundamentos jurídicos del decreto señalado el inciso b) de la fracción II correspondiente a la Base Segunda del Apartado C del artículo 122 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; y los artículos 48 y 49 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal. El decreto fue expedido el 20 de mayo y publicado el día 22 del mismo mes, surtiendo efectos al día siguiente de su publicación. Rubrican el decreto el jefe de Gobierno del Distrito Federal, Cuauhtémoc Cárdenas, y la secretaria de Gobierno, Rosario Robles Berlanga. La novísima LFTURDF es una de las diversas leyes locales de turismo en México. La LFTURDF tiene 52 artículos ordinarios divididos en 11 capítulos y cuatro artículos transitorios.

De conformidad con su artículo segundo, el objeto de la LFTURDF es establecer las bases para diversas actividades a fin de promover el turismo en el Distrito Federal. Estas bases son: a) planeación del turismo; b) promover el aprovechamiento eficiente de los recursos turísticos en beneficio de los grupos sociales y privados que concurren para este fin; c) desarrollar turísticamente al Distrito Federal, respetando los ordenamientos de ecología, medio ambiente, desarrollo urbano y protección civil; d) propiciar el aprovechamiento de los recursos turísticos, fomentando prioritariamente las acciones de planeación, programación, capacitación, concertación, verificación y vigilancia del desarrollo turístico; e) propiciar la coordinación en la prestación de servicios turísticos; g) proponer medidas de promoción y estímulos para las actividades turísticas; h) proponer mecanismos de financiamiento y de modernización productiva en las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, procurando el fomento del empleo; i) optimizar la calidad de los servicios turísticos; y j) promover el turismo social.

Ausencia de servicios especiales en lugares públicos y privados para discapacitados y visitantes (incluyendo turistas)

Este punto se encuentra estrechamente relacionado con la pasada carencia de normatividad, cultura y políticas turísticas apropiadas. Es muy reciente la fecha

en que el Gobierno del Distrito Federal y las organizaciones públicas y privadas comenzaron a establecer lugares y servicios específicos para personas con necesidades especiales (v. gr. lugares para discapacitados en el sistema de transporte colectivo y público, sanitarios en restaurantes equipados para personas discapacitadas, estacionamientos con espacios para discapacitados, lugares de descanso con baño y restaurantes en las carreteras). Desafortunadamente, en este rubro, que es de suma importancia para el prestigio y funcionalidad de un lugar como destino turístico civilizado, todavía nos falta mucho por hacer.

Conclusión

Los problemas contemporáneos de la Ciudad de México no se pueden entender si se desconocen sus raíces históricas. Por ejemplo, problemas como la distribución de la población urbana, el abasto de agua potable, la recolección de basura, la contaminación ambiental, el control de los problemas de salud de la población, la corrupción, la sobrepoblación y sobreconstrucción, son problemas atávicos que arrancan desde el siglo XVIII. Estos problemas ancestrales se han visto exponencialmente agudizados por las vicisitudes de la modernidad polarizada del subdesarrollo, la ausencia de planeación a mediano y largo plazo, y la carencia de estudios científicos propositivos de alto nivel.

A los problemas señalados se han venido sumando otros que requieren atención urgente: la delincuencia organizada; la proliferación de delitos del fuero común contra locales, visitantes y turistas; el narcotráfico, la inadecuada vialidad; las limitaciones de la infraestructura urbana; la insatisfactoria calidad de los servicios turísticos y culturales; la migración incontrolada; el centralismo vertical; la concentración industrial y poblacional; el desempleo y subempleo; la incipiente educación cívica y ética ciudadana para el trato a personas especiales; la ausencia de una cultura de desarrollo sustentable, y la ausencia de una política pública y privada de atención a visitantes y turistas. Para la mayoría de estos problemas, a lo largo de este trabajo se han presentado varias propuestas para solucionarlos. Sin embargo, es importante señalar que existe una compleja interdependencia entre la problemática general del DF y la de los municipios conurbados del Estado

de México. Por lo tanto, cualquier diagnóstico y propuesta que se haga deberá atender a la interdependencia de los espacios aludidos, que demanda necesariamente de un enfoque integral, así como de políticas públicas y privadas basadas en la concertación.

También es importante mencionar que el DF y la ZMCM no han sido concebidos como destinos turísticos. Esto, a pesar de que el DF es la ciudad predominantemente moderna de México y cuenta con una de las más elevadas afluencias turísticas. Lo anterior ha derivado en una doble problemática: la primera radica en la falta de una visión planificadora, y la segunda estriba en que la infraestructura urbana y turística, además de ser insuficiente, no se ha diseñado adecuadamente. Todo ello no sólo ha redundado en la ausencia de una imagen turística aceptable para la Ciudad de México, sino que ha impedido revertir eficazmente los problemas básicos de la ciudad. De allí que sea impostergable la formulación de políticas públicas y acciones del Estado y de la sociedad civil que atiendan los problemas fundamentales de la Ciudad de México y que, al mismo tiempo, impulsen su desarrollo económico y turístico. Para el logro de este objetivo tan trascendental, además de las propuestas hechas a lo largo del artículo, hemos considerado pertinente añadir las siguientes:

- 1) Se debe crear conciencia en el sentido de que las acciones privadas de los empresarios, comerciantes y trabajadores vinculados a la industria turística son condición necesaria pero no suficiente para explotar plenamente el potencial turístico de nuestra gran ciudad. Se requiere asimismo de una política pública *ad hoc* para desarrollar la industria turística metropolitana.
- 2) Procurando un equilibrio óptimo entre la intervención del Estado y el funcionamiento del mercado, se debe atender en primera instancia el circuito turístico en todas sus etapas: información, reservación, acceso, arribo, ingreso, permanencia, egreso e incluso retorno de los turistas y visitantes. Es decir, las políticas públicas y las acciones privadas deben garantizar conjuntamente que los turistas recorran este circuito en condiciones óptimas de seguridad, calidad, comodidad, eficiencia y confianza.
- 3) El planteamiento que precede implica: el desarrollo y la instrumentación de un sistema eficiente y oportuno de atención al turista, con un sistema de transporte adecuado y con servicios básicos de calidad internacional en los hoteles, bares, restaurantes y centros culturales; el desarrollo de un sistema más eficiente de comunicaciones (teléfono, radio, televisión, internet); una mayor difusión de la diversidad cultural y de los atractivos turísticos de la ZMCM, procurando que la información sea veraz no sólo en cuanto a las bondades sino también en cuanto a los peligros potenciales y problemas de la megalópolis.
- 4) Para el mejoramiento del circuito turístico en sus diferentes etapas, es necesario combinar acciones públicas y privadas para elevar la calidad de los accesos por tierra (carro, autobús, tren) a la ZMCM. Es decir, es recomendable dar un mejor mantenimiento a las carreteras existentes y la construcción de nuevas carreteras con servicios adecuados de orientación, auxilio y protección de los viajeros, así como con estaciones de descanso y arribo que ofrezcan la máxima comodidad posible. Es necesario invertir también en la construcción de estaciones de autobuses y de trenes de primer nivel.
- 5) Por lo que se refiere a los accesos por aire, es indispensable no sólo mejorar la condición de las naves y de los servicios aeroportuarios sino, también, descongestionar el aeropuerto de la Ciudad de México por la vía de la construcción del aeropuerto alterno.
- 6) Es imprescindible garantizar que los negocios básicos de la industria turística (agencias de viajes, aerolíneas, hoteles, restaurantes, bares y centros culturales) cumplan con las condiciones de precio, calidad, oportunidad y eficiencia ofrecidos a los turistas.
- 7) Se sugiere, asimismo, la creación de sistemas de taxis seguros para el servicio a los turistas, así como la creación de una Procuraduría de Atención y Auxilio Turístico. Es este tenor, consideramos que se deben prevenir y sancionar legalmente todo tipo de abusos y fraudes en contra de los turistas y visitantes. Un aspecto crítico en este sentido, es el establecimiento de un sistema ágil y eficiente de atención a las denuncias presentadas por los turistas ante los empresarios del ramo y las autoridades.

- 8) La salida de los turistas y visitantes es una etapa del circuito turístico que debe atenderse con igual celo y diligencia que la entrada de los mismos. Esto en virtud de que muchos de los abusos ocurren al pagar las cuentas en los hoteles, restaurantes y bares. Los asaltos, descortesías y atropellos en las terminales de autobuses y aéreas también pueden echar por tierra el éxito alcanzado en las primeras etapas del circuito turístico.
- 9) Finalmente, cuidando las diferentes etapas del circuito turístico, se propiciará la apertura de nuevos circuitos con la siguiente visita del turista, es decir, con el retorno del mismo. Cabe recordar que uno de los parámetros más aceptados para medir el éxito de un destino turístico es, precisamente, la tasa de retorno del turista. Con la mejora del circuito turístico no sólo se elevará el número de turistas y visitantes a la Ciudad de México, sino también que el número de turistas y visitantes que regresen, como proporción del total, habrá de elevarse gradualmente.

En este trabajo partimos del supuesto básico de que, en la medida en que la Ciudad de México sea un espacio más agradable para sus habitantes, lo será también para los visitantes y turistas. El DF puede ofrecer prácticamente todos los atractivos turísticos del país en su conjunto, con excepción de los atractivos de la playa y el mar. Más aún, su acervo cultural permitiría atraer, en primera instancia, a turistas a la capital del país, y en segunda instancia, en el mismo paquete, promocionar visitas a cualquier destino turístico de México. No obstante lo anterior, si el DF no es una ciudad segura, limpia, hospitalaria y bien organizada para habitantes, visitantes y turistas, ningún esfuerzo de promoción habrá prosperar. Por ello, resulta indispensable atender con profesionalismo la necesidad de elaborar un estudio de política urbana y turística para toda la ZMCM, que culmine con un plan de desarrollo turístico integral. Asimismo, es necesario desarrollar una cultura turística apropiada, *ad hoc* para la moderna Tenochtitlan, así como una cultura de la recreación en general que nos permita proyectar a la Ciudad de México como uno de los principales destinos turísticos del mundo. Sugerimos, concretamente, abrirnos al tiempo presente y futuro, y entrar con el pie derecho a resolver los retos del desarrollo económico integral y del desarrollo turístico y cultural de nuestra gran metrópoli que nos presenta el siglo XXI.

- 1 Agustín de Vetancurt, Juan Manuel de San Vicente, y Juan de Viera (1990), *La ciudad de México en el siglo XVIII (1690-1780). Tres Crónicas*, México, Conaculta, pp. 191-192.
- 2 Estadísticas de la Secretaría de Turismo, con base en información del INEGI y del Banco de México.
- 3 Estadísticas de la Secretaría de Turismo, con base en información del INEGI, del Banco de México y de Aeropuertos y Servicios Auxiliares.
- 4 Cf. el excelente artículo de Daniel Hiernaux Nicolás y Manuel Rodríguez Woog, "Las ciudades del turismo", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, año XXXVI, nueva época, julio-septiembre de 1991, pp. 13-26.
- 5 Véase Alfonso de Jesús Jiménez Martínez, *Desarrollo turístico y sustentabilidad: el caso de México*, México, Universidad Intercontinental-Porrúa, 1998.
- 6 Cf. Eduardo J. Torres Maldonado, "La economía política del turismo moderno y el desarrollo de los Centros Turísticos Integrales en México", en *Alter*, núm. 3, año I, septiembre-diciembre de 1997, pp. 93-144.
- 7 Gobierno del Distrito Federal, Dirección General de Investigación y Registro de Servicios Turísticos.
- 8 Los datos que aquí se presentan corresponden al año de 1997, salvo mención en contrario.
- 9 INEGI, *Perspectiva Estadística del Distrito Federal 1999*, p. 11.
- 10 Urban Agglomerations 1999, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division.
- 11 *Op. cit.*
- 12 INEGI, *Cuaderno Estadístico de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*, p. XII.
- 13 INEGI, *Conteo de Población y Vivienda, 1995 y Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, 1995*.
- 14 INEGI, *Encuesta Nacional de Empleo, 1998*, México, 1999.
- 15 INEGI, *Perspectiva Estadística del Distrito Federal 1999*, p. 52.
- 16 Estadísticas del Medio Ambiente del Distrito Federal y Zona Metropolitana, 1999, p. 17.
- 17 PGJDF, Dirección General de Política y Estadística Criminal.
- 18 Procuraduría General de Justicia del Estado de México, Unidad de Organización y Sistemas.
- 19 PGJDF, Dirección General de Política y Estadística Criminal.
- 20 INEGI, Dirección General de Estadística; Dirección de Estadísticas Demográficas y Sociales.
- 21 PGJDF, Dirección General de Política y Estadística Criminal.
- 22 *Op. cit.*
- 23 INEGI, *Estadísticas del Medio Ambiente del DF y Zona Metropolitana 1999*, p. 89.
- 24 INEGI, *Censos Económicos de 1993*.
- 25 INEGI, *Conteo de Población y Vivienda 1995*.
- 26 INEGI, *Estadísticas del Medio Ambiente del Distrito Federal y Zona Metropolitana 1999*.
- 27 INEGI, *Estadísticas de Medio Ambiente del DF y Zona Metropolitana 1999*, p. 35.
- 28 *Ibidem*, p. 39.
- 29 *Ibidem*, p. 43.
- 30 *Ibidem*, p. 40.
- 31 SEDESOL-INE, *Informe de la situación general en materia de equilibrio ecológico y protección al ambiente 1993-1994*, México, 1994.

- ³² Poder Ejecutivo Federal, *Tercer Informe de Gobierno*, Anexo Estadístico, 1° de septiembre de 1997.
- ³³ Gobierno del Distrito Federal, Dirección Técnica de Desechos Sólidos.
- ³⁴ *Programa General de Desarrollo del Gobierno del DF 1998-2000*, Gobierno del DF, p. 10.
- ³⁵ *Ibidem*, p. 11.

Fuentes Bibliográficas

- Alemán, Miguel (1983), *Quince lecciones de turismo*, México, Diana.
- Arrilaga, José Ignacio de (1955), *Sistema de política turística*, España, Ed. Aguilar.
- Brading, David A. (1971), *Mineros y comerciantes en el México Borbónico 1763-1810*, México, FCE.
- Comisión Mundial de Medio Ambiente (1988), *Nuestro futuro común*, Madrid, Alianza Editorial.
- Corbin, Alain (1987), *El perfume o el miasma. El olfato y lo imaginario social. Siglos XVIII y XIX*, Carlota Valle (trad.), México, FCE.
- Dávalos, Marcela (1989), *De basuras, inmundicias y movimiento, o de cómo se limpiaba la ciudad de México a finales del siglo XVIII*, México, Cienfuegos.
- Diccionario Porrúa* (1976), 4a. ed., 2 vols., México, Porrúa.
- Gamio, Manuel (1922), *La población del Valle de Teotihuacan*, México, SEP.
- González, Luis (1986), *México viejo*, México, Patria.
- Guillén, Tonatiuh (1996), "El debate sobre el federalismo: nuevos actores políticos y reforma de gobierno", en Jacqueline Martínez y Alberto Díaz, *Federalismo. Congreso Nacional de Ciencia Política, 25 al 28 de septiembre de 1996*, México, IFE/UAM/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Jurdao, Francisco (s/f), *Los mitos del turismo*, Madrid, Endymion (Turismo y sociedad).
- Jiménez, Alfonso de Jesús (1998), *Desarrollo turístico y sustentabilidad: el caso de México*, México, Porrúa/Universidad Intercontinental.
- Lafaye, Jacques (1977), *Quetzalcóatl y Guadalupe. La formación de la conciencia nacional en México*, México, FCE.
- Lewis, Oscar (1967), *Los hijos de Sánchez*, México, FCE.
- Martin Mowfort e Ian Munt (1998), *Tourism and Sustainability*, Nueva York, Routledge.
- Messmacher, Miguel (1987), *México: Megalópolis*, México, SEP.
- , (1979), *La ciudad de México y sus problemas*, México, DDF.
- Olivera Toro, Jorge (1977), *Legislación y organización turística mexicana*, México, Porrúa.
- Ortuño, Manuel (1990), *Introducción al estudio del turismo*, México, Textos Universitarios.
- Ramírez, Manuel (1997), *Teoría general del turismo*, 3ª. reimp., México, Diana.
- Ripoll, Graciela (1986), *Turismo popular*, México, Trillas.
- Torres, Eduardo (1992), *Tiempo compartido en México*, México, UAM.
- (1997), *From Tropical Hell to Tourist Paradise: State Intervention and Tourist Entrepreneurship in the Mexican Caribbean*, Austin, The University of Texas at Austin (Disertación Doctoral).
- Torre Padilla, Oscar de la (1976), *El turismo fenómeno socioeconómico y cultural*, México, Secretaría de Turismo.

- Torrucó Marqués, Miguel (1988), *Historia institucional del turismo en México*, México, Asociación Nacional de Egresados en Turismo.
- Valle Arizpe, Artemio de (1946), *Historia de la ciudad de México según los relatos de sus cronistas*, México, Pedro Robredo.
- Vetancurt, Agustín de, Juan Manuel de San Vicente y Juan de Viera (1990), *La ciudad de México en el siglo XVIII (1690-1780). Tres Crónicas*, México, CONACULTA.
- Villaseñor, José Luis (1992), *Derecho turístico mexicano*, México, Harla.
- Ziffer, Karen (1989), *Ecotourism: The Uneasy Alliance, Conservation International*, Washington, Ernst & Young.

Publicaciones Periódicas

- Brading, A. David (1988), "Mito y Profecía en la historia de México", en revista *Vuelta*, México.
- "Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones a la ley para el funcionamiento de establecimientos mercantiles en el Distrito Federal...", en *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, octava época, 22 de mayo de 1998, núm. 127.
- González, Ignacio (1984), *Reflexiones y apuntes sobre la ciudad de México. Fines de Colonia*, México, DDF (col. Distrito Federal, 4).
- Hiernaux, Daniel y Manuel Rodríguez (1991), "Las ciudades del turismo", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, nueva época, año XXXVI, julio-septiembre.
- "Ley de Turismo del Distrito Federal", en *Gaceta Oficial del Distrito Federal*, octava época, 22 de mayo de 1998, núm. 127.
- Messmacher, Miguel (1981), "La ciudad de México. El proceso de urbanización y la desertificación del espacio rural en la cuenca de México", en *Lecturas del CEESTEM, Desarrollo Urbano*, vol. 3, México, Centro de Estudios del Tercer Mundo.
- Torres, Eduardo (1997^a), "La economía política del turismo moderno y el desarrollo de los Centros Turísticos Integrales en México", en *Alter*, núm. 3, año I, septiembre-diciembre.
- (1994), "Desarrollo turístico, TLC y cambio social en la Frontera Sur de México: el caso de Quintana Roo", en *Anuario de Estudios Urbanos*, núm. 1, México, UAM.

Otras Fuentes

- INEGI (varios años), *Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos*.
- (2000), *Cuaderno Estadístico de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*.
- (1999), *Estadísticas del Medio Ambiente del Distrito Federal y Zona Metropolitana*.
- SEDESOL-INE (1994), *Informe de la situación general en materia de equilibrio ecológico y protección al ambiente 1993-1994*, México.
- Ley Federal de Turismo* (1997), México, Porrúa.
- INEGI (1999), *Perspectiva Estadística del Distrito Federal*.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (1999), *Urban Agglomerations*.
- Tercer Informe de Gobierno 1997*, Poder Ejecutivo Federal.

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Elvia Espinosa Infante

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

Pedro Martínez Martínez

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

El régimen político mexicano ha iniciado una fase de transición hacia la democracia, que se ha ido consolidando a partir de las elecciones del 2 de julio de 2000. Ahora el mecanismo de acceso al poder es la vía electoral. Se puede decir que, finalmente, el país se encamina hacia la democracia.

La transición se hace más evidente cuando recordamos que el papel del Estado hasta hace dos décadas era central en todos los ámbitos de la vida social del país. Hoy día, las leyes del mercado sustituyen la racionalidad estatal, como tendencia irreversible en un futuro inmediato, por lo tanto, los gobiernos deben aprender nuevos modelos de gestión pública, a fin de articular y refuncionalizar sus procesos para posicionarse ante una tendencia inevitable: la globalización.

Por eso, en esta perspectiva de cambio estructural que deben iniciar nuestros gobiernos para responder con mejor calidad a las demandas de la sociedad, este trabajo pretende reflexionar acerca de la prestación de los servicios públicos, los cuales por mandato constitucional son obligación del municipio. Pretendemos hacer una reflexión a partir del

concepto de calidad total sin hacer un traslado simple de éste al municipio, sino bajo el reconocimiento de que la gestión pública tiene sus diferencias.

La nueva gestión pública a partir de la transición mencionada se debe ubicar en la perspectiva de responder a las exigencias del entorno globalizado, y de las demandas concretas de los ciudadanos, y precisamente, este trabajo se enfoca a estudiar la cara más visible de los gobiernos locales: los servicios públicos.

El trabajo es preponderantemente teórico, por el momento dejaremos para después el dar cuenta de la dinámica en la que están inmersos los partidos en su lucha por la conquista o permanencia en los espacios locales, ante una ciudadanía cada vez más exigente, pero podemos adelantar que creemos que ésta es la que obliga a los partidos a esforzarse por satisfacerla y en esa medida dar servicios de calidad.

Pensamos y por tanto proponemos que es necesario implementar modelos de calidad total en los municipios, esto probablemente ayudaría a tener satisfacción a la ciudadanía, y a los partidos a lograr cierta posición en lo que algunos comienzan a llamar mercado político.

Sin embargo, seguimos pensando que el municipio trata con ciudadanos y no con clientes, esto matiza la implementación del modelo de calidad, ya que no se trata de una empresa, y por tanto, se deben considerar numerosas variables, muchas de ellas no incluidas en el presente texto, cuyo límite es la reflexión acerca del modelo de calidad total y la necesidad de aplicarlo en los municipios.

La calidad total

El control de calidad no es nuevo, pues siempre ha sido necesario para evaluar los productos que se elaboran. Desde la Edad Media, los gremios o hermandades de artesanos habían establecido un largo periodo de adiestramiento para los aprendices, y exigían que quienes trataran de convertirse en maestros de un oficio, presentaran pruebas de aptitud y habilidad; tales reglas estaban orientadas en gran parte al mantenimiento de la calidad.

En los tiempos modernos, la inspección y verificación en las fábricas; las leyes relativas a la pureza de alimentos y bebidas, así como la idoneidad de medicamentos, las actividades de las sociedades profesionales, entre otras cosas, durante años han buscado asegurar la buena calidad de la producción.

Se entiende por calidad el cumplimiento de ciertos requerimientos o características que deben tener los productos o servicios, mismos que solicitan los clientes de manera impersonal mediante su demanda, o que han sido establecidos por los consorcios, las asociaciones empresariales, las autoridades gubernamentales o los organismos internacionales.

Podemos decir que todo producto y todo servicio ofrecidos en el mercado tienen cierta "calidad" en la medida en que son adquiridos, y por tanto, cumplen con los requerimientos de ciertos consumidores, en mayor o menor medida. En ocasiones, la calidad de algunos productos es aceptada por los consumidores porque quizá no existe otra posibilidad, aunque en este caso, el mercadeo se desarrolla en condiciones insatisfactorias para los clientes, por lo que cuando surge una alternativa emergente se produce un rápido abandono de los hábitos tradicionales de compra en favor de la nueva alternativa.

La lucha por los mercados da origen a la búsqueda de calidades competitivas, es decir, el ofrecimiento de características cada vez más atractivas para los con-

sumidores, lo cual exige de quien las produce un sostenido desarrollo tecnológico y un sistema de control de calidad que garantice que los productos y servicios cumplan con los requerimientos normativos o del mercado, así como con los ofrecimientos formulados en los programas de plicitación y/o en los contratos de abastecimiento, en una cierta proporción razonable y preestablecida.

Calidad para todos

Según Gastélum, los expertos en calidad han diseñado sus propios procesos, por ejemplo, Deming habla de 14 pasos hacia la calidad; Jurán de 11 elementos de mejora continua; Crosby también reconoce 14 pasos, mientras Feigenbaum propone 19 responsabilidades. A pesar de las diferencias hay ciertos principios que siempre están presentes, en palabras de Gastélum (1990) éstos son:

-
1. La calidad no se controla, se produce proactivamente.
 2. La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos.
 3. La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanentes.
 4. La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
 5. La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
 6. La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no calidad se origina en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
 7. La calidad está orientada a prioridades.
 8. La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
 9. La calidad depende de hacer bien las cosas debidas, desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
 10. La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.
-

Fuente: J. de la Cerda Gastélum, "Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México", en *Management Today en español*, octubre de 1990, p. 10.

Quizás entenderemos mejor estos principios si hacemos dos grandes agregados: el primero de ellos daría cuenta de la organización de la producción y la búsqueda por hacerla más eficiente; el segundo, de los valores, la cultura y la filosofía que apoya la calidad.

1) Sobre el primer punto podemos decir que buscar la calidad obliga a las organizaciones a mejorar el proceso de producción, cuidar el diseño exacto del producto final, reducir al mínimo los defectos, evitar los retrabajos, eliminar los desperdicios, uniformar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales. Todo lo anterior trae disminución de costos. Asimismo, cuidar todos estos detalles en la producción evita las devoluciones, las quejas, los gastos por cubrir garantías, entre otros. Como vemos, esto es aumento de la productividad. Está claro que la calidad y el incremento de la productividad van de la mano.

2) El segundo agregado nos habla de los valores. La calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad se debe entender y se debe transmitir como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida, es una filosofía que debe estar atrás de todos los movimientos de las personas, es un estilo de vida, es una cultura en la cual lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa.

Al incorporar un programa de calidad, no se debe obligar al trabajador o funcionario público a hacer sus actividades bien en el trabajo; se le debe conscientizar de que todo lo que haga dentro y fuera de la organización debe tener "cero defectos" y debe buscar la mejora continua. Si el trabajador hace suya esta filosofía para su vida privada, lo hará en el cumplimiento exacto de los requerimientos de la organización.

Este proceso de mejora continua obliga a todos los integrantes de la organización a estar mejorando continuamente su educación. La capacitación, por tanto, es un eje importante de la calidad, no hay un sólo autor que no lo mencione e insista sobre este punto. Así pues, hay que crear una conciencia de calidad que además de productividad, incite a un uso más racional de los recursos, al no desperdicio de ningún tipo y que también cree responsabilidad social, conciencia ecológica y una real preocupación por

cambiar nuestros hábitos de consumo, y nuestra mentalidad devoradora, en fin, calidad es el uso de la naturaleza sin detrimento de ésta.

Últimamente, a toda la gama de ideas expuestas, se ha incluido lo que han llamado: "La soberanía del consumidor". Parece ser que se está redescubriendo al cliente. Ahora, la organización debe aprender a tratar con un consumidor cada vez más exigente y demandante, ya que éste es ahora más racional que en el pasado, no se deja engañar y sabe escoger lo que le resulta más conveniente, compara precios, productos, servicios, ofertas, antes de decidir las que realmente le son atractivas.

Es evidente que la demanda es importante, pues el consumidor puede elegir entre varios productos que satisfagan su necesidad. Hoy día, hay más productos que satisfacen la misma necesidad, así que el centro de atención tiene que ser el cliente y saber exactamente qué producto o servicio desea para satisfacer esa necesidad. Ante esto aparece un nuevo enfoque que se preocupa por las preferencias de los clientes, de sus patrones de consumo, considerando su personalidad, sexo, nivel de ingreso, estatus social, en una palabra, se segmenta el mercado para hacer más fácil el posicionamiento.

Desde el punto de vista de la calidad, los servicios son el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Horovitz, 1991).

Raúl Cárdenas (1992) define calidad como el conjunto de valores que tiene una relación entre dos o más personas o sistemas. El cliente deberá definir lo más claro posible cuáles son esos valores. El valor, dice el autor, podría ser el servicio que los objetos o entidades prestan, algún bien o servicio es de excelente calidad cuando al establecer la relación con él se encuentra un conjunto de valores que resultan significativos para la persona que lo usará. Es esencial que el cliente sea quien defina la calidad que busca y que se esté atento no sólo a sus necesidades actuales, sino también futuras.

La calidad se presenta desde la concepción del producto y el proceso, hasta el diseño; se establecerá la filosofía para comprender el verdadero control de procesos. Para ello, es indispensable medir las necesidades actuales y futuras o gustos del cliente por medio de encuestas y estadísticas para hacer el diseño inicial del servicio y el proceso para prestarlo,

para ir modificándolo según lo quiera el cliente (Cárdenas, 1992). Deming recomienda considerar como cliente a la persona o proceso que sigue corriente abajo en el proceso de preparación de un bien o servicio: cliente es el siguiente proceso. Diseñar el producto o servicio implica la fijación de normas o especificaciones del mismo, significa traducir los requisitos del cliente en características convenidas entre cliente y proveedor. Diseñar el proceso denota crear la estructura y las funciones, de tal suerte que el producto satisfaga las normas e involucra manejar bien el proceso y controlarlo satisfactoriamente. Se dice que cuando un proceso puede vigilarse estadísticamente tiene un control estadístico (*ibidem*).

Varios autores han hecho hincapié en la necesidad de enfatizar la importancia del cliente desde su naturaleza y la atención que debe dársele. Ellos argumentan que es indispensable conocer las necesidades de los clientes y de los no clientes y saber cómo ambos van cambiando, con el objeto de conservarlos adecuada y competitivamente, sirviendo a nuestros favorecedores actuales y potenciales. También es necesario conocer lo que hace la competencia de un modo dinámico, es decir, cómo va cambiando ésta y predecir cómo podría cambiar. Además, dicen que el departamento de control de calidad debe estar atento a toda la gestión y todo el campo de actividades de la empresa para prevenir problemas y actuar a tiempo. Servicio y ventas son una dualidad inseparable: cerrar la venta no es cobrar y entregar el producto, sino dejar satisfecho al cliente, asegurándose que siempre sea así y midiendo sus gustos. El cliente insatisfecho es demasiado caro, cambia de producto o servicio. Estadísticamente se ha demostrado que en empresas de servicio, cada cliente satisfecho comunica en promedio a tres clientes potenciales los resultados del consumo, y que cada cliente insatisfecho comunica su experiencia a diez clientes potenciales.

Mucho se habla de la calidad en los productos, pero ¿qué hay de los servicios? Es necesario diseñar y mejorar continuamente un excelente sistema de servicio. Servicio es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas o propias. En una empresa de servicio, como en cualquier otra, el propósito no sólo es crear un cliente, sino conservarlo. En el caso de un municipio, es la prestación de los servicios públicos lo que, como ya se mencionó, está orientando la decisión del elec-

tor. La clave del servicio excelente es la interacción del servidor con los clientes, establecer un buen plan desde el principio y medir el servicio para controlar el avance constante hacia su mejoría. Las principales variables que se pueden medir para reducir posteriormente son el tiempo y el costo. Para revisar el diseño del sistema de servicio y medirlo se debe identificar el proceso (descubrir los insumos y los pasos a ejecutar), aislar los puntos de falla (prever y evitar errores), establecer normas de tiempo (establecer tiempo de ejecución normal y tolerancias), y analizar la redituabilidad. Para lograr lo anterior debemos capacitar a nuestro personal y estimularlo a mejorar, de tal manera que el servicio sea proporcionado en conformidad con lo diseñado y con lo que el cliente espera. Para el cliente o usuario, el servicio vale no sólo por los productos que recibe, sino también por las personas que tratan con él, su apariencia, sus modales y su paciencia. Los valores que el cliente busca en el servicio son: la rapidez y que lo atiendan como se merece, el costo. Los valores del empleado deben ser tomados en cuenta, como que su empleo dependerá de tener bien atendido al cliente, lo cual traerá la estabilidad personal y de la empresa. El servicio está hecho de varios detalles aparentemente insignificantes. La única manera de mejorar un producto de calidad suprema es la de suministrarlo con un servicio igualmente supremo.

Se considera que con lo expuesto queda claro lo que se está entendiendo por calidad, los diferentes autores enfatizan de manera distinta los puntos antes mencionados, pero en general, con los riesgos que puede tener esta afirmación, las ideas han quedado plasmadas aquí. Nuestro intento de reducir, tomando solamente lo que consideremos elementos esenciales, puede provocar muchas críticas, sin embargo, este procedimiento es legítimo como discusión de los principios.

Calidad total y gestión municipal

Bajo la idea de modernización de la administración pública, puesto de moda en la década de los ochenta en los países desarrollados, América Latina ha iniciado una serie de cambios que se contraponen al enfoque tradicional de la reforma administrativa. Esta reforma requiere un enfoque global del cambio con

el propósito de crear una cultura organizacional que ubique al ciudadano como usuario de los servicios públicos como el objetivo final de la gestión pública municipal.

En nuestro país, desde hace algunos años se ha iniciado un proceso de cambio y evolución de la administración pública, en buena medida como respuesta a la presión ciudadana por tener mejores servicios públicos.

Los municipios se encuentran en una situación de búsqueda de eficiencia y eficacia en sus acciones de gobierno mediante programas de modernización de la administración que tienen elementos comunes o similares al movimiento de la calidad total empresarial (Acebes, 1992:88).

Quizá lo primero que necesitamos saber antes de discutir la calidad en los servicios públicos municipales es conocer cuáles son los servicios que prestan los municipios.

Los servicios públicos municipales

Por servicios públicos entendemos aquella actividad realizada por el Gobierno –en este caso, el municipio– de forma continua y regular, cuyo objetivo primordial es satisfacer las necesidades de la población.

Los servicios públicos representan lo que primero ve el ciudadano del Gobierno. El hecho de contar con un servicio de agua potable, limpia pública, seguridad, calles en buen estado y funcionales, hablan de una buena gestión y la población no tiene reservas en manifestarlo de esta manera.

A partir de las reformas de la fracción III del artículo 115 constitucional de 1983, quedaron claras las competencias en materia de servicios públicos que corresponden a los municipios:

- Agua potable y alcantarillado
- Alumbrado público
- Limpia
- Mercados y centrales de abasto
- Panteones
- Rastro
- Calles, parques y jardines
- Seguridad pública y tránsito
- Y los demás que le asignen las legislaturas locales.

Los servicios públicos municipales se clasifican en:

1. Básicos: agua, drenaje, alcantarillado, calles y banquetas y alumbrado público.
2. Básicos complementarios: limpia, mercados y centrales de abasto, educación, panteones y rastros.
3. De seguridad: seguridad pública, tránsito y bomberos.
4. De protección a la comunidad y bienestar social: salud, prevención de accidentes y desastres, protección contra la contaminación, convivencia social, animación municipal, patrimonio histórico, artístico y cultural y acción deportiva (SEGOB,1985).

Y deben tener las siguientes características:

- a) Continuidad y permanencia. Las necesidades de la población son de carácter constante, por ello, un servicio público deberá garantizar tanto su satisfacción permanente como su continuidad.
- b) Adecuación a la demanda. Deben corresponder a la calidad y cantidad de los requerimientos de la ciudadanía.
- c) Igualdad. Deben proporcionarse sin discriminación a todos los habitantes del municipio (Núñez, 1998:140).

Como se ha dicho en repetidas ocasiones, el municipio es la célula básica de la organización política administrativa del estado federal, y por lo tanto, es el primer contacto, la autoridad más cercana al ciudadano. A cualquier ciudadano le impacta más el hecho de no tener agua o la poca o nula seguridad que hay en su casa o colonia, que los grandes problemas nacionales; su voto, entonces, está más orientado por sus necesidades básicas y por la percepción de la calidad de la prestación de los mismos.

En una encuesta realizada en Tlalnepantla para evaluar los servicios públicos y algunos otros problemas, se llegó a la conclusión de que en efecto, las personas percibían una problemática general de crisis en lo referente a la economía del país, pero su atención se centraba en indicar problemas más inmediatos: seguridad, drogadicción, pavimentación, vialidades, entre otros, los cuales eran considerados como parte de una problemática nacional y no sólo local (Martínez y Kuschick, 1999).

En la administración pública municipal que tradicionalmente conciben la prestación de servicios como un problema para el servidor público, sobre todo cuando es necesario dar una respuesta inmediata, se requiere, según Quiroga Leos, orientar el servicio público a las prioridades del usuario mediante un esquema de mercadotecnia pública que desemboque en una estrategia de calidad del servicio público (Quiroga, 1995:44). La mercadotecnia pública, según este autor, puede desempeñar una función determinante en la selección de una estrategia apropiada para prestar un servicio público: en el contacto con los recursos, en la evaluación de sus necesidades y su satisfacción, así como en el mejoramiento de la calidad del servicio.

Límites al concepto de "cliente" en la gestión pública

La capacidad de servir a los clientes o usuarios efectiva y eficientemente es un problema que toda organización debe afrontar. Las organizaciones del sector público, tanto en el ámbito federal como en el estatal y municipal, tienen que iniciar la tarea de responder con más agilidad, flexibilidad y rapidez a los usuarios del servicio público que exigen cada vez más calidad en los servicios.

Esto mismo se constata a partir del estudio del caso Tlalnepantla, ya mencionado, en donde los ciudadanos estaban de acuerdo respecto a la cobertura de los servicios públicos, no así respecto a la calidad de los mismos.

En la administración pública municipal, los servicios públicos tradicionalmente se conciben normativamente, por el hecho de estar sometida a las políticas y la ética que le impone la búsqueda del interés general. De acuerdo con la gestión pública tradicional, el estudio de las necesidades del usuario y las grandes decisiones de servicio público, es decir, la estrategia de servicios públicos está determinada desde arriba, bajo una óptica política. Se definen las necesidades, y se decide qué es "bueno" o "malo" para el usuario, frecuentemente sin investigación previa de los consumidores o usuarios del servicio público municipal. También se decide la política de financiamiento de la prestación del servicio público, la infraestructura y la publicidad sobre los beneficios del programa, pero se descuida a los usuarios pues

no se les consulta antes de decidir las acciones a emprender. Así, la misión prioritaria del servicio público surge en los debates políticos e institucionales, sin tomar en cuenta al usuario, suscitando descontento e insatisfacción de estos últimos, lo cual se constituye en un obstáculo para mejorar los servicios (Quiroga, 1995:44).

En la lógica de la gestión pública tradicional, por lo general, el usuario del servicio público permanece en una relación de dependencia frente a la administración pública municipal, las razones de esta situación son:

1. Que la administración pública tiene un monopolio del servicio.
2. Que en caso de litigio o conflicto, la administración pública se atrinchera en sus prerrogativas de poder público.
3. Que el usuario a menudo está aislado, dispone de pocos medios y tiempo, por lo cual su poder de negociación es débil (*ibidem*).

Ante los cambios que el país vive, el advenimiento de otros partidos al poder en los municipios, y hoy día en la Presidencia de la República, es obvio que esta gestión tradicional de los servicios públicos se debe cambiar por una gestión pública moderna orientada al usuario, que conduzca a una relación en la cual las personas tengan mayor participación. Actualmente, el usuario, que es un ciudadano, con su voto



condena los usos y costumbres de la gestión pública tradicional y exige ser tomado en cuenta para todas las decisiones que le afecten. Así, la gestión moderna debe considerar que está tratando con personas a las que se debe consultar, a las que se debe solicitar su participación en la elaboración de proyectos de servicios públicos, personas con las cuales se negocia, sobre todo para las decisiones importantes y a las cuales debe solicitar su participación para el cumplimiento y ejecución de ciertas misiones de la administración pública municipal (Quiroga, 1995:45).

Si el usuario del servicio público es un ciudadano que con su voto decidirá quién continúa en el poder, se hace necesario, para los diferentes partidos políticos, elaborar una estrategia de servicios en las organizaciones públicas a su cargo cuyo objetivo principal sea establecer una diferencia evidente y mensurable sobre la manera como se ponen en marcha las actividades al interior de la administración pública. La estrategia es importante porque define la cultura interna de la organización y la imagen que ésta desea proyectar al exterior. Es obvio que esta estrategia no debe olvidar que la misión del servicio público es asignada por el Estado, así como reconocer que a los usuarios de los servicios públicos es difícil llamarlos clientes, como sucede en las organizaciones privadas.

La gestión pública tiene ciertas especificidades que es posible contrastar con los de la empresa:

- a) Los usuarios de los servicios públicos son también propietarios y ciudadanos que votan, al menos cada tres años (en los municipios), que pueden, mediante el voto, elegir a sus gobernantes, y así influir en la decisión de qué, quién y cómo producir los servicios.
- b) En la administración pública no siempre se puede elegir a quien prestar el servicio, pues no hay alternativas, quien lo presta es el municipio, lo que sí puede hacer un cliente en la empresa privada.
- c) Por lo tanto, la relación que existe entre oferente del servicio público y usuario de los mismos no es la misma que se establece entre una empresa con sus clientes, ya que en este caso estamos hablando de ciudadanos.

Sin embargo y a pesar de las diferencias entre empresas y municipios es posible implantar modelos de calidad total en estos últimos. Quizá con el siguiente esquema quede más claro lo que se intenta exponer aquí:

Calidad total en la empresa y en el municipio

| Empresas | | Municipio |
|---|--|--|
| Idea fuerza estratégica | Enfatizar en la satisfacción total del cliente para sobrevivencia en su mercado competitivo. | Satisfacer las expectativas del ciudadano que paga impuestos y que exige calidad en los servicios públicos. Esto le permite sobrevivir en un mundo de competencia electoral sin precedentes. |
| Finalidad | Crear clientes | Buscar el apoyo de mayores bases y sectores de la ciudadanía. Esto es muy frecuente en una competencia electoral. |
| Agentes activos | Capacitar empleados | La burocracia, es decir, la maquinaria administrativa debe pasar por un proceso de capacitación. |
| Marketing, producto, precio, distribución, comercialización | Llegar al usuario | La política de prestación de los servicios públicos debe contener mecanismos eficientes de prestación para que el ciudadano se entere de los servicios y obras que tiene el ayuntamiento. |
| Descentralización | Orientar hacia estructuras más bajas de la organización que están en contacto directo con los clientes | Estructura descentralizada a nivel del municipio para que los beneficios lleguen a todos los ciudadanos. |
| Adaptación a exigencias del cliente frente al cambio | Responder a cliente exigente | Ciudadanos que exigen servicios de mayor calidad y cobertura. |
| Dirección | Obtener resultados a través de otros con liderazgo que motiva a saber escuchar | Aquí el papel del presidente municipal es gerencial, pues debe escuchar y motivar tanto al personal administrativo como a la ciudadanía para que participe en la toma de decisiones. |

Tomado y adaptado de: Ángel M. Acebes (1992), *Calidad total y eficacia directiva en la administración y en la empresa*, p. 88.

De aquí se desprende una serie de consecuencias:

1. Una mayor preocupación por el resultado final, puesto que en la administración tradicional la preocupación final es el cumplimiento estricto del procedimiento, independientemente de los resultados.
2. Situar al usuario como sujeto receptor de los bienes y servicios públicos, significa una nueva concepción de la gestión pública que pone su empeño en servir y atender a la ciudadanía; significa preocuparse por conocer la evaluación que los ciudadanos hacen de los servicios públicos que reciben. Y si algo puede mover a la ciudadanía a favor o en contra de un gobierno, son la calidad y cantidad de los bienes y servicios públicos que presta el municipio. Ésta parece ser una tendencia en los dos mil 419 municipios del país (INEGI).
3. De ahí que se deban encontrar mecanismos para conocer qué opinan los usuarios actuales y potenciales de la calidad del servicio, como la encuesta de opinión, la entrevista a funcionarios y empleados encargados del servicio, entre otros.
4. Si la orientación de la gestión pública moderna es hacia el usuario-cliente, se debe conceder mayor importancia al lugar donde se encuentra el servidor público y el usuario.
5. Tanto las organizaciones públicas como los ayuntamientos, deben ser flexibles y adaptables al cambio (Martínez y Kuschick, 1999).

Tradicionalmente, en la administración pública municipal los servicios representan un problema para el servidor público, sobre todo, cuando es necesario dar una respuesta inmediata. El usuario percibe una mala atención por parte de los trabajadores del municipio, si el servicio es prestado de mala manera y con mala calidad. Se requiere, según Quiroga Leos (1995:44), orientar el servicio público a las prioridades del usuario mediante un esquema de mercadotecnia pública que desemboque en una estrategia de calidad del servicio público.

La mercadotecnia pública, según este autor, puede desempeñar una función determinante en la selección de una estrategia apropiada para prestar un servicio público; en el contacto con los recursos, en la evaluación de sus necesidades y su satisfacción, así como en el mejoramiento de la calidad del servicio.



Se cree que es importante que en la administración pública municipal surja una cultura de servicio, en la cual el factor más importante sea la creación de un sistema amigable, diseñado para que el público usuario tenga las cosas fáciles y esto comprende desde la comunicación del servicio, folletos, fácil acceso a las oficinas y a los funcionarios, trámites más rápidos y flexibles, actitud y comportamiento de los servidores públicos, etcétera. Para lograrlo es muy importante comprender al usuario, sus necesidades y sus expectativas, es decir, saber lo que se necesita y lo que se espera del servicio. Como vemos, ello está muy cerca de lo que las organizaciones hacen, es decir, poner sus ojos en el cliente y diseñar sus productos y servicios dependiendo de lo que éstos desean (*ibidem*).

Como ya se ha mencionado, la calidad del servicio es un concepto subjetivo, en el cual lo verdaderamente importante para el cliente es el nivel de calidad percibida, entendida como confrontación entre lo inicialmente esperado y lo finalmente recibido. Así, la calidad del servicio es subjetiva, depende de la relación y contacto entre las personas. En la medida en que el municipio tenga capacidad de satisfacer una necesidad o resolver un problema con buena atención, rápida, cortés, confiable, segura y competente, o sea, de acuerdo con las expectativas del usuario, estaremos hablando de calidad en los servicios públicos municipales.

A manera de conclusiones

En el presente artículo se han presentado algunas observaciones de lo que se ha entendido como calidad, servicios públicos municipales y la vinculación entre calidad y servicios públicos municipales.

Se ha definido calidad como el conjunto de valores que tiene una relación entre dos o más personas o sistemas. Y se ha dicho que el cliente deberá definir lo más claro posible cuáles son esos valores. La definición connota dos cosas: la relación y las personas; la relación perdurable y perseverante logra la excelencia en el trato con proveedores, empleados, accionistas y clientes presentes y futuros; la realidad humana nos lleva a examinar los grupos y al hombre como creador, que busca la calidad. El valor podríamos decir que es el servicio que prestan los objetos o entidades. Algún bien o servicio es de excelente calidad cuando al establecer la relación con él se encuentra allí un conjunto de valores que son valiosos.

Siguiendo a algunos autores, se presentó la propuesta de que la calidad no es sólo para la producción, sino también incluye a los servicios, ya que el servicio está hecho de varios detalles aparentemente insignificantes y la única manera de mejorar un producto de calidad suprema es la de suministrarlo con un servicio igualmente supremo.

La intención, al exponer primero qué se entiende por calidad, ha sido acercarse a la problemática que implica la implantación de un modelo de calidad en los municipios, los cuales prestan servicios de gran importancia para la ciudadanía. Esto es posible, aunque también se deben considerar las características específicas del usuario de los servicios municipales.

Es necesario advertir que si bien los servicios públicos son un mandato constitucional, un número muy elevado de municipios no pueden hacerse cargo de estas actividades públicas. La limitación en los recursos es la causa fundamental, y por lo tanto, el cumplimiento de estas atribuciones sólo se hace de manera limitada y de acuerdo con los recursos con los que cuenta el municipio.

Debe reconocerse que el fortalecimiento municipal no sólo consiste en transferir a los gobiernos locales la responsabilidad de los servicios públicos, sino en fortalecer su capacidad económica para llevar a cabo

esas funciones. Por lo tanto, si se quiere calidad en el servicio público, antes hay que sentar los pasos para hacer posible dicho objetivo.

Como se ha dicho en este trabajo, el municipio es la célula básica de la organización política administrativa del estado federal, y por lo tanto es el primer contacto, la autoridad más cercana al ciudadano. A cualquier ciudadano le impacta más el hecho de no tener agua o la poca o nula seguridad que hay en su casa o colonia, que los grandes problemas nacionales, su voto, entonces, está más orientado por sus necesidades básicas y la percepción de la calidad de la prestación de los mismos. Por ello, creemos importante seguir trabajando en la propuesta de implantación de modelos de calidad en el municipio.

Fuentes Bibliográficas

- Acebes, Ángel M. (1992), *Calidad total y eficacia directiva en la administración y en la empresa*, España, MAP.
- Cárdenas, Raúl (1992), *Cómo lograr la calidad en bienes y servicios*, México, Limusa.
- Deming, W. Edwards (1989), *Calidad, productividad y competitividad; la salida de la crisis*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos (tomado de la edición en inglés de 1981).
- Horovitz, J. (1991), *La calidad del servicio*, España, McGraw-Hill.
- Ichikawa, K. (1990), *¿Qué es la calidad total?*, Bogotá, ed. Norma.

Publicaciones Periódicas

- Colunga, Carlos (1992), "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad", en *Management today en español*, septiembre.
- Cerda Gastélum, J. de la (1990), "Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México", en *Management Today en español*, octubre.
- Martínez, P. y M. Kuschick (1999), "Evaluación de la gestión municipal a través de la encuesta de opinión: el caso de Tlalnepantla de Baz", en *Gestión y Estrategia*, núm. 15, enero-junio, UAM-A.
- Quiroga, G. (1995), "La calidad del servicio en la administración municipal", en *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*.

Otras Fuentes

- Fundameca (1991-1996), *Informes anuales de 1990, 1991, 1992, 1993, 1994 y 1995*, Consejo Directivo de FUNDAMECA, México.
- Núñez González, F. (1998), "El fortalecimiento municipal a través de la gestión de los servicios públicos", ponencia presentada en el *Foro sobre el municipio mexicano*, México.
- Segob (1985), *El municipio mexicano*, México, Centro Nacional de Estudios Municipales.

ORGANIZACIONES INTELIGENTES COMO UN NUEVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL

Maricela López Galindo

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

Martha Patricia López Garza

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

El cambio siempre es inevitable, pareciera que todos lo sabemos, pero ¿quién hubiera podido predecir la magnitud de la transformación experimentada en las últimas dos décadas y la forma en que alteraría el panorama de las organizaciones?

Debido a la ruptura de concepciones tradicionales acerca de las organizaciones, y en vista de que éstas y su personal gerencial están involucradas en la búsqueda de nuevas formas organizacionales, los teóricos de la administración se esfuerzan por conceptualizar y articular la manera como la organización del siglo XXI debe adoptar, a fin de responder a las exigencias competitivas, tecnológicas y laborales de la nueva era. Actualmente, el logro del desarrollo de las organizaciones y la búsqueda de ventajas competitivas, lleva a implementar estrategias que contemplan al individuo y al aprendizaje organizacional como elementos fundamentales del cambio y al mismo tiempo originadores del mismo. La capacidad de aprender es fundamental, pues como lo exponen las ciencias cognitivas, los sistemas de pensamiento determinan en gran medida, nuestras posibilidades de acción y nuestras capacidades de cambio y el replan-

teamiento organizacional no se separa de esta circunstancia. Bajo este punto de vista, las respuestas a la problemática organizacional son diversas y se derivan de un proceso de revisión y evaluación constante en las maneras de operar, de los mecanismos de control y de los supuestos básicos de la organización, lo que origina un nuevo planteamiento en el cual la ventaja competitiva se logra por medio del proceso de aprendizaje compartido.

El presente artículo tiene como objetivo analizar las principales formas mediante las cuales una organización utiliza información estratégicamente para percibir su entorno cambiante, crea nuevo conocimiento para innovar y toma decisiones con el apoyo de reglas y rutinas que reducen la complejidad y la incertidumbre, mediante diversos procesos que la convierten en una organización inteligente. Los planteamientos aquí presentados están basados en ideas de diversos investigadores que contemplan a la organización como una gran procesadora de información que le permite hacer frente al ambiente dinámico. Esta postura difiere de algunas otras en las cuales las conceptualizaciones en torno a este tema son radicalmente distintas.

La organización inteligente

La organización inteligente posee información y conocimiento que le confieren una ventaja especial, ya que le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y astucia. Está preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico. Al percibir y comprender su entorno, es capaz de prepararse con oportunidad para una futura adaptación.

En los años sesenta y setenta surgieron gran cantidad de investigaciones respecto al tipo de interacción existente entre el ambiente y la organización, destacan los trabajos de Burns y Stalker (1961), Lawrence y Lorsch (1967), Jurkovich (1974), Duncan (1972), en los cuales la preocupación principal era encontrar las estructuras y estrategias organizacionales que permitieran un mejor ajuste y así, reducir la incertidumbre de los directivos de las organizaciones (Gallardo, 1994).

La organización inteligente, al aplicar reglas y rutinas para la toma de decisiones ya aprendidas, está preparada para emprender una acción oportuna y deliberada. En el núcleo de una organización de este tipo está el manejo de los procesos de información, que sustentan la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

El conocimiento es el recurso primario para el individuo y para el conjunto de la economía y de toda sociedad. Los factores de la producción tradicional, tierra, trabajo y capital no desaparecen, pero se hacen secundarios y se pueden obtener fácilmente. Sin embargo, al mismo tiempo, el conocimiento especializado por sí mismo no produce nada. El conocimiento sólo puede ser productivo cuando se integra a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento también es una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de cada organización es la de integrar los conocimientos especializados en una acción común (Drucker, 1993).

En el ambiente existen múltiples tensiones y problemas nodales a los que se va a enfrentar la sociedad de organizaciones, la relación entre individuo y la organización y las responsabilidades de uno y otro son necesarias para su autonomía y es el soporte de la sociedad del bien común. También, el incremento en las demandas de responsabilidad social y la tensión entre especialistas con conocimientos específicos en su funcionamiento como equipo, no será

resuelto con filosofías o decretos, sino se deberán buscar soluciones dentro de las organizaciones y en las oficinas de los responsables de la toma de decisiones. Como la naturaleza del conocimiento cambia rápidamente, la dinámica del mismo impone un imperativo claro: cada organización tiene que construir la dirección del cambio dentro de su estructura, crearse de nuevo, específicamente en tres prácticas sistemáticas: la primera es el mejoramiento continuo, proceso al que los japoneses llaman *kaizen*; la segunda tendrá que aprender a explotar su conocimiento, y finalmente, aprender a innovar, y la innovación ahora se puede organizar como un proceso sistemático (Drucker 1993).

La necesidad de organizar el cambio también requiere de un alto grado de descentralización porque la organización tiene que estar estructurada para tomar decisiones rápidamente. Esas decisiones están relacionadas con la ejecución, el mercado, la tecnología y con todos los cambios en la sociedad; el medio, la demografía y el conocimiento brindan oportunidades para la innovación si éstos son considerados y utilizados.

De acuerdo con la investigación realizada dentro de la teoría organizacional se indica que las organizaciones crean y usan información en dos campos estratégicos:

- 1) Interpretan la información acerca del medio ambiente a fin de construir significado respecto a lo que está sucediendo en la organización y lo que está haciendo.
- 2) Crean nuevo conocimiento al convertir y combinar la pericia y los conocimientos prácticos de sus miembros a fin de emprender e innovar. El concepto de aprendizaje organizacional provee un elemento clave y muy avanzado para el diseño de nuevos modelos, pues logra articular los factores individuales, los organizacionales y los ambientales. Todo lo anterior requiere no sólo de cambios estructurales sino de cambios en las formas de pensar, es decir, en los modelos mentales, y las organizaciones tienen en el conocimiento el mejor componente de competencia internacional. Nonaka y Takeuchi en el libro *La organización que crea conocimiento* (1995) desarrollaron una teoría acerca del éxito japonés que se centró en el proceso de crear conocimientos, especialmente nuevos productos, ideas y diseños (Gallardo

et al., 1999). El dominio de la tecnología de la información es un elemento importante para ello, puesto que sin su uso sería imposible la existencia de las organizaciones que aprenden u organizaciones inteligentes. En el futuro, éstas no sólo se apoyarán en el empleo de la tecnología de la información sino que se renovarán gracias a ella, adecuando sus estrategias y su estructura para utilizarla con eficiencia. Su impacto más significativo no sólo será en la elaboración de nuevos productos, sino en el rediseño organizacional.

Finalmente, al combinar estas perspectivas se crea un modelo general de las organizaciones como comunidades “inteligentes”, en las cuales la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se integran en una cascada de búsqueda y uso de información, que lleva a la organización a una amplia interpretación de cambios ambientales ambiguos mediante la reposición de nuevos conocimientos para la innovación y el reaprendizaje, y a converger en la selección y puesta en práctica de una estrategia o curso de acción particular. La organización inteligente es eficaz porque renueva sus conocimientos y practica un atento procesamiento de información en su toma de decisiones.

De acuerdo con este último punto, la investigación en la ciencia de la información indica que cuando las personas buscan y utilizan esta información, sufren la influencia de múltiples niveles de contingencias. En el ámbito cognoscitivo, diferentes tipos de lagunas cognoscitivas conducen a la activación de distintas estrategias de información para salvar esas lagunas. En el nivel afectivo, los estados emocionales y psicológicos influyen en las preferencias y los métodos de búsqueda de información. En el ámbito situacional, las características del trabajo o las circunstancias en que se presenta un problema determinan las maneras como utiliza la información y se establece qué es útil. Se recurre a este enfoque de múltiples estratos para analizar la búsqueda y el uso de la misma en los procesos de percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones de la organización, mediante el planteamiento de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las estrategias cognoscitivas que se adoptan para construir significado, inducir el aprendizaje y orientar la toma de decisiones? ¿De qué manera los estados afectivos o psicológicos que caracterizan cada uno de estos ámbitos influyen en el uso de la información? ¿Cuáles

son las dimensiones situacionales que sobresalen en cada ámbito y cómo restringen o modifican el comportamiento de la información?

En la organización inteligente, los sistemas y servicios de información van más allá de lo que las personas desean saber, para llegar al porqué y cómo utilizarán la información. Los sistemas y servicios de información no sólo contestarían preguntas, sino que estarían diseñados como conjuntos de actividades que agregan valor a la información a fin de ayudar a los usuarios a tomar mejores decisiones y a percibir con mayor claridad las situaciones.

¿De qué manera las organizaciones usan la información? Esta pregunta es mucho más difícil de contestar de lo que parece. La información es un componente intrínseco de casi todo lo que hace una organización, tanto que su función tiende a volverse transparente. Sin embargo, sin una comprensión de los procesos humanos y de la organización por medio de los cuales la información se transforma en discernimiento, conocimiento y acción, una organización es incapaz de aprovechar el verdadero valor de sus recursos informativos y tecnologías. En esta parte se presenta una visión preliminar del marco conceptual que une las principales maneras como una organización usa la información estratégicamente, y se indica cómo esos procesos están interrelacionados íntimamente y podrían controlarse para crear una “organización inteligente”.

El pensamiento actual en teoría de dirección y organización hace énfasis en tres campos en los que la creación y el uso de la información desempeñan un papel estratégico para determinar la capacidad de una organización para crecer y adaptarse. En primer lugar, la organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo. Las organizaciones se encuentran en un mundo dinámico, incierto, donde es necesario asegurar un suministro confiable de materiales, recursos y energía. Las fuerzas y la dinámica del mercado modulan el desempeño de la organización. Las estructuras fiscales y legales definen su identidad y ámbito de influencia. Las normas de la sociedad y la opinión pública constriñen los papeles que desempeña la organización, así como su alcance. Las dependencias críticas que existen entre una organización y su medio ambiente requieren que aquéllas estén siempre alertas respecto a los cambios y las variaciones en sus relaciones externas. La organización que

ha logrado una temprana comprensión de la manera como se conforma el medio ambiente, tendrá una ventaja competitiva. Como resultado, una tarea decisiva de la dirección es descubrir los cambios más importantes, interpretar su significado y desarrollar respuestas apropiadas. El objetivo inmediato de la percepción es que los miembros de una organización lleguen a una comprensión compartida de lo que es ésta y qué es lo que está haciendo; la meta a largo plazo es garantizar que la misma se adapte en un medio ambiente dinámico.

Las organizaciones de la sociedad poscapitalista tienen que distorsionar constantemente, desorganizar y desestabilizar a la comunidad; tienen que cambiar la demanda de destrezas y conocimientos si los cambios demográficos, tecnológicos y de conocimientos establecen nuevos requisitos para su funcionamiento, siendo inherente al mismo tiempo, la responsabilidad social. Cada organización tiene que asumir completa responsabilidad de su impacto sobre los empleados, el ambiente, los clientes y cualquier situación o persona a la que afecte (Drucker, 1993).

El segundo campo de uso estratégico de la información es cuando las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento mediante el aprendizaje organizacional. Para su análisis y estudio, una posible clasificación en torno al aprendizaje organizacional es la propuesta de Fiol y Lyles (1985), en la cual establecen la existencia de tres áreas a considerar: la importancia de la concordancia ambiental, la distinción entre el aprendizaje individual y el organizacional, la existencia de cuatro factores contextuales importantes en el proceso de aprendizaje: la cultura, la estrategia, la estructura y el ambiente.

Un nuevo conocimiento permite a la organización desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar las ofertas existentes y mejorar los procesos. El conocimiento, antes que el capital o la fuerza de trabajo, es el único recurso económico significativo de la sociedad poscapitalista. El papel correcto de la dirección es asegurar la aplicación y la ejecución del conocimiento, es decir, la aplicación de conocimiento al conocimiento (Drucker, 1993). La creación y el uso del mismo constituyen un desafío particular para la organización. El conocimiento y la experiencia están dispersos en toda la organización, y con frecuencia lo poseen personas o grupos de trabajo. En este aspecto podría surgir un

obstáculo para el aprendizaje cuando las organizaciones consideran difícil desechar su pasado, para reexaminar suposiciones y opiniones heredadas, o para cuestionar prácticas existentes como las únicas alternativas viables. Senge (1990) ha advertido que muchas de ellas son capaces de funcionar cabalmente como organizaciones basadas en el conocimiento, ya que carecen de capacidades para el aprendizaje. Para superarlas, la organización que aprende tiene que desarrollar habilidades para el aprendizaje generativo y adaptativo.

El tercer campo de uso estratégico de la información es cuando las organizaciones buscan y evalúan información para tomar decisiones importantes. En teoría, esta selección debe hacerse racionalmente, con base en una información completa respecto a los objetivos organizacionales, las opciones factibles, los resultados probables de las mismas y los valores de que tales resultados representan para la organización. En la práctica, la elección racional es afectada por la influencia entre quienes tienen intereses en la organización, las limitaciones e idiosincrasias del personal, y la interpretación de quienes toman decisiones. A pesar de estas complicaciones, una organización tiene que mantener como mínimo una apariencia de conducta racional y consistente para sostener la confianza interna y conservar la legitimidad externa. Aunque la toma de decisiones por parte de la organización es un proceso complejo, no hay duda de que es esencial en su vida; todas las acciones de la organización se inician con decisiones, y éstas son compromisos para emprender una acción. Simon (1976) afirma que dirección es toma de decisiones, por lo que la mejor manera de analizar la conducta de la organización es estudiar la estructura y los procesos de la toma de decisiones.

Aunque aquí se ha hablado de la información-percepción, creación del conocimiento y toma de decisiones como procesos, es importante resaltar que éstos se encuentran estrechamente interrelacionados, y que al analizarlos como actividades que comparten energía entre sí, surge un criterio holístico del uso de la información por parte de la organización.

Así, la organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una organización inteligente, ya que posee información y conocimiento, es mentalmente perceptiva y clara. Sus acciones se basan en una comprensión

compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la organización, y son influidas por los recursos de conocimiento disponibles y competencias en cuanto a habilidades de sus miembros. La organización inteligente posee información y conocimiento que le confieren una ventaja especial y le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y, ocasionalmente, astucia (Wei Choo, 1999).

Al manejar los recursos y los procesos de información, la organización inteligente es capaz de:

- Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
- Comprometerse en el aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.
- Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad.
- Concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.

En las siguientes secciones se examinarán cada uno de estos procesos que constituyen la organización inteligente. Aunque aplican diferentes perspectivas para explicar distintos aspectos del comportamiento organizacional, las tres formas de información comparten importantes áreas de yuxtaposición y reciprocidad. De hecho, cada proceso proporciona elementos esenciales que el otro requiere para funcionar.

Percepción

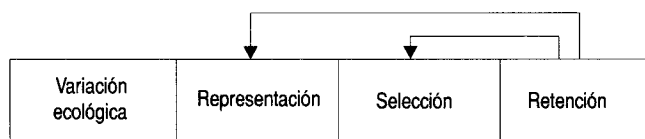
El personal de las organizaciones trata continuamente de comprender qué ocurre a su alrededor. Primero tiene que percibir lo que está sucediendo en su medio ambiente a fin de desarrollar una interpretación compartida que sirva de guía para la acción. En el modelo de percepción desarrollado por Weick (1979, 1995), las organizaciones son sistemas "ligeramente acoplados", en los cuales cada participante tiene gran libertad para interpretar una variación en el medio ambiente y hacer sus propias representaciones de la realidad externa.

La actividad informativa principal es resolver la ambigüedad de la información respecto al medio ambiente de la organización: ¿qué está sucediendo ahí afuera? ¿Por qué está ocurriendo esto? ¿Qué significa?

Esta percepción se hace retrospectivamente, puesto que no podemos percibir sucesos y acciones hasta que hayan ocurrido, y entonces recurrimos a su pasado para construir su significado. Los acontecimientos presentes se comparan con la experiencia pasada a fin de construir un significado: "El objetivo de las organizaciones, consideradas como sistemas de percepción, es crear e identificar sucesos que se repiten para estabilizar su medio ambiente y hacerlo más pronosticable. Un suceso perceptible es aquel que se asemeja a algo que ha sucedido antes" (Weick, 1995).

Una organización percibe su medio ambiente a través de cuatro series de procesos interrelacionados: cambio ecológico, representación, selección y retención (véase figura 1). La percepción comienza cuando ocurre algún cambio o diferencia en el medio ambiente de la organización, lo que resulta en perturbaciones o variaciones en los flujos de experiencia que afectan a sus integrantes. Este cambio ecológico requiere que los miembros de la organización traten de comprender tales diferencias y determinar el significado de esos cambios. Al tratar de hacer esto último, un miembro de la organización puede tomar alguna medida para aislar o agrupar cierta parte de los cambios para hacer un examen más detenido. Así, los gerentes reaccionan a la información ambigua acerca del entorno al representar aquél al que se adaptarán. Al crear el medio ambiente representado, presentan atención a ciertos elementos de éste: agrupan selectivamente acciones y textos, los clasifican con nombres y buscan relaciones. Cuando los gerentes representan el medio ambiente, "construyen, reorganizan, singularizan y demuelen muchas características, objetivas de sus medios circundantes[...] desaleatorizan variables, esbozan un sentido de orden y, literalmente, crean sus propias restricciones" (Weick, 1979:64). El resultado de esta representación es generar datos en bruto ambiguos acerca de variaciones en el entorno, datos que más tarde se convertirán en significado y acción.

FIGURA 1
Proceso de percepción en una organización



Fuente: Weick, citado en Wei Choo, 1999:6, Oxford, México, 1979.

El proceso de representación segrega posibles ámbitos que la organización podría esclarecer y tomar seriamente, pero hacerlo así depende de lo que suceda en el proceso de selección, en el cual se generan respuestas a la pregunta ¿qué está ocurriendo aquí? La selección implica la superposición de diversas estructuras de relación plausibles sobre los datos en bruto representados, en un intento por reducir su ambigüedad. Estas estructuras, a menudo en la forma de mapas de causas, han resultado ser sensibles para la explicación de situaciones anteriores, y se superponen a los datos en bruto presentes para ver si pueden proporcionar una interpretación razonable de lo ocurrido. Por tanto, el proceso de selección se extiende al pasado para extraer historia y seleccionar un esquema razonable de interpretación.

En el proceso de retención, los productos de la percepción de la organización es un medio ambiente representado: “una cadena perceptible de sucesos anteriores almacenados en forma de afirmaciones causales, y obligatorias, acerca de cierta representación o selección presente” (Weick, 1979:166).

Un importante corolario de este modelo es que las organizaciones se comportan como sistemas de interpretación: las organizaciones deben hacer interpretaciones. Los gerentes literalmente tienen que arremeter contra el cúmulo de sucesos que constituyen la organización y la circundan, y tratar activamente de imponer cierto orden sobre ellos. La interpretación es el proceso de traducir estos sucesos, de desarrollar modelos que comprendan o extraigan significado y de ensamblar esquemas conceptuales (Weick y Daft, 1983).

Lo que se está interpretando es el medio externo de la organización, y cómo esta marcha respecto de su interpretación depende de cuán analizable perciba que es el entorno y cuán activamente se interese en él para comprenderlo. La ambigüedad la reducen los gerentes y otros participantes que discuten de manera amplia las indicaciones ambiguas de información y así llegan a una interpretación común del ambiente externo.

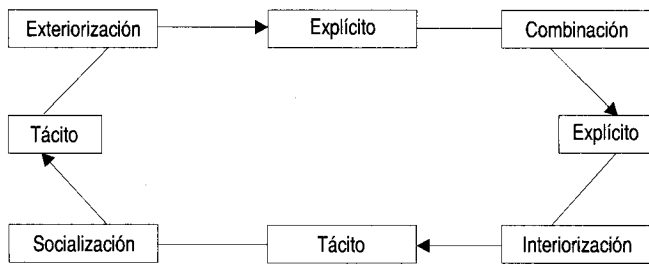
Creación del conocimiento

Según Nonaka y Takeuchi (1995), las compañías japonesas han llegado a ser exitosas gracias a su destreza y pericia en la creación de conocimiento organizacional. La creación del conocimiento se logra

mediante un descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito en la organización, y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en explícito. El conocimiento tácito es personal, difícil de formalizar o comunicar a otros; consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que recibe una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un largo periodo. El conocimiento explícito es formal, fácil de transmitir entre individuos y grupos; con frecuencia se codifica en la forma de fórmulas matemáticas, reglas, especificaciones, etcétera. Los dos tipos de conocimiento son complementarios. El conocimiento tácito, aunque permanece firmemente como práctico personal, es de valor limitado para la organización, y el conocimiento explícito no aparece de manera espontánea, sino que tiene que ser fomentado y cultivado a partir de las semillas del tácito. Es preciso que las organizaciones lleguen a especializarse en la conversión de conocimiento tácito en explícito, que puede impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Mientras que las empresas occidentales tienden a centrarse en el conocimiento explícito, las compañías japonesas establecen una diferencia entre el conocimiento tácito y el explícito, y reconocen que el primero es una fuente de ventajas competitiva (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Hay cuatro modos de conversión del conocimiento (véase figura 2): de conocimiento tácito en conocimiento tácito, mediante un proceso de socialización; de conocimiento tácito en conocimiento explícito, por medio de la exteriorización; de conocimiento explícito en conocimiento explícito, a través de la combinación; y de conocimiento explícito en conocimiento tácito por medio de interiorización. La socialización es el proceso de adquirir conocimiento tácito compartiendo experiencias. Así como los aprendices aprenden el oficio de sus maestros por medio de la observación, la imitación y la práctica, los empleados de una empresa aprenden nuevas habilidades mediante la capacitación en el trabajo.

La exteriorización es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. La exteriorización del conocimiento se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación del concepto del desarrollo de un nuevo producto. La exteriorización se activa por el diálogo o por la reflexión colectiva.

FIGURA 2**Proceso de conversión del conocimiento de la organización**

Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995, *op. cit.*

La combinación es un proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes. Así, los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones telefónicas, reuniones, memorandos, se puede categorizar, confrontar y clasificar en cierta cantidad de modos de información existente en bases de datos computarizados, para producir nuevo conocimiento explícito.

Por último, la interiorización es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, interiorizando las experiencias obtenidas a través de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos, en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. La interiorización se facilita si el conocimiento queda capturado en documentos o se transmite en forma de anécdotas, de tal manera que las personas puedan volver a experimentar indirectamente la experiencia de otros (Wei Choo, 1999).

Como se muestra en la figura 2, los cuatro modos de conversión del conocimiento se alimentan recíprocamente en una espiral continua de creación de conocimiento que comienza con individuos que desarrollan cierto discernimiento o intuición sobre cómo realizar mejor sus tareas. Este conocimiento práctico tácito se puede compartir con otros mediante la socialización, sin embargo, mientras el conocimiento continúe siendo tácito, la organización será incapaz de explotarlo ulteriormente.

Toma de decisiones

Cuando la organización tiene la comprensión y el conocimiento para actuar, debe elegir entre las opciones o capacidades disponibles y comprometerse

con una sola estrategia. Puesto que todo comportamiento organizacional surge de decisiones, y ya que éste es el despliegue de las mismas, las características esenciales de la estructura y la función de la organización se pueden derivar de las características de los procesos humanos de toma de decisiones y de la elección humana racional (March y Simon, 1993). En un mundo ideal, una elección racional requeriría una búsqueda exhaustiva de alternativas disponibles, información confiable respecto a sus consecuencias, y las preferencias correspondientes para evaluar resultados. En la práctica, tales exigencias acerca de la recopilación y el procesamiento de información son irreales. En lugar de una racionalidad amplia y objetiva, Simon (1976) sugirió que la toma de decisiones en las organizaciones está constreñida por el principio de racionalidad limitada.

Simon identifica tres tipos de límites que circunscriben la capacidad de la mente humana para la toma de decisión racional: el individuo está limitado por sus habilidades mentales, hábitos y reflejos; por la extensión del conocimiento y la información que posee, y por los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización. A causa de que los seres humanos individuales son limitados en su capacidad cognoscitiva, las organizaciones se convierten en instrumentos necesarios y útiles para el logro de propósitos mayores. En sentido inverso, la organización puede alterar los límites de la racionalidad de sus miembros al crear o variar el medio ambiente donde tiene lugar la toma de decisión del individuo. Simon sostiene que la organización influye en las conductas de sus miembros al controlar las premisas de decisión sobre las cuales se toman las decisiones, en lugar de controlar las propias decisiones reales.

Para March y Simon (1993), la mayor parte de las tomas de decisiones, sean individuales o de una organización, se relacionan con el descubrimiento y la selección de alternativas satisfactorias y motivadas por la presencia de un problema, cuya solución será reflejo de otras tomadas anteriormente basadas en la experiencia de los participantes. Así, las organizaciones y sus integrantes simplifican el proceso de decisión, es decir, aplican rutinas, reglas heurísticas a fin de reducir la incertidumbre y hacer frente a la complejidad. Hay numerosas estrategias de simplificación, pero quizá la más importante esté en el desarrollo de repertorios de acción de la organización al utilizar

programas de ejecución. Diversas organizaciones e individuos desarrollan estos programas para enfrentar situaciones recurrentes. Al restringir la gama de situaciones y alternativas disponibles, los programas de ejecución reducen considerablemente las exigencias cognitivas y de información del proceso de toma de decisión (March y Simon, 1993).

La mayor parte de la conducta en las organizaciones está regida por dichos programas que reflejan lo que la organización ha aprendido por experiencia respecto a cómo enfrentar situaciones recurrentes, ya que éstas recuerdan el hacer, y las rutinas de acción y decisión pasan a formar parte de la memoria de procedimientos de las mismas. Ellas permiten a la organización proyectar legitimidad a su comunidad y a quienes tienen intereses en ella, puesto que se puede interpretar que una organización que sigue rutinas de decisión racionales ha intentado comportarse de una manera responsable y justificada. Sin embargo, los críticos de las rutinas y los procedimientos estandarizados los culpan por ser la causa del estancamiento y la inercia de la organización, ya que las rutinas excesivamente rígidas pueden obstruir el aprendizaje, limitar la creatividad y causar la pérdida de la flexibilidad.

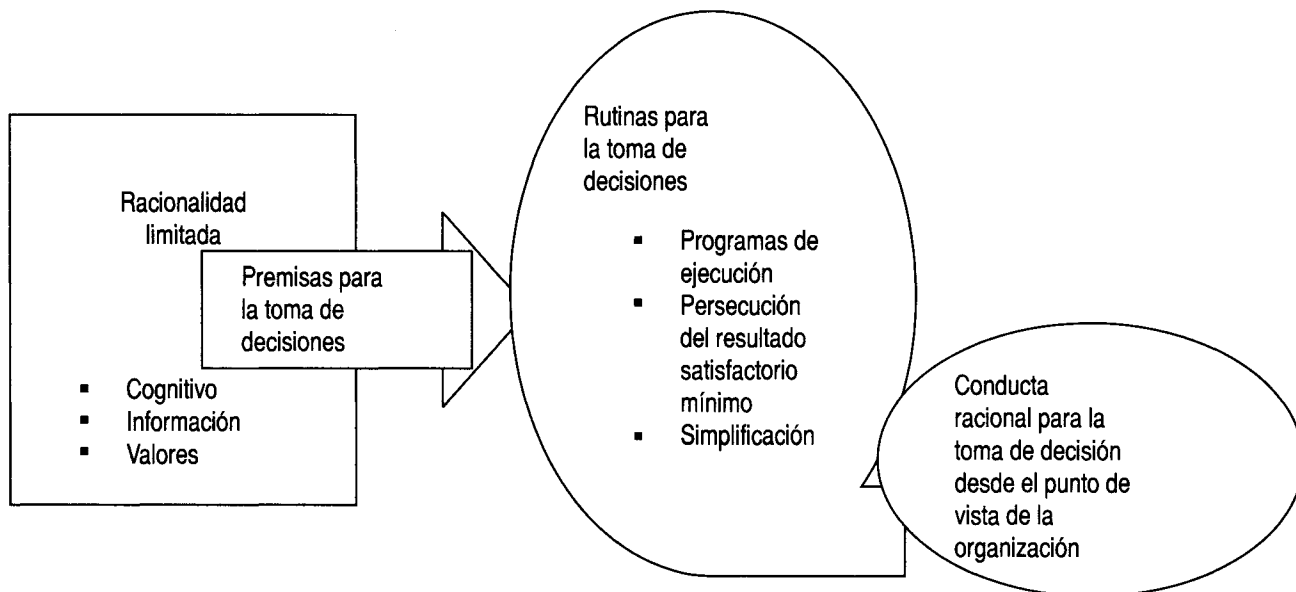
Además, este modelo de aspecto lineal centrado en el flujo de información en la toma de decisiones de las organizaciones (véase figura 3) busca conduc-

tas racionales respecto a las acciones que contribuyen a alcanzar sus fines y objetivos.

Es importante rescatar que estas tres formas de uso de la información se complementan entre sí. La percepción proporciona medios ambientes representados o interpretaciones compartidas que sirven como contextos significativos para cuando la organización vaya a actuar. Las interpretaciones compartidas contribuyen a configurar la intención organizacional o la visión de conocimiento necesaria para regular los procesos de conversión de conocimiento en la creación de conocimiento. Ésta conduce a la innovación en la forma de nuevos productos y nuevas competencias. Cuando es el momento de seleccionar un curso de acción como respuesta a una representación del medio ambiente, o como resultado de una innovación derivada del conocimiento, quienes toman las decisiones siguen reglas y premisas para simplificar y legitimar sus acciones. De esta manera, finalmente surge el ciclo de conocimiento vinculando los tres procesos característicos de la organización inteligente en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación (véase figura 4).

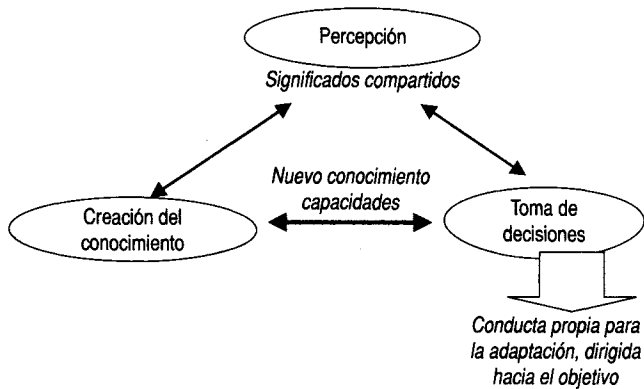
Haciendo un análisis de las tres posturas planteadas: Simon (racionalista), Weick (interpretativa) y Nonaka (tácita), se observa que en la primera, el autor dice que la experiencia y el aprendizaje de vivencias anteriores incide en la toma de decisiones de las

FIGURA 3
Toma de decisiones de la organización



Fuente: Wei Choo, 1999:15.

FIGURA 4
El ciclo de la inteligencia



Fuente: Wei Choo, 1999:22.

organizaciones inteligentes. Weick, por su parte, da énfasis a la hermenéutica o al arte de interpretar información como un recurso esencial de las organizaciones inteligentes, en el cual la clave es reducir ambigüedad y mantener estabilidad. Nonaka y Takeuchi consideran que una organización es inteligente en la medida que favorece la transmisión de conocimientos, el compartir experiencias y el desarrollo de habilidades de los trabajadores mediante la capacitación y de la conversión del conocimiento tácito en explícito. La visión japonesa resalta de manera importante el papel del trabajo colectivo como un elemento esencial que define a estas organizaciones y donde el cambio en estructuras y sistemas debe ir acompañado de una decisión autónoma de convertirse en una organización que aprende.

Efectivamente, una organización es inteligente cuando de manera colectiva sus miembros examinan problemas, investigan las causas, piensan y prueban nuevos enfoques. Asimismo, las personas están preparadas para asumir riesgos, aprenden a partir del hacer cotidiano y los errores son vistos como experiencias que pueden aumentar la eficacia del aprendizaje.

Una organización que aprende permite la existencia de conflictos, ya que no se conciben como amenazas, sino como retos por afrontar; el aprendizaje se orienta hacia el desarrollo del potencial para aprender a aprender, es decir, el metaprendizaje.

Así, la organización estimula el aprendizaje en todos los niveles y entre todos los grupos, dando lugar a aspectos completamente diferentes a los de la organización tradicional.

Finalmente, es importante mencionar que la transformación organizacional es un proceso complejo que va más allá de modificar principios organizacionales; el número de aspectos por cambiar es muy grande, dicha transformación debe estar construida en torno a procesos cooperativos, en la cual las personas aprenden mediante la cooperación y cooperan mientras aprenden.

Conclusiones

Es una evidencia palpable que las organizaciones estén preparadas para enfrentar los retos que el medio ambiente dinámico está provocando; dentro de ellas se encuentra el que las corporaciones permanezcan competitivas con sus homólogos en el mundo del trabajo y estén orientadas a la calidad y servicio al cliente ya como parte de la filosofía empresarial.

El término organización inteligente u organización que aprende ha aparecido cada vez con más frecuencia en publicaciones. En tal contexto, el término está invariablemente relacionado con la creciente velocidad de los cambios tecnológicos, económicos y sociales que las organizaciones enfrentan.

Hasta hace muy poco, la hipótesis de las organizaciones establecían que tener gerentes capaces conducía de manera automática al éxito organizacional, actualmente no es suficiente, se deben iniciar cambios mediante la puesta en marcha del aprendizaje colectivo; las personas deben crear y cambiar la organización, no viceversa. Esto sólo se puede lograr por medio del aprendizaje.

En esencia, las organizaciones que aprenden no sólo son capaces de aprender, sino también aprenden a aprender. Las organizaciones que aprenden han dominado, por una parte, el arte de adaptarse de manera rápida, y por la otra, el de preservar su propia dirección e identidad.

En este trabajo se plantea a la organización inteligente como un modelo en el cual el aprendizaje y el conocimiento están orientados al mejoramiento de las acciones, y la importancia que tiene la organización y su estructura como un factor clave en este proceso.

Con base en diversos postulados de los estudiosos de esta temática, se plantea que una organización inteligente surge cuando los tres procesos de uso de

información (percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones) se integran en un ciclo constante de interpretar, aprender y hacer.

En la médula de estos procesos están los patrones de roles, relaciones, reglas y recursos que hacen que la información sea significativa y útil. Lo que los participantes saben de la organización depende de cómo llegan a saber lo que saben.

Estas ideas planeadas, son sólo una postura de muchas otras que han surgido en torno a organizaciones inteligentes y que para efectos de este trabajo serán difíciles de contemplar. Sin embargo, cabe mencionar cómo en ellas no se le está dando la suficiente importancia al factor humano, ya que antes que nada la productividad, fin último de las organizaciones, es un fenómeno humano.

A pesar de que existen importantes aportaciones al fenómeno organizacional, todavía es necesario precisar que las personas son lo más importante como generadoras de una transformación organizacional, y que ellas están sobre la tecnología, los sistemas, las máquinas y los avances científicos. Prueba de ello es que existen muchas corporaciones con amplios recursos tecnológicos y financieros que les resultan insuficientes para ser exitosas.

En muchas organizaciones se dice que el personal es el principal recurso, pero en la práctica pocos hacen lo que predicen y sólo hacen creer esto. Sin embargo, es una realidad que las empresas habrán de incidir en prácticas que reformulen la actuación del trabajador como miembro de la organización para entrar de lleno con calidad y competitividad a los escenarios planteados por la globalización en el siglo XXI.

Para ello, se deberán fortalecer valores compartidos creando una nueva cultura organizacional que cambie la concepción del trabajo de algo obligado a una acción volitiva de querer y estar comprometido con el quehacer cotidiano mediante el reconocimiento, la capacitación y el desarrollo del trabajador de una manera permanente, ya que sólo tomando en cuenta a la persona, sus necesidades de desarrollo y trascendencia surgirá una verdadera organización inteligente.

Fuentes Bibliográficas

Burns, T. y G. Stalker (1961), *The Management of innovation*, Londres, Tavistock.

- Cyert, R. y J. March (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, 2a. ed., Nueva York, Blackwell Oxford.
- Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Nueva York, HarperCollins.
- Lawrence, P. y J. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Estados Unidos, Homewood.
- March, J. y J. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Noruega, Bergen.
- March, J. y H. Simon (1993), *Organizations*, 2a. ed., Nueva York, Blackwell Oxford.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Nueva York, Harper & Row.
- Nonaka, Y. y H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Nueva York, Oxford University Press.
- Ostroff, F. (1999), *La organización horizontal*, Nueva York, Oxford University Press, Inc.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Nueva York, Doubleday Currency.
- Simon, H. (1957), *Models of Man: Social and Rational*, Nueva York, ed. John Wiley.
- (1976), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3a. ed., Nueva York, Free Press.
- Wei Choo, Chun (1999), *La organización inteligente*, México, Oxford University Press.
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2a. ed., Nueva York, Random House.
- (1995), *Sensemaking in Organizations*, California, Sage, Thousand Oaks.
- Weick, K. y R. Daft (1983), *The Effectiveness of Interpretation Systems, Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Nueva York, Academic Press.

Publicaciones Periódicas

- Drucker, Peter (1994), "La nueva sociedad de organizaciones", Gretchen González (trad.), en *Gestión y Estrategia*, núm. 5, enero-junio, UAM-A.
- Duncan, R. (1972), *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environment Uncertainty*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17.
- Feldman, M.S. y J.G. March (1981), *Information in Organizations as Signal and Symbol*, *Administrative Science Quarterly* 26, núm. 2.
- Fiol, Carl y M. Lyles (1985), *Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, núm. 10, Estados Unidos.
- Gallardo, Anahí y Arturo Sánchez (1995), "La turbulencia y la planeación en las organizaciones", en *Gestión y Estrategia*, núm. 7, enero-junio, UAM-A.
- Gallardo, Anahí, et al. (1999), "El rediseño organizacional y la organización que aprende", en *Gestión y Estrategia*, núm. 15, enero-junio, UAM-A.
- Gallardo, Anahí (1994), *Interacción ambiente y organización* (material inédito), UAM-A.
- Jurkovich, R. (1974), *Core Typology of Organizational Environments*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, núm. 3, septiembre.
- Kotter, J. (1982), *Effective General Managers Really Do*, *Harvard Business Review* 60, núm. 6.
- Medina, César y Mónica Espinosa (1996), "El aprendizaje organizacional: El estado del arte hacia el tercer milenio", en *Gestión y Estrategia*, núm. 10, julio-diciembre, UAM-A.

CAMBIO *VERSUS* CULTURA ORGANIZACIONAL

Isabel Font Playán
Patricia Gudiño Pérez
Arturo Sánchez Martínez

Profesores investigadores del área de Administración y Procesos de Desarrollo de la UAM-A

La fuente de los problemas está en nuestras
maneras más fundamentales de pensar.
Si éstas no cambian, cualquier nuevo aporte
acabará por producir los mismos tipos
improductivos de acción.

PETER SENGE¹

De un ambiente económico, cuyo modelo se caracterizó por centrarse en las premisas de estabilidad, permanencia, previsibilidad, certeza y el mantenimiento del *status quo* y en donde los cambios ejercían impactos menores; en menos de 20 años, las organizaciones se han visto obligadas a operar en un entorno completamente diferente caracterizado por su dinamismo, turbulencia y complejidad, en el cual la constante es el cambio.

La imprevisibilidad, la inestabilidad y la incertidumbre, productos del continuo cambio, han enfrentado a la organización a la necesidad de incrementar la velocidad con la que responde y se adapta a los nuevos requerimientos ambientales.

Bajo el contexto de cambio continuo y de sus efectos en las organizaciones, los postulados clásicos de la teoría de la organización empezaron a demostrar su incapacidad al no poder explicar la creciente complejidad de la relación organización-ambiente y plantear soluciones a las nuevas problemáticas organizacionales derivadas de dicha interacción.

Con la introducción del enfoque de la teoría de sistemas y de contingencias al pensamiento administrativo, se abre una nueva perspectiva en el estudio organizacional. Las organizaciones son conceptualizadas como sistemas abiertos que mantienen una constante interacción con el entorno que las rodea mediante una relación dinámica de influencia mutua. Éstas sólo pueden crecer y sobrevivir en la medida en que se adapten a las renovadas exigencias que provienen del ambiente, al identificar aquellas fuerzas que impulsan su desarrollo, o bien, las que se presentan como una amenaza que pueden producir un impacto desfavorable sobre ellas.

Entender a la organización como un sistema abierto y analizar sus dimensiones estructurales y contextuales, permite comprenderlo como un todo único y complejo. La naturaleza de sus fines, así como la dinámica organizacional y el comportamiento de quienes participan en ellas, se encuentran estrechamente vinculados a las características sociales, políticas, económicas y culturales del medio que la rodea.

El entorno incide en el comportamiento de la organización, como ésta lo hace sobre el medio (Kliksberg, 1990:26). Muchas de las características organizacionales son producto de dicha interacción, e ignorarla obstaculiza la posibilidad de entender cabalmente la magnitud del fenómeno organizacional.

Las organizaciones se presentan como un fenómeno único, ya que cada una de ellas presenta una serie de rasgos distintivos que le dan una identidad propia. Las particularidades de cada organización, los supuestos implícitos y explícitos para decidir, la forma como se percibe el mundo, las maneras de entender el trabajo y el tiempo, la verdad y la falsedad, lo bueno y lo malo, lo qué es válido o no, son características centrales del quehacer organizacional que convierten a la organización en un fenómeno único y complejo (Rodríguez, 1999). Cada una de ellas posee dimensiones estructurales y contextuales particulares, cuyo estudio y análisis posibilita identificar las características que diferencian a una de las demás.

Las dimensiones estructurales implican el aspecto formal interno de la organización como son la formación, especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, profesionalismo y la composición del personal; mientras que las contextuales abarcan a la organización como un todo al referirse al tamaño, tecnología, entorno, metas, estrategias y cultura organizacional (Daft, 1999).

A partir de la década de los ochenta, el análisis organizacional incorpora al estudio de las organizaciones la perspectiva cultural, al reconocer que no basta comprender la estrategia y la estructura organizacional para explicar ampliamente lo que acontece en la vida y quehacer organizacionales, y así poder entender las diferencias básicas que se presentan entre las organizaciones, sobre todo lo relacionado con el desempeño y los logros.

Las organizaciones forman parte de una sociedad, y como cualquier miembro de la misma, están sujetas a sus influencias culturales, sociales y, en términos generales, al clima social en el que deben operar, pues se encuentran en una constante interacción con su medio, ya que absorben los valores, las ideologías, y en general, las normas culturales vigentes (Font y Córdova, 2000:37).

Un panorama de la cultura organizacional en México

Cualquier intento de caracterizar el trabajo organizado en México debe ubicarse en el contexto histórico-social del país. Con esta visión, Castaño (1984) menciona que las organizaciones contemporáneas tienen su origen más inmediato en el México posrevolucionario, en el que intenta iniciar el famoso



despegue hacia el desarrollo industrial y modernización en general. En particular en la época de expropiación petrolera y, en especial a partir de 1945, año en que se concluye la Segunda Guerra Mundial y el sistema capitalista, inicia una nueva etapa de expansión que en nuestro país se traduciría en la introducción de la política desarrollista que aspiraba al crecimiento autosostenido. Durante todos estos años, la empresa familiar mexicana, que caracterizó al siglo XIX y a principios del presente, fue desapareciendo paulatinamente para dar paso al surgimiento de nuevas y grandes organizaciones, tanto de tipo privado como gubernamentales, además de la aparición de las gigantescas empresas transnacionales. Sin embargo, lo anterior no significa la ausencia plena de los pequeños empresarios, de las comunidades agrícolas, de algunos talleres artesanales o de múltiples comercios pequeños. En México se puede considerar que se ha vivido un proceso de industrialización, con el cual aparecieron nuevas y grandes organizaciones.

En el caso nacional, los sucesos más visibles que han impulsado el cambio recientemente son los diversos Tratados de Libre Comercio como el realizado con América del Norte, Israel y la Comunidad Económica Europea. La necesidad de crecer en forma sostenida y elevar los niveles de competitividad internacional de la actividad productiva propició la adopción de una nueva estrategia de desarrollo en la década de los ochenta, que mantiene como objetivos centrales la recuperación económica con estabilidad de precios y promover mejores niveles de vida para la población. En el transcurso de la política económica, México ha experimentado profundas transformaciones. Las piezas centrales de la estrategia son las reformas introducidas a la política comercial y a la liberalización del régimen de inversiones extranjeras.

En este contexto, el Tratado Trilateral de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, representa para México un paso natural a fin de consolidar la nueva estrategia de desarrollo, así como nuevas oportunidades para incrementar los flujos comerciales y de inversión en la región estadounidense. Por su alcance y contenido, particularmente en lo que se refiere a la profundización de las medidas de apertura, tendrá un impacto significativo en la definición del perfil de la economía mexicana en el siglo XXI.

A través de los años, la cultura mexicana ha enfrentado un sinnúmero de retos y la mayoría de las veces ha salido adelante. Esto se debe a que los

mexicanos hemos conservado una serie de valores y principios que nos caracterizan. Sobre todo debe resaltarse lo que dijo Carlos Monsiváis: "México no sólo es una cultura, sino un mosaico de culturas que deben aprender y respetarse y trabajar en equipo", es decir, en la medida en que nuestras organizaciones retomaran valores como la creatividad, la familia, la cooperación, entre otros, tendrán una cultura más fuerte (Olivares y González, 1994).

Los valores culturales y tradicionales influyen en casi todo lo que se hace cotidianamente y ejercen efectos sobre la manera como se realiza el trabajo, las relaciones interpersonales, la percepción del mundo. Otro aspecto como la religión incluye creencias muy apegadas, valores y suposiciones que proporcionan la esencia del valor en determinada situación, ya sea en el trabajo, en casa o en la comunidad (Kras, 1991).

La personalidad del trabajador mexicano influye en diversos aspectos como la familia, la religión, la educación y el nacionalismo, los cuales caracterizan la cultura mexicana y, por lo tanto, algunos son retomados en las organizaciones, formando parte de la cultura organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura propia influida por la sociedad en la que se encuentran. En tal sentido, la cultura organizacional se puede considerar como una subcultura que se genera a partir del sistema básico cultural, producto de la interacción entre la cultura nacional y el conjunto de valores y creencias que poseen los integrantes de la organización, y se afectarán los valores, actitudes, ideas, normas y objetivos vigentes en el lugar de trabajo (Gibson, 1996:75).

Concepto de cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional se ha abordado desde distintas perspectivas teóricas, por lo que existe una diversidad de aproximaciones para su definición.

Según Schein (1985), la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización.

Stoner (1996) sostiene que la cultura organizacional se puede entender como el conjunto de supuestos importantes, como los valores, normas, actitudes y creencias que son compartidas por los miembros de una organización.

Por su parte, Cunningham (1991:145) establece que la cultura organizacional está conformada por una serie de patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren al interior de la organización y representan su parte emocional y, por tanto, intangible.

Gibson (1996:71) señala que la cultura de una organización está formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella.

De las definiciones anteriormente expuestas se puede destacar que la cultura organizacional se refiere a un conjunto de expectativas, supuestos y creencias que comparten los integrantes de una organización y que determinan sus esquemas de pensamiento, sentimiento y reacción. Los comportamientos de rutina, las normas, la filosofía, las reglas del juego, los valores dominantes y el clima de trabajo, tomados conjuntamente la reflejan y le dan sentido (Schein, 1985).

Algunos autores (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985) sostienen que la cultura de una organización es su personalidad, su forma de pensar (Ott, 1989), lo que la distingue de las demás. Es algo intangible que influye en todas las actividades organizacionales actuando en todos los planos de la vida de una organización desde el inconsciente hasta el más visible. Es algo oculto que da significado, sentido, dirección y movilidad (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985:1).

Kreitner y Kinicki (1997) sostienen que la cultura que se genera en una organización es aquello que la mantiene unida al ser un sistema de significados colectivos que define los aspectos que ésta considera centrales. Expresa un conjunto de creencias y valores que sus miembros llegan a compartir con elementos simbólicos como mitos, leyendas, historias y lenguaje especializado determinando la forma organizacional en la que se percibe y se entiende al mundo (Kast, 1994:703).

Al presentarse como un sistema de significados compartidos, la cultura organizacional genera entre los miembros de la organización un sentimiento de identidad y permanencia que permite el trabajo conjunto al darles a conocer cuáles son los códigos de conducta válidos y cuáles no. Asimismo, es un instrumento de control capaz de dar dirección y moldear actitudes y comportamientos, y de esta

manera, facilitando y fortaleciendo la estabilidad organizacional y el compromiso colectivo (Robbins, 1996).

En el presente trabajo se aplicará la propuesta de Schein (1991) para la deconstrucción del concepto, ya que este autor afirma que la cultura organizacional determina la resolución de problemas, el cumplimiento de metas y el trato con clientes, proveedores y otros grupos interesados; las relaciones que se establecen entre los miembros; las percepciones; las ideas y las sensaciones de los integrantes de la organización acerca de las soluciones aplicadas en el pasado a la resolución de diversos problemas; así como la medición de resultados y el establecimiento de premios y castigos.

La cultura organizacional se manifiesta en tres distintos niveles: artefactos, valores y supuestos básicos (Schein,1992). Estos tres elementos son fundamentales para poder comprender y explicar la cultura que posee una organización.

Los artefactos se localizan en el primer estrato de la cultura organizacional y abarcan aquellos elementos que sirven para descubrirla y definirla, incluyendo las estructuras y los procesos visibles de la organización que son difíciles de descifrar. Son aspectos que se ven, se escuchan y se sienten cuando alguien se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para él (Schein,1992:18). Los artefactos se encuentran en todas partes y se pueden conocer las características de una cultura con el solo hecho de prestarles atención (Stoner,1996:202).

En el segundo nivel de la cultura organizacional se encuentran los valores adoptados que explican las razones del porqué el trabajo se hace de determinada manera. Generalmente los valores adoptados por una organización tienen su origen en aquellos que la fundaron.

Los supuestos básicos se localizan en el tercer nivel de la organización, e incluyen las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que poseen los integrantes de la organización en un nivel inconsciente; son implícitos y se dan por hecho.

Por su parte, autores como Hellriegel, Slocum y Woodman (1999:546-547) sostienen que la cultura organizacional posee distintos niveles que difieren en cuanto a su visibilidad y resistencia al cambio; cuanto más profundos o menos visibles son, éstos presentan una mayor resistencia a ser cambiados.

El estrato menos visible, y por lo tanto, más profundo radica en las suposiciones básicas, que representan las creencias que se dan por sentadas acerca de la realidad y la naturaleza humana.

Los valores culturales se encuentran inmediatamente después de las suposiciones básicas, y representan al conjunto de creencias y sentimientos colectivos respecto a las cosas que son normales, racionales, buenas y legítimas. Tienden a perdurar en el tiempo, aun cuando cambien los miembros de la organización.

Los comportamientos o conductas compartidas son el siguiente nivel que se presenta en la cultura organizacional. Es un nivel más visible, comparativamente con los valores y las suposiciones básicas, y presenta una menor resistencia al cambio.

El nivel más superficial de la cultura organizacional está formado por los símbolos culturales que se refieren a las palabras, ademanes e imágenes u otros objetos físicos que poseen un significado particular al interior de una cultura específica.

Para poder crecer y desarrollarse, la organización debe resolver la problemática que se deriva del proceso de adaptación-integración que debe llevar a cabo al tener que alcanzar, tanto su integración interna como su adaptación al medio. El problema de la adaptación externa y la sobrevivencia está vinculado a la manera como la organización se relaciona con el ambiente en constante cambio y en la forma en que ésta logrará establecer un nicho, e incluye aspectos como misión y estrategias, metas, medios y mediación.

Por su parte, la problemática interna se refiere al establecimiento y mantenimiento de las relaciones de trabajo entre los miembros de la organización para que éstas se realicen de manera eficiente y eficaz; aborda aspectos como el lenguaje y los conceptos, límites de grupos y equipos, poder y estatus, recompensas y castigos (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

Como respuesta ante este fenómeno, aparece la cultura organizacional, la cual se genera a partir del momento en que los miembros de la organización comparten una serie de supuestos y conocimientos, al ir descubriendo y desarrollando diferentes formas de hacer frente a este reto (Schein, 1985).

En tal contexto, la cultura es la manera como la organización ha aprendido a manejar su ambiente; es una mezcla compleja de supuestos, conductas,

relaciones, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización en particular (Stoner, 1996:203). Es única, al surgir como una respuesta específica ante los problemas que se generan de los procesos integración-adaptación. Schein (1992:18) señala que la cultura organizacional se puede considerar como un patrón de supuestos básicos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por lo tanto, deseable para enseñarlo a los nuevos miembros como la manera indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos.

Cultura organizacional: una tipología aceptada

Como se ha establecido, la cultura se puede considerar como la personalidad de la organización (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985), ya que los elementos culturales y las relaciones que se establecen entre ellos, crean patrones y expectativas distintivos para cada organización, que pueden ser previsibles.

Existen varias tipologías que describen a la cultura organizacional, para tal efecto este trabajo utilizará la que a continuación se presenta.

La cultura de una organización se puede describir por medio de cuatro grandes modelos generales (Hoojiberg y Petrock, 1993): burocrática, de clan, emprendedora y de mercado.

La cultura burocrática se caracteriza por el alto valor que le asignan los integrantes de la organización a la jerarquía, la formalización, las reglas, los procedimientos, los estándares de actuación, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades conforme a las normas y reglamentos establecidos. Los bienes y servicios prestados a los clientes siguen una rigurosa estandarización. Las funciones, la responsabilidad y la autoridad de cada miembro están claramente establecidas y definidas.

La lealtad, el compromiso personal y grupal, la tradición, el trabajo en equipo y grupo, la socialización, la influencia social y la autodeterminación son los rasgos distintivos de la cultura de clan. En este tipo de cultura, los miembros de la organización comparten una fuerte identidad y sentimiento de pertenencia.

cia organizacional. El compromiso personal va más allá del contrato de trabajo y la lealtad se intercambia por la seguridad que la organización les ofrece.

En la cultura del clan, los procesos de socialización adquieren un valor fundamental en el cual los miembros más antiguos se convierten en transmisores de la cultura y en modelos a seguir por los de recién ingreso. La existencia de metas, tendencias conductuales y percepciones colectivas facilitan la coordinación, la comunicación y la integración organizacional.

Con relación a la cultura emprendedora, generalmente se asocia a organizaciones pequeñas y medianas que se encuentran bajo la dirección de sus fundadores. Este tipo de cultura se caracteriza por su rapidez de respuesta ante las exigencias ambientales generando cambios continuos y por la búsqueda de la eficiencia por medio de la oferta de nuevos productos. Se presentan altos niveles de dinamismo, aceptación de nuevos riesgos, creatividad e innovación, y por lo tanto, se valoran la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad de los integrantes de la organización para ofrecer nuevas y mejores soluciones a los problemas que se enfrentan.

Por su parte, la cultura de mercado tiene como rasgo distintivo la búsqueda y el logro de objetivos cuantificables de mercado y de carácter financiero. Al interior de la organización se fomentan altos índices de competitividad y las relaciones que se establecen entre ésta y sus integrantes son eminentemente contractuales. No se favorece el sentido de permanencia, y por el contrario, se valora la individualidad y la independencia, lo que trae como consecuencia un bajo nivel de compromiso y un proceso pobre de socialización organizacional.

De la cultura organizacional se deriva una serie de consecuencias. Si bien es cierto que ésta puede favorecer el desempeño, la reducción de la incertidumbre y la satisfacción individual (Morgan, 1993), también es un hecho que si ésta adquiere grados de obsolescencia puede entorpecer la acción organizacional. La necesidad de determinar cuáles son los rasgos de una cultura que se deben modificar y cuáles se deben mantener es constante, sin embargo, no siempre es visible, sólo cuando existen problemas en la organización relacionados con el rendimiento y el logro de objetivos (Clement, 1994).

La necesidad del cambio

Cuando los factores del ambiente se modifican generan una fuerza que hace inevitable el cambio en las organizaciones. Para poder sobrevivir, operar eficazmente e innovar en un mundo incierto, éstas se deben adaptar a su medio. Cuando se busca cambiar dentro de una organización se persiguen dos metas relacionadas entre sí: a) adecuar la organización a su entorno, y b) modificar el comportamiento de los integrantes (Thompson y Strickland, 1994:1012).

La cultura organizacional es producto de su ambiente. Este ambiente genera una combinación de supuestos y valores que van a caracterizar a la industria en la cual opera una organización. Por tanto, la cultura organizacional suele ser producto de la combinación de los supuestos del ambiente de la industria y de los propios de la empresa.

Como consecuencia de lo anterior, un cambio en el ambiente obliga a la organización a reconocer la necesidad de adaptarse y a responder a éste, ya sea por medio de modificaciones en la estrategia, la estructura, los procesos o hasta la misma cultura.

La cultura y la estrategia deben estar vinculadas para dirigir con eficiencia los recursos de una organización. Cuando la cultura y la estrategia no están acordes, la primera se tiene que modificar lo más rápidamente posible; un conflicto prolongado entre la estrategia y la cultura debilita e incluso puede derrotar los esfuerzos de la organización. Entonces, en el momento de implantar un cambio es necesario diagnosticar qué facetas de la cultura actual se deben apoyar y cuáles no, para poder modificar el ambiente cultural y crear un mayor ajuste.

Para realizar dicho ajuste se requieren acciones simbólicas y sustantivas. Las simbólicas envían señales acerca de los tipos de conducta y rendimiento que se quieren apoyar. Las más comunes se refieren a los acontecimientos celebrados para honrar a aquellas personas cuyas acciones y rendimiento sirven de modelo para los demás. Por su parte, las sustantivas se refieren a la toma de decisiones relacionadas a la cultura, y dependen de un compromiso permanente del ejercicio de la administración, junto con acciones para reforzar la misma por medio de palabras y de hechos. El propósito de estos valores es crear un ambiente con creencias y convicciones fuertemente arraigadas y de convertir la ética en un estilo de vida organizacional. Los valores firmes y la ética nutren la cultura de manera positiva.

La administración, la estrategia, el comportamiento y la cultura organizacional, configuran fenómenos recíprocamente interdependientes y fuertemente influidos por el ambiente. La habitual definición que parte de un cambio de estrategia, para después y en función de la misma modificar la administración y la cultura, ignora estas interdependencias. Un cambio de estrategia no se produce en el vacío, por el contrario, será el que permita la administración y la cultura actuales. Por ello, cuando se quiere ir más allá del cambio estratégico, hay que producir una ruptura.

Por otro lado, la cultura de una organización puede ser sólida y coherente en el sentido de que la mayoría de las personas entienden los objetivos y la estrategia de la empresa, saben cuáles son sus funciones individuales y trabajan aplicadamente en lo que les corresponde. O bien la cultura puede ser débil y fragmentada en el sentido de que la mayoría de las personas no tengan una idea arraigada de la misión, que consideren a su empleo sólo como una manera de ganar dinero y que tenga lealtades divididas (algunos hacia sus departamentos, otros hacia sus colegas, hacia el sindicato o hacia los jefes).

Una cultura sólida es una influencia poderosa para canalizar la conducta y ayudar a los integrantes a hacer su trabajo con una mejor orientación hacia el apoyo de la estrategia. De acuerdo con Thompson y Strickland (1994), esto sucede de dos maneras:

- 1) En una organización con una cultura sólida, los miembros saben exactamente qué se espera de ellos; no pierden tiempo tratando de descubrir qué hacer o cómo hacerlo; la cultura proporciona un sistema de reglas informales y de presiones de los compañeros en cuanto a cómo comportarse la mayor parte del tiempo. En una organización con una cultura débil, la falta de una fuerte identidad organizacional y de un clima de trabajo fructífero, da como resultado la confusión de los integrantes y el desperdicio del esfuerzo.
- 2) Una cultura sólida transforma el trabajo en un estilo de vida; proporciona estructura, normas y un sistema de valores con el cual trabajar; y promueve una fuerte identificación con la organización. Como resultado de ello, los miembros se sienten mejor con lo que hacen, y esto generalmente se refleja en el desempeño organizacional.

Una vez reconocidos los elementos que provocan la necesidad del cambio en la cultura, a continuación revisan algunos factores que lo detienen.

La resistencia al cambio

Uno de los elementos más estudiados en la administración del cambio es la resistencia al él, el cual se define como la reacción negativa que ejercen las personas o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación del sistema organizativo (Mas y Ramió, 1998:255).

Las causas de la resistencia al cambio, en pocas ocasiones responden a situaciones de causa-efecto, en muchas otras es una mezcla compleja de temas históricos, emocionales y de *facto*, que no siempre es fácil descifrar. Algunas de las causas de la resistencia al cambio son:

- Miedo a lo desconocido y falta de información: Plant (1991:18-19) sostiene que la resistencia se presenta esencialmente de dos formas: sistémica y de comportamiento. La sistémica se produce por una falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva. La información es imprescindible para suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio, que es la sustitución de lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre.
- Factores históricos: se refieren a todos aquellos aspectos relacionados con experiencias de la dimensión subjetiva de los empleados.
- Amenazas al estatus: se deben a las modificaciones de los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Cualquier evento capaz de alterar las actividades desarrolladas o la manera como se efectúan provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Otro elemento es la antigüedad del modelo organizacional que se quiere cambiar, así como el tiempo que llevan las personas, sujetos de cambio, en sus respectivos puestos de trabajo. El cambio amenaza lo conquistado. Cuanto más haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio.
- Amenazas al poder: en las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores. Un cambio organizacional rompe este tejido y abre un mundo de posibilidades que para muchos actores son temibles, ya que les puede significar una pérdida de poder.

- Clima de baja confianza: los valores psicosociales generados por el momento en que vive la organización, el contenido del trabajo, la carga mental, el estrés, la política formativa, el sistema de promoción, la política de recompensas, el estilo de dirección y los factores ergonómicos, configuran el tipo de clima organizacional latente en una unidad.
- Miedo al fracaso y resistencia a experimentar: hay algunos integrantes que debido a su edad, formación y conocimiento se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. Pero el miedo al fracaso o la resistencia a experimentar es más importante cuando los que se resisten son los directivos, sean altos o intermedios. El fracaso del nuevo modelo será un fracaso propio y la posible desviación de la propuesta también será su responsabilidad.

Lo que distingue a estos cambios de aquellos que encuentran una gran resistencia, es el hecho de que su naturaleza y efectos son conocidos y se anhelan profundamente. El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de la información de que se disponga, pero sobre todo de la cultura que prevalezca. Las personas no presentan resistencia ante el cambio, sino ante la posibilidad de perder algo que poseen antes de iniciar la estrategia de cambio. Es decir, no se trata sólo de cambiar algo sino de perder, entonces el problema de cambiar se concentra en la pérdida de valores, creencias, hábitos y otros elementos de la cultura que están coagulando las actividades y mantienen integrados a los miembros de una organización. Cuando no fluye la comunicación se provoca incertidumbre, si las personas han tenido experiencias traumáticas en procesos anteriores relacionados con modificaciones en la estructura o en la manera de trabajar, se desprende la resistencia hacia los nuevos modelos de administración. Si no hay confianza o existe la posibilidad de ver deterioradas las condiciones de trabajo, entonces las personas harán uso de lo que han aprendido y enarbolarán esos patrones y creencias, evocando logros del pasado mediato o inmediato para no cambiar, en ese momento, los valores positivos de la cultura cubrirán los temores de las personas y será más difícil obtener el cambio. Por ejemplo, en instituciones financieras en las cuales en banca de primer piso se

trabajaba usando uniforme, si cambia la disposición y ya no se requiere de él, los simpatizantes de esta política usarán alternativamente parte del vestuario, pensando en los tiempos cuando tenían la imagen de un banco "serio, con dinero y de prestigio", es decir, les quitaron el uniforme y no les dieron nada, simplemente perdieron.

La amenaza del despojo agrava cualquier conducta, la dificultad de cambiar se agudiza cuando no hay en el inicio del proceso una siembra de diálogo y confianza, las personas usarán la cultura organizacional en contra del cambio, sobretodo, destacarán las creencias y ritos positivos, aquellos que han dado éxito al desempeño, entonces, los valores con signo positivo y los que no lo son, se compactan y los miembros de la entidad reaccionarán a favor de lo aprendido.

Las organizaciones requieren cambios, sólo que quienes los gestionan no han observado los valores que requieren modificarse en la cultura organizacional, lo que han hecho es tratar de transformar el comportamiento de las personas, sus sentimientos, sus maneras de interactuar y, por supuesto, el desempeño, y se escudan en esta actitud de manipulación, llamándola liderazgo.

Hay historias de organizaciones que en intentos de cambio desaparecieron, pero el cambio no tendría que crear tanta angustia, pues usualmente su práctica es más efectiva cuando hay menos conflicto, el cambio como normalmente se ha presentado crea exceso de trabajo y caos organizacional, por lo cual provoca reacciones negativas a las que se les han denominado, como ya se ha dicho, resistencias, particularmente en las personas más involucradas con el proceso.

La necesidad de cambio organizacional y las estrategias que lo avalan siempre han existido y seguirán existiendo, pero se debe modificar la manera como se ha administrado, analizando la cultura y generando actitudes que den seguridad a los integrantes.

Conclusiones

La cultura organizacional es un elemento importante y sobresaliente en los momentos de aplicar alguna estrategia de cambio. Sin importar lo negativo o lo positivo de los valores establecidos, éstos pueden volverse en contra de la intención de cambiar.

El mantener la estrategia operativa congruente con la cultura ayudará a reducir los conflictos, pero desarrollar la sensibilidad para lograrlo, tal vez no sea una labor sencilla. Hay que vencer el escepticismo y reducir la sobreexposición de los integrantes a los cambios. Es probable que un camino sea el de administrar la estrategia de modificación, alternando cambios mayores con cambios menores para obtener, la tal vez utópica, estabilidad dinámica.

Para crear una cultura de la organización orientada a mejorar, se debe convertir a las personas que tienen un desempeño superior en símbolos. Lo anterior con la finalidad de dar vida al espíritu de alto rendimiento, que es una compleja red de prácticas, palabras, símbolos, estilos, valores y políticas que trabajan conjuntamente para producir resultados extraordinarios con gente común. Los impulsores de esta red pueden ser las creencias en el valor del individuo, los compromisos hacia la organización derivados de la seguridad del empleo y las promociones; prácticas que alienten a los empleados a tener iniciativa y creatividad. Entonces, es posible decir que una organización que mejora el trato a sus empleados obtiene diversos beneficios como posibilidades de desarrollo de trabajo en equipo, mejorar el estado de ánimo y el clima de trabajo, e incrementar la lealtad de los miembros con la organización y la estrategia en curso.

Para terminar, es posible decir que el problema central en las iniciativas de cambio es la sensación de pérdida de lo aprendido; el efecto de sustitución debe conducirse mediante el diálogo ampliado, de tal manera que se reduzca la resistencia. La cultura organizacional, como coagulante de las actividades de la empresa, debiera ser el elemento prioritario a considerar antes de plantear cualquier modificación, es decir, ésta puede atentar contra el cambio si no se observa a sus poseedores como el corazón que impulsa las actividades del sistema de gestión a renovar.

Notas

¹ Peter Senge (2000), "La danza del cambio", en *Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*, Colombia, ed. Norma.

Fuentes Bibliográficas

- Castaño, A. (1984), *Crisis y desarrollo de las organizaciones*, México, Programa de Libros Universitarios.
- Cunningham, W. H. et al. (1991), *Introducción a la administración*, México, Iberoamericana.
- Daft, R. L. (1999), *Teoría y diseño organizacional*, 6a. ed., México, Thompson Editores.
- Gibson, J. et al. (1996), *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*, 8ª ed., México, McGraw-Hill/Irwin.
- Hellriegel, D., John W. Slocum y Richard W. Woodman (1999), *Comportamiento organizacional*, 8ª ed., México, International Thompson Editores.
- Kast, E. Fremont et al. (1994), *Administración en las organizaciones*, México, McGraw-Hill.
- Kras, E. S. (1991), *La administración mexicana en transición*, México, Iberoamericana.
- Kreitner, R. y A. Kinicki (1997), *Comportamiento en las organizaciones*, España, McGraw-Hill/Irwin.
- Kliksberg, B. (1990), *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Buenos Aires, Editorial Tesis.
- Kilman, R. H., Mary J. Saxton, Roy Serpa and Associates (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Mas y Ramió (1998), *La auditoría operativa en la práctica*, México, Alfaomega Grupo Editor.
- Olivares, O. S. et al. (1994), *Comportamiento organizacional; los grupos en el cambio*, México, Banca y Comercio.
- Ott, J. S. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Monterrey, California, Brooks/Cole.
- Plant, R. (1991), *La dirección del cambio en la empresa*, Barcelona, EADA.
- Robbins, S. P. (1996), *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, 7ª ed., México, Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999), *Diagnóstico organizacional*, 3ª edición, México, Alfaomega Grupo Editor.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- , (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2ª ed., San Francisco, Jossey-Bass.
- , (1991), "What is Culture?", en P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg y J. Martin (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, California, Sage.
- Stoner, J. et al. (1996), *Administración*, México, Prentice Hall.
- Thompson y Strickland (1994), *Dirección y administración estratégicas*, Colombia, Addison Wesley.

Publicaciones Periódicas

- Clement, R. W. (1994), "Culture Leadership and Power: The Keys to Organizational Change", en *Business Horizons*, enero-febrero.
- Font I. y Omar Córdova (2000), "Algunas reflexiones en torno al fenómeno organizacional", en *Gestión y estrategia*, núm. 17, México, UAM-A.
- Hoojiberg, R y F. Petrock (1993), "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", en *Human Resource Management*, núm. 32.
- Morgan, J. (1993), "How corporate culture drives strategy", en *Long Range Planning*, núm. 26.

COMERCIO ELECTRÓNICO: ¿REVOLUCIÓN O EVOLUCIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN ACTUAL DE PRODUCTOS?

Rebeca Pérez Calderón

Profesora investigadora del Departamento de Derecho de la UAM-A

El desarrollo de la tecnología informática y de comunicaciones ha hecho posible situaciones que hasta hace poco eran inimaginables. Ni escritores como Ray Bradbury en sus mejores y más futuristas novelas hubiera podido esbozar lo que hoy día es tan cotidiano para nosotros. Sin embargo, la velocidad con la que la conectividad del mundo entero y la ubicuidad nos han acometido, rebasan por mucho nuestra capacidad de comprensión cabal del fenómeno. Hace una cuantas décadas nos asombraba la televisión a colores y actualmente podemos visitar museos en ciudades en las que nunca hemos estado, compartir bases de datos con colegas que trabajan al otro lado del mundo y ordenar productos desde nuestro escritorio.

El asombroso poder de internet nos ha llevado a asimilar a medias la tecnología, acomodando a nuestros viejos esquemas mentales los nuevos conceptos. Un mecanismo recurrente ante lo que no podemos explicar y comprender totalmente es la asignación de poderes y cualidades mágicas. De pronto pensamos que internet y sus capacidades de mercadeo son la quintaesencia, la llave de nuestro negocio en un gigante mundial y la clave para volvernos millonarios de la noche a la mañana. Podría ser, sí, pero sólo

cuando comprendamos las características de este mercado, que si bien es virtual, está conformado por entidades (empresas, personas) reales y se rige por reglas reales que son diferentes a lo que hayamos practicado antes.

Mucha información reciente vertida en artículos de periódicos y revistas, así como en seminarios y conferencias de negocios, habla de las transformaciones que internet está obligando a hacer a todo tipo de empresas en sus organizaciones, en sus modelos y sus procesos de negocios. Más aún, muchas veces el énfasis de este tipo de análisis se centra en los crecimientos exponenciales que las ventas por medio del comercio electrónico, presentan en algunas economías. La aceleración de este proceso prevé que se alcancen cifras aún más espectaculares a la vuelta de tres a cinco años.

Sin embargo, muchos empresarios pequeños y medianos se preguntan ¿en qué le atañe todo esto a mi empresa?, ¿qué oportunidades existen en el ciberespacio para mi negocio?, ¿quién puede asesorarme respecto a oportunidades reales y a qué costo? Veamos lo que las empresas pueden hacer para no quedarse atrás en la revolución de los negocios.

Efectivamente, las modificaciones ocasionadas por la llamada revolución digital han fomentado la existencia de empresas "punto com", es decir, compañías cuya base de negocio está en internet o que se apoyan con presencia en la red para continuar su desarrollo con la ampliación de mercados e incremento en ventas.

El esquema de comercialización se renueva y modifica, así como la manera como las organizaciones llegan a sus clientes, lo que sin duda afecta la publicidad, *marketing*, compras y distribución, lo que a su vez ocasiona cambios en la manera como las compañías se comunican entre ellas y con todo su personal.

La finalidad del presente artículo es presentar un breve panorama de lo que hoy día es y lo que representa el comercio electrónico para las empresas. Es importante considerar al comercio electrónico como una oportunidad que no se puede dejar pasar, en la que para tener éxito se debe conocer con sus ventajas y limitaciones, planear estratégicamente con plena conciencia de que es una herramienta y no una vara mágica. Pero sobre todo es el nuevo espacio donde deberán estar todas las empresas que deseen sobrevivir en este nuevo milenio.

Considerar el ingreso a la nueva modalidad de hacer negocios por medio electrónico es una decisión estratégica que representa un cambio de mentalidad. Quienes lo hacen así incrementan sus ganancias para reinvertirlas en la ampliación de sus mercados (Martínez y Suárez, 2000).

En primer lugar empecemos con el manejo de algunas acepciones de lo que es el comercio electrónico, así como parte de la terminología utilizada en éste que, casi de manera obligada, debemos empezar a integrar como parte del vocabulario cotidiano de los negocios.

Para la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (AMECE), el comercio electrónico es "la relación entre personas o empresas, basada en el uso de un sistema de cómputo y en la tecnología de telecomunicaciones, con el propósito de llevar a cabo operaciones comerciales de bienes y servicios" (Lazo de la Vega, 1999:21).

El comercio electrónico ha sido definido por especialistas en el tema como el uso de internet para que los negocios establezcan relaciones y transacciones comerciales y de servicio con sus clientes (*business to consumer* o negocio a consumidor).

Para Zev Woloski, director de Canales para el Sector Empresarial de Cisco Systems México, el *e-commerce* significa aplicar la tecnología de internet al comercio

electrónico; en tanto, el *e-business* es la manera como puede redefinirse el modelo de operación de una empresa en los diferentes ámbitos, tanto internos como externos (Martínez y Suárez, 2000).

Aun cuando el término es claro, existen confusiones entre la aplicación y uso de conceptos, pues muchos hablan de *e-commerce* y de *e-business* como de una misma cosa, lo cual es totalmente erróneo.

Otro especialista, José Lara Portal, director de Comercialización de Sistemas de IBM de México, nos plantea que el *e-business* abarca todos los procesos internos y externos del negocio, integrados en forma electrónica regularmente por medio de un ERP (*Enterprise Resource Planning*, sistema empresarial de planeación de recursos) y de un sistema CRM (*Customer Relationship Management*, administradores de las relaciones con los clientes), en el cual el *e-commerce* sólo es una pequeña parte. Asimismo, afirma que el concepto de *e-business* se ha prostituido y eso es lo que ha ocasionado la confusión en el mercado (Martínez y Suárez, 2000).

El *e-business* implica todo aquello que permita acercar al cliente y proveedores, consolidar la cadena de valor y facilitarle a los clientes comunicarse con las empresas por medio de una organización en internet, bajo un estándar que permita comunicar sistemas completamente distintos. Por lo tanto, su objetivo es darle visibilidad a los proveedores y a la tasa productiva para hacer más eficientes los procesos.

Desde el punto de vista de Javier Cordero, director de Consultoría de Oracle México, también especialista en el tema, el *e-business* "es un concepto muy claro porque concede un panorama muy amplio a los proveedores, lo que les permite planear mejor, reduciendo la administración de compra y seguimiento del pedido a sus clientes a través de internet", mientras que "el *e-commerce* es una estrategia orientada a vender por la red un bien o servicio, lo cual va muy de la mano de la estrategia de tiendas virtuales, de la venta, el cobro y el pago de bienes o servicios vía la red" (*ibidem*:84).

Cada semana nacen nuevos portales, cada uno de los cuales tiene un sólo propósito: conformar una comunidad de usuarios fieles, usuarios que sumados darán el valor a cada uno de los sitios.

En este ámbito, otra pregunta que los pequeños y medianos empresarios se hacen es ¿exactamente qué es un portal? Dar una respuesta exacta es difícil porque un portal en internet se refiere a muchas cosas.

Es un sitio que ofrece mayores posibilidades de comunicación que las tradicionales páginas del *web*, que generalmente despliegan su información como en un folleto. Los portales permiten interactividad con el medio, pues ofrecen al usuario una cuenta de correo electrónico, espacios para conversar con otros usuarios (el famoso *chat*) o la posibilidad de subir la "liga" de su propia página para que sea incluida en un directorio. Además, los portales ofrecen contenido propio: noticias, documentos, reseñas acerca de temas que interesan a los usuarios. También en etapas avanzadas, un portal incluye la posibilidad de adquirir productos y servicios que se pueden comprar desde el mismo sitio con tan sólo llenar una orden en pantalla y teclear el número de tarjeta de crédito. Con todo ello, los simples visitantes eventuales se convierten en asiduos usuarios, ya sea para revisar su correo, leer un resumen de noticias o para "chatear" un rato, visitan la página diariamente, conformando así una comunidad electrónica (Schwartz y Cameo, 1999).

Los portales encuentran su antecedente en los "buscadores", sitios como Yahoo, Altavista o Lycos, entre otros, que ofrecen referencias de sitios y documentos respecto a temas o autores específicos. La popularidad de estas páginas aumentaba en la medida en que la información disponible en internet crecía exponencialmente. Estos sitios de búsqueda se fueron convirtiendo en espacios de difusión importantes por el número de visitantes que recibían diariamente, por lo que se empezaron a considerar en una opción publicitaria e incluyeron avisos y anuncios de patrocinadores.

El cúmulo de información que actualmente se encuentra en la red es inconmensurable y estos buscadores de carácter general ya no son tan útiles, porque al buscar un tema ofrecen un gran número de referencias, muchas veces con información irrelevante y obsoleta, o respecto a áreas que no interesan al usuario, en lenguas extranjeras o con enfoques diferentes. Revisar 100, 200 o más referencias carece de sentido cuando se supone que una de las ventajas de internet es la velocidad. Así surgieron los portales acerca de temas más específicos o grupos de usuarios con ciertas características que se identifican por su profesión, nacionalidad, lengua, edad o intereses. De esta manera, un médico, por ejemplo, puede buscar referencias respecto a su especialidad sin tener que revisar páginas pornográficas o de recetas de cocina, consultando directamente *medicin.doc.com*. Lo mis-

mo existen buscadores o portales para jóvenes, para personas de habla hispana o para mexicanos, por mencionar algunos. Los portales ofrecen muchos servicios que satisfacen los requerimientos específicos de ciertos grupos.

Las compañías *punto com* se anuncian y se promocionan de manera directa. Esto es un indicio de que la economía basada en internet ha comenzado a integrarse en nuestros modelos.

México.com es el portal en internet de nuestro país. Es el sitio mexicano de mayor crecimiento en la red de habla hispana. En la actualidad es visitado por más de 750 mil visitantes mensuales, 450 mil de los cuales son únicos y 300 mil recurrentes, cifra en constante incremento.

México.com genera más de 16 millones de vistas de página mensuales, es decir, puede garantizar 16 millones de impactos publicitarios cada mes. Desde enero de 1999, ha otorgado más de 65 mil cuentas de correo electrónico, que significa un número muy importante de usuarios fieles que consultan su correspondencia periódicamente. Para finales de 1999 había otorgado más de 100 mil cuentas de correo electrónico, la base de usuarios más importante de México y había sido visitado por un millón de personas mensuales.

El objetivo inicial de los portales es la venta de publicidad pero, aún incipiente, el comercio electrónico será el pilar de cada uno de estos portales. Teniendo un público cautivo y a unos centímetros de su toma de decisión, del tecleo de unas cuantas cifras en el tablero de las computadoras, para finalmente concretar la compra de productos y servicios.

El impacto de millones de compradores en la economía global se puede entender al analizar las siguientes estadísticas:

Durante los próximos cinco años, el mercado publicitario en internet crecerá diez veces al pasar de 1.5 millones de dólares en 1998 a 15 mil millones en el año 2003. En América Latina, la cifra va a pasar de 20 millones de dólares en 1998 a 640 millones en 2003, un incremento de 30 veces (Forrester, 1998a).

En la actualidad, en México hay más de un millón 400 mil usuarios, cifra que se duplicará cada año durante los próximos cuatro llegando a más de tres millones en el 2003. De éstos, 62.5% tienen entre 25 y 50 años; 52% se dedican a los negocios; 29% son estudiantes, 16% lo consulta desde su hogar y 3% trabaja en el sector público (Select-IDC, 1998). En el



plano mundial, la población conectada se duplica cada tres años, y en países como México, cada año (Forrester, 1998). En promedio, los usuarios utilizan internet nueve días al mes y ven tres mil 204 páginas, esta cifra va a crecer a 12 días y cinco mil 760 páginas (Media Matrix, 1998).

Aunque en México estamos en una etapa incipiente en portales, cada vez son más los usuarios y los servicios que éstos ofrecen. Actualmente muchos acuden a los portales para hacer uso de correo electrónico, el *chat*, enviar postales o chistes, pero poco a poco se van popularizando usos menos banales. A partir del año 2000, tal vez en los últimos tres meses en que se integran los presupuestos publicitarios para el próximo año, las agencias de publicidad han comenzado a considerar dentro de sus pautas a internet como un medio, e incluso en nuestro país ya han surgido agencias centrales de medios especializados en internet.

Aquí cabría respondernos a la pregunta ¿cuáles son las ventajas de anunciarse en internet?

1. En internet, no se pagan los anuncios a menos que se presenten y se vean.

2. Se puede elegir el público al que se quiere llegar. Por ejemplo, sólo personas que provengan de dominios punto mx, o grupos demográficos específicos.
3. En su mayoría, los tirajes de periódicos y revistas, así como los datos de sus usuarios son difíciles de comprobar, y en internet, el anunciante identifica a sus consumidores con exactitud.
4. La publicidad en internet es interactiva. Con un *banner* atractivo, el sitio anunciado está un *click* de distancia.
5. Al contar con desarrollos en diversas especialidades, los portales ofrecen múltiples perfiles de audiencia.
6. Los portales están apoyados por intensas campañas de promoción que aseguran el crecimiento continuo del tráfico de usuarios y visitantes.

Desde la perspectiva de Zev Woloski, de Cisco Systems México, una de las iniciativas más importantes es la base instalada de computadoras personales que empieza a haber en el mercado (Martínez y

Suárez, 2000). Por ejemplo, compañías como la de Teléfonos de México, donde el pago de la computadora ya se carga al recibo telefónico, están permitiendo que el consumidor empiece a navegar en internet de una manera más frecuente.

Asimismo, Woloski aseguró que el nivel de URL (*Ubiquity first. Revenues Later*), identificado como *www.algo.com*, empieza a ser más generalizado: "es evidente la cantidad de anuncios espectaculares en el periférico y en diferentes medios, promocionando algún portal" (*ibidem*).

En México existen varias iniciativas que dan lugar a que el comercio electrónico e internet en general se vuelvan más ubicuos, para un mayor número de personas que ya han comenzado a identificar los procesos y las diferencias de hablar de *e-commerce* y *e-business*.

Con respecto a esto, Adolfo Margain, consultor de internet de Worldsites Network, nos plantea que internet es un parteaguas, dado que existe un cambio importante de paradigma en los mercados globales. El éxito no es sólo de las empresas de gran tamaño, sino de las que actúan más rápido. Nuestro mercado aún está aprendiendo cómo beneficiarse de estos cambios. En breve, tener un sitio en internet será tan común como dar su número de fax. No son necesarias las grandes inversiones de capital ni los costos mensuales excesivos. Margain puntualiza que "está seguro de que estamos viviendo sólo el inicio de una gran revolución económica mundial y que el mayor reto es lo que falta por venir" (*ibidem*).

Para muchos empresarios, internet todavía está lejano a la cotidianidad y es un hecho que "internet está evolucionando de ser un medio de comunicación e información, para desarrollarse como vehículo de transacciones comerciales y de distribución" (*ibidem*), afirmó Salvador Barra, director de Mercadotecnia Empresarial de Teléfonos de México.

Desde el punto de vista de Rubén Carrillo, director de Mercadotecnia de GE Capital, el comercio electrónico es una revolución global, en el cual los diversos sectores económicos del país actúan para instrumentar actividades que les permitan competir en el nuevo modelo, pero sin duda, el sector financiero es uno de los más avanzados (*ibidem*).

Así, este sector tiene que resolver su competitividad contra el ramo financiero mundial, respondiendo con una solución de *e-business*.

Pero, ¿por qué ir a *e-commerce* o a *e-business*? Las empresas que lo han hecho con éxito para sus negocios, como el caso de Cisco o Dell, han medido los ahorros que han reducido y, a la vez, han incrementado sus ganancias para reinvertirlas en la mejora de sus productos y en la ampliación de sus mercados.

En efecto, son empresas que al nacer en la industria de tecnologías de información (TI) están mucho más familiarizadas con la velocidad y el cambio que se requiere para orientarse con éxito hacia un nuevo modelo de negocios digital. Sin embargo, cada vez son más los nombres de empresas de otros giros industriales que incursionan en internet.

En México, esa ola aventurera para descubrir nuevas formas de hacer negocios quedan plasmados en los ejemplos de portales o páginas como Yupi, AOL, Todito, Bancomer, Banamex, Office Depot, Cinemex, Sport Ya, entre muchas marcas reconocidas y nuevos nombres que han nacido con el punto com.

¿Qué tienen en común estas empresas al colocar información en internet?

- a) Mejoran el acceso al cliente.
- b) Ofrecen más servicios.
- c) Incrementan la lealtad del cliente.
- d) Atraen a nuevos clientes.
- e) Liberan servicios que sus competidores ofrecen.

Una página estática no es suficiente para atraer compradores nuevos, se deben considerar soluciones globales de mercadeo, desarrollo de sitios e internet para negocios orientados a resultados, hasta el mantenimiento y alojamiento de sitios o *web sites* y, por supuesto, comercio electrónico junto con diversas maneras de generar utilidades usando como base internet.

En el comercio electrónico, el tráfico se debe convertir en dinero "constante y sonante". Las tecnologías disponibles en el mercado de audio, video, comercio electrónico, pagos en línea, entre otras, ayudarán a los negocios a ser exitosos.

Worldsites genera el tráfico que el sitio necesita, de otra manera sería como tener una tienda en medio del desierto. Para poder generar tráfico en un sitio en la red, tomamos información real de la actividad y optimizamos el código regularmente, hasta obtener los resultados esperados.

La suscripción de los clientes en ciudades virtuales y el intercambio de información y publicidad para que localicen sus productos y servicios en el mundo, son sólo algunos ejemplos de lo que necesita hacer para que los visitantes regresen a sus sitios.

En los últimos seis o siete meses del año 2000, varias empresas han realizado importantes esfuerzos para "mercadear" sobre la red. La razón es simple: según proyecciones de la firma analista Select IDC, para el año 2003 el mercado de comercio electrónico alcanzará un valor de cuatro mil 748 millones de dólares, bajo un modelo documentado en el consumo de los seis diferentes grupos que acceden a internet en nuestro país, los cuales están divididos en expertos, recurrentes virtuales, maduros, jóvenes, principiantes en el hogar, y principiantes en el trabajo.

Desde el punto de vista de Ricardo Zermeño, director general de Select IDC, el mercado de comercio electrónico representa un 80% de oportunidades de crecimiento, especialmente para las transacciones negocio a negocio. El comercio electrónico está explotando en nuestro país, y es muy importante que los empresarios lo analicen cuidadosamente, pues el 74% de las compras realizadas en México bajo este esquema se han ido a otros países, principalmente a Estados Unidos (*ibidem*). Zermeño también señala que para entrar al nuevo esquema es necesario hacer un análisis de la naturaleza de los modelos que están adoptando los diversos competidores.

Respecto a este punto, Javier Cordero, director de Consultoría de Oracle México, nos plantea que existen tres esquemas en los cuales se están basando las nuevas compañías del mundo internet (*ibidem*):

1. Empresas que nacen única y exclusivamente dedicadas al comercio vía internet.
2. Empresas que buscan un canal de comunicación y comercialización hacia sus clientes, como es el caso de las tiendas departamentales tipo Liverpool y Palacio de Hierro.
3. Empresas que utilizan la red para acercarse a sus proveedores bajo un concepto puro de *e-business*.

El común denominador de estas compañías es que todas dependen del número de usuarios de internet o de personas que tengan acceso a esta gran red. Es decir, si hacemos una analogía de una compañía bajo el primer modelo, o de una del segundo, que abre

un nuevo canal de ventas vía internet, lo que tenemos es que sus clientes potenciales somos aquellos que tenemos acceso a la red.

El internet y el *World Wide Web* (red de alcance mundial) han estimulado la imaginación colectiva de la comunidad de personas de negocios, debido a que éstos indican el inicio de una revolución económica destinada a transformar los negocios de arriba hacia abajo. Pero, ¿a dónde nos llevará esta revolución? Cuando es cuestión de especificar el cambio, incluso los visionarios sólo están adivinando.

Esto siempre es verdad durante transformaciones tecnológicas. Por brillante que sea una tecnología, sus efectos sociales se sienten solamente cuando una masa crítica de personas la adopta. Las decisiones en los negocios se deben basar en lo que es visible, más que en las expectativas exóticas. De aquí que observemos cómo hay compañías que ya ganan generosamente del internet y cómo su éxito revela una red que de varias maneras es diferente de lo que los analistas iniciales pensaban que sería.

Muchas compañías están en camino de volverse ricas en negocios electrónicos. Éstas tienen éxito debido a la especial adaptabilidad de internet para racionalizar y personalizar el proceso compra/venta.

El surgimiento de los negocios electrónicos tiene implicaciones para ambas partes de este proceso. Para aquellos del lado de las "compras", la tecnología internet abre la puerta a un mercado virtualmente infinito. Puesto que la distancia no tiene relevancia en la red, y puesto que un contacto con proveedores potenciales se puede lograr instantáneamente, el consumidor del *web* disfruta de una selección que empequeñece cualquier cosa hasta ahora imaginada por, incluso, el centro comercial más grande, y una virtual movilidad en términos de compras comparativas, imposibles en el mundo físico de salas de exhibición y lotes de estacionamiento. Para el consumidor, ésta es la ventaja más obvia del comercio en línea, el cual influye radicalmente en su capacidad para comprar sabiamente.

Este efecto también es democratizante. En las compras tradicionales, donde la localidad es una consideración clave, el costo de mantener mercados físicos hace difícil para muchos comerciantes tener cosa alguna aparte de los artículos más populares. Como resultado de esto, muchos productos especializados se pueden vender sólo en zonas de ventas metropolitanas, donde existe una concentración de personas

con altos ingresos. El internet, empero, es capaz de ofrecer tales artículos de bajo volumen a un mercado mundial, debido a que puede proporcionar un enfoque de venta centralizado, un inventario flotante y "conexiones" infinitas.

Puesto que los consumidores del *web* saben esto, son más sofisticados, más demandantes y con más poder que cualquier grupo de compradores que haya existido previamente. Este poder afecta directamente el cómo los negocios se deben posicionar para sobrevivir en línea. Ya hay líderes corporativos en el espacio de negocios electrónicos que han reconstruido sus estructuras de operación internas para lograr inventarios pequeños, procesos de manufactura "justo a tiempo", una configuración automática de los productos para las necesidades del consumidor, una cotización automática y cobro electrónico. Éstas son características esenciales del modelo de negocios electrónicos emergente, y están ayudando incluso a que firmas tradicionales se reinventen a sí mismas.

Las ventajas al consumidor son obvias, pero el surgimiento del mercado virtual también beneficia a negocios, aunque no necesariamente en las formas que originalmente se pensó.

Primero, la automatización de los procesos de negocios y su integración con la red proporciona enormes aumentos en la eficiencia operativa. Con bajos gastos generales, la eliminación de documentación de papeleo y procesos reducidos de pedidos y entrega que el *web* hace posibles, los negocios pueden apreciar no sólo economías de escala, sino también lo que se ha dado en llamar "economías de alcance", o la capacidad de producir una mayor variedad a un costo menor.

En segundo lugar, las economías del *web* están reformando la función del intermediario. Facilitando conexiones directas entre el fabricante o el proveedor de servicios y el usuario final, el internet ayuda a diferenciar a simples intermediarios "de transferencia", de aquellos que sí suman un valor real al proceso de compra/venta. También hay implicaciones significativas en este proceso para la macroestructura de la economía y oportunidades, como se podrá ver, para revendedores y agentes comerciales.

Finalmente, gracias a una automatización distribuida y coordinada, las fronteras entre compañías comienza a desvanecerse, acelerando la tendencia de la década anterior hacia asociaciones estratégicas y la creación de "bodas" electrónicas y empresas

virtuales. Todas estas transformaciones hacia una mayor virtualidad han hecho que las firmas participantes respondan mejor y sean más precisas en lo que exactamente deben ser para competir en este nuevo mercado.

Pero, ¿cuáles son realmente los retos y las oportunidades que el comercio electrónico nos presenta? Posiblemente hayamos oído hablar de las oportunidades generadas por el surgimiento del comercio electrónico. Personas que se vuelven ricas de la noche a la mañana, el acceso a 170 millones de consumidores, tener "abierto" su negocio en todo el mundo, todo el tiempo, etcétera. Lo cierto es que internet llegó para quedarse y al igual, o aún más, que en el inicio de otros medios (prensa, radio, televisión), estos son tiempos en que se generan oportunidades sin precedente para los que las saben aprovechar; y bajo la misma moneda, una amenaza potencialmente fatal para los que se queden estáticos. La pregunta ya no es si su negocio debe entrar a internet o no (tarde o temprano va a hacerlo), sino cómo y cuándo. ¿Pondrá simplemente una página avisando que existe y la forma de contactarlo?, ¿o dará de una vez el siguiente paso y permitirá a sus visitantes adquirir sus productos allí mismo, con un *click* de su *mouse*?, ¿esperará a que su competencia lo obligue a moverse?, ¿o será su empresa la que se adelante y gane las mejores posiciones en su mercado?

Posiblemente los empresarios se imaginan que el comercio electrónico es algo complicado y costoso de implementar, pero realmente no tiene que ser así. En México ya existen paquetes y herramientas para que una pequeña o mediana empresa pueda aprovechar el inmenso potencial del comercio electrónico y se vuelva grande de la noche a la mañana.

Para vender sus productos y servicios por internet se necesitan cuatro elementos (Asse, 1999):

1. *Hosting* seguro.
2. Un *software* de carrito de compras.
3. Diseño e implementación.
4. Pagos en línea.

Hosting seguro: Indispensable para que los visitantes a su tienda estén dispuestos a comprar en ella es que ésta se hospede en un servidor seguro (con protocolo de seguridad SSL o SET). ¿Cómo que "se hospede"? ¿qué es *hosting*? Es muy simple, para que

la página de su compañía pueda ser vista por cualquiera en el mundo que tenga una conexión a internet, tiene que estar en un servidor de internet (esencialmente, una computadora potente con cierto *software* especializado, conectada con amplio ancho de banda a la red). Como mantener un servidor propio es muy caro, funciona mejor rentar un espacio de éstos a un proveedor de *hosting* (hospedaje). El servicio incluye su propio dominio, es decir, una dirección de internet tipo *www.su-compañía.com* y sus cuentas de *e-mail* tipo *nombre@sucompañía.com*.

¿A que viene lo de "seguro" en esto? Si usted va a usar su página para vender sus productos, recibirá información confidencial de sus clientes (como sus números de tarjeta de crédito). En un *hosting* seguro esa información viaja encriptada, de modo que aunque fuera interceptada, ésta no se podría leer. Cuando usted entra a un sitio seguro puede ver un candado en la parte inferior de su navegador, haciendo *click* sobre él podrá ver información acerca del certificado y el grado de seguridad (el óptimo es 128 *bits*).

Para elegir un buen proveedor de *hosting* busque un ancho de banda mínimo de T3, que tenga varias conexiones redundantes (así, si falla una pasa el tráfico a la otra), que le garanticen un 99% del tiempo "arriba", o no paga, que respalden diariamente la información, que tengan un panel de control para administrar su sitio y sus correos, y que tenga un soporte técnico de emergencia las 24 horas.

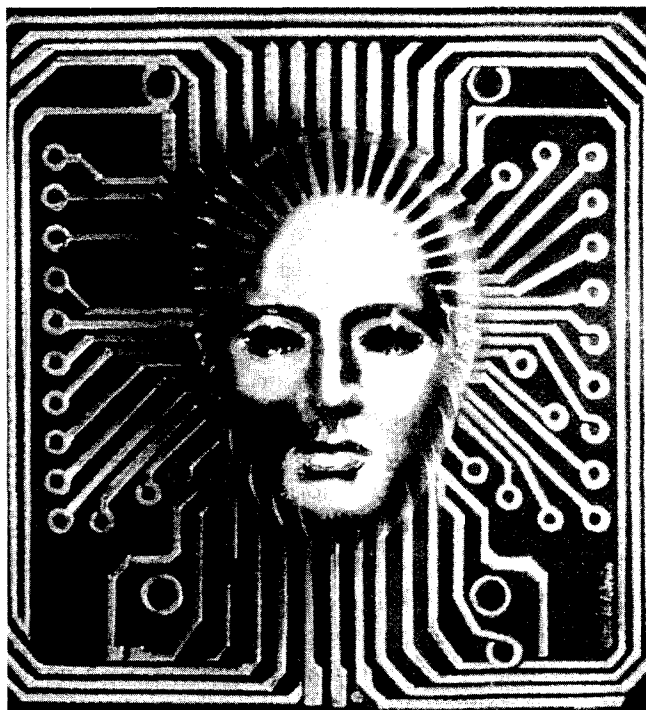
Software: El segundo elemento para una tienda en internet es un *software* que estará instalado y trabajará desde su cuenta de *hosting* (por lo tanto, lo puede acceder y administrar desde cualquier parte del mundo con su *browser*), y que mínimamente, le permita crear y administrar su catálogo de productos, que éstos puedan ser ordenados por sus visitantes añadiéndose a un carrito de compras, que en dicho carrito sean fácilmente configurables los impuestos, costos de envío y modos de pago, y un formulario seguro para obtener datos del cliente y si se desea, realizar cargos a su tarjeta de crédito. Este *software* debe tener una interfase de administración a la que se ingresa con un *password*, y en el cual el dueño del comercio puede revisar sus órdenes, agregar productos, subir una imagen o cambiar un precio con sólo apretar un botón o modificar un número.

Otra pregunta pertinente en este elemento es si se debe programar la solución a la medida (desde cero) o comprar un paquete ya hecho y adaptarlo. Obvia-

mente la primera opción tiene la ventaja de que se puede adaptar exactamente a sus necesidades, pero también tiene muchas desventajas: es mucho más tardado en implementar (y casi siempre el desarrollo se extiende mucho más de lo esperado), es más susceptible a fallas, es menos robusto y eficiente, es más caro (mientras el paquete reparte el costo entre miles de copias, el desarrollo a la medida sólo en un cliente), y finalmente, el paquete se actualiza continuamente (con un equipo de, digamos 30 ingenieros) y en cambio, un desarrollo a la medida en internet puede quedar rápidamente obsoleto. En suma, recomendamos optar por adquirir un paquete comercial, los más famosos son *ShopSite Pro*, *iCAT* e *InterShop*.

Diseño e implementación: En este paso se crea un diseño atractivo para su tienda virtual, se integra éste al *software* de comercio electrónico, se suben las bases de datos de productos (puede hacerlo uno a uno, o importando bases de datos de texto) y se configuran los parámetros del *software*. En el futuro, tareas como agregar o quitar productos, actualizar precios, revisar sus órdenes, entre otras, serán fácilmente realizables desde la interfase de administración del *software*.

Algunos *softwares* como el *ShopSite*, vienen con "temas" prediseñados y *wizards*, de modo que un usuario con iniciativa podría crear su propia tienda sin necesidad de pagar a un diseñador.



Pagos en línea: La forma de pago por excelencia en internet, y la única viable si pretende exportar, es por tarjeta de crédito. Para recibir pagos por tarjeta de crédito desde su sitio necesita:

a) Una cuenta de afiliación con un banco: ésta es la misma que requeriría para aceptar pagos con tarjeta en mostrador y el banco le cobrará la misma comisión sobre sus ventas que si vendiera físicamente. Incluso algunos bancos, como Citibank, han cesado de exigir las tramitosas fianzas, y

b) Un servicio de VPOS (Punto de venta virtual) que, cada que alguien ordene algo en su tienda, recoja el número de tarjeta, lo mande a autorizar al banco y regrese la aprobación a la tienda, todo de forma segura a través de internet y en menos de 30 segundos. Si la tarjeta tiene el saldo suficiente, la orden es aprobada para su procesamiento y el dinero se transfiere a su cuenta de afiliación bancaria ese mismo día.

Aquí no termina el proceso; queda la parte de recibir las órdenes, empaclar la mercancía (incluyendo la factura o remisión), enviarla con una compañía de mensajería, promocionar su tienda, etcétera. Pero con eso, usted tendrá una tienda profesional, segura, con funcionalidad de vanguardia, abierta todo el tiempo, en todos lados, que además, describe sin errores sus productos, y para colmo, vende y cobra por sí sola.

En el mundo virtual, todo lo anterior se puede adquirir, con todo y asesoría en cada paso, por menos de tres mil dólares de inicio y menos de 200 dólares de renta mensual (Asse, 1999).

Y por cierto, en internet aún más que el mundo físico, entre antes empiece, menos le costará hacerse notar y ocupar una posición predominante en su giro. Sólo vea el caso de Barnes y Noble, la gran cadena de librerías que menospreció a internet en un principio y que por empezar tarde ha gastado mucho más y no ha podido alcanzar a *Amazon.com*. No deje ir una oportunidad histórica, los costos ya no van a bajar más, y en dos años podría ser demasiado tarde.

Recientemente, Raúl Zermeño, director general de Select IDC, presentó las cifras más frescas respecto a la evolución y comportamiento del mercado electrónico. Considerando la autoridad de la empresa en esta materia, los datos se deben considerar por todos los que planean incursionar en el Comercio Electrónico (Zermeño, 1999).

El mercado o la comunidad de usuarios en internet está formada, como es fácil imaginar, básicamente por jóvenes que son los que acogen con entusiasmo

y sin temor las nuevas tecnologías. En los inicios, allá por 1970, los usuarios eran básicamente veinteañeros. Con el tiempo, en la medida que los equipos fueron más poderosos y más baratos, y el acceso a internet más fácil, la edad mínima descendió por debajo de los veinte. Hoy día, un número considerable de usuarios son adolescentes. También el uso se extendió a los adultos no tan jóvenes, y en 1990 la edad máxima se estableció en los 40 años.

La dinámica sigue en ese sentido: para el año 2000 los usuarios tienen alrededor de 10 años y los mayores, 60. Se espera que para el año 2020 los niños se conecten desde muy pequeños y el uso en los adultos se extienda hasta los 70 años, pues serán los adultos que anteriormente ya habían adoptado el uso.

Así, la práctica de navegar por el ciberespacio se ha popularizado a una velocidad vertiginosa. En 1988, en México, 1.3 millones de personas estaban conectadas; para el año 2002 serán siete millones (*ibidem*).

Este inmenso y reciente mercado ofrece un potencial de comercio enorme, pues si bien muchos han adoptado la práctica de navegar por internet, pocos son los que han adquirido la costumbre de comprar por este medio. Aquí es donde se verá un crecimiento explosivo. Hoy día, sólo el 13.4% ha comprado en internet y el 45% piensa hacerlo próximamente. Estas cifras darán la vuelta en la medida en que aumente la confianza en las transacciones (*ibidem*).

¿Quiénes son los usuarios de internet? En su mayoría son hombres, adultos jóvenes (con una edad promedio de 31 años), bien educados (la mayoría cuenta con estudios universitarios) y tienen poder adquisitivo, pues la mayoría de ellos son empleados corporativos; es decir, navegan en internet desde la computadora de su oficina. Otro porcentaje (20%) lo conforman estudiantes (muchos de ellos se conectan en la propia universidad) y el resto (23%) son usuarios independientes (*ibidem*).

La presencia en internet de empleados, estudiantes y profesores, así como de usuarios independientes ha venido creciendo de manera importante. Debemos notar que sectores como el de comerciantes e industriales tienen una presencia mínima. Las amas de casa recién se han incorporado al uso de internet, lo que corresponde al crecimiento del número de computadoras en el hogar. Hay que resaltar que el sector de los ejecutivos apenas se ha incorporado al uso de internet, tal vez estaban muy ocupados como para

“ponerse a jugar”, pero ahora que se ha percatado de su importancia, incrementarán su participación de manera importante.

El gran reto es lograr que los cibernavegadores se conviertan en cibercompradores, pues muy pocos son los que han vencido el temor y han realizado compras electrónicas, y muchos menos aún, los que lo han hecho más de una vez o con frecuencia.

El asunto del fomento e incremento del comercio electrónico puede parecer una excentricidad para muchos, y tal vez las autoridades económicas y de comercio no lo consideren un tema en su agenda. Sin embargo, es necesario mencionar que las compras que se realizan a través de internet, finalmente se reflejan en nuestra balanza comercial y que si no “subimos” a la red productos y servicios, los cibernautas los van a comprar a cualquier otro lugar. De hecho, actualmente la mayoría de las compras electrónicas que se realizan en Latinoamérica (74%) se hacen a pro-veedores de otras regiones. Contrariamente, en Estados Unidos, el 90% de sus compras electrónicas son locales y en Europa, el 59%. Estamos permitiendo que el gasto salga de la región y del país. Debemos capturar la demanda, incrementando la oferta por internet.

El crecimiento explosivo de internet no ha sido uniforme. De un año a otro es posible ver cómo se incrementó extraordinariamente la demanda de productos y servicios, cuando la oferta ha tenido un crecimiento bastante moderado. Los compradores están ahí, esperando que alguien les venda.

Hasta ahora, esta masa de compradores con capacidad adquisitiva y educación ha comprado *software*, libros, discos y películas, equipo de cómputo y boletos para espectáculos culturales y deportivos. Pero hay una amplia gama de bienes y servicios que se pueden vender por internet, desde información, hasta automóviles y joyas. Muchos de los artículos y servicios que se venden hoy físicamente se pueden ordenar y después enviar. Pero también existen posibilidades ilimitadas para vender en línea, es decir, versiones electrónicas de libros o videos, reportes, consultoría, que se envían por el mismo medio. Muchas empresas ya han comenzado a participar en este millonario negocio que en 1988, en México generó 21.8 millones de dólares y que para el 2003 crecerá en 184% para generar mil 877.3 millones de dólares (Zermeño, 1999)

Por último, veamos cómo el comercio electrónico impacta a las empresas. El rápido crecimiento de lo que algunos llaman economía digital, ha generado diversos cuestionamientos respecto a las implicaciones de ésta en las empresas y sus mercados. Uno de los aspectos importantes de esta nueva economía, también conocida como economía conectada (*Connected Economy*), es el acceso global a la información, pues cada vez más el cliente tiene acceso a inventarios, órdenes de compra, estatus y otra información que anteriormente era oculta durante todo el proceso de compra-venta (Mancera y Oliver, 2000).

Así, en la actualidad los clientes tienen un mayor conocimiento acerca del mercado, las ofertas, las opciones y las alternativas. Sus expectativas se conforman de múltiples aspectos de la transacción: rapidez en generar una orden de compra, calidad, posibilidad de personalización del producto, servicios adicionales, y por supuesto, el precio.

De hecho, la economía conectada ha permitido a los consumidores afinar una serie de prácticas que antes eran muy difíciles realizar, principalmente en la comparación de precios, ya que la distancia entre un fabricante y otro, son dos *clicks*.

Existen varias definiciones de comercio electrónico, que en realidad todas son válidas, aunque su diferencia radica en el enfoque que use, la visión que muestre y el alcance que pretenda, principalmente, siendo que ahora nos centramos en el impacto que tiene en las empresas como generador de la economía digital.

Hemos escuchado de los modelos de comercio electrónico que existen, el *Business to Business* o *B2B*, o negocio a negocio y el *Business to Consumer*, o *B2C*, o negocio a consumidor, pero una empresa no tiene tan sólo estas dos relaciones, ya que en el modelo de empresa conectada se observa que sus relaciones con los empleados y los accionistas, también tienen un papel fundamental.

Los proyectos enfocados a la relación con proveedores conllevan un conjunto de soluciones de comercio electrónico que establecen conectividad punta-punta para optimizar la planeación de la oferta y la demanda, cotizaciones, compras, ventas, manufactura y logística.

El valor proporcionado es la inversión del capital en oportunidades de desarrollo, mediante la optimización, vía el comercio electrónico, de la cadena de valor.

Los beneficios obtenidos, tanto internos como externos, son:

- Pronósticos de la demanda y producción más precisos.
- Coordinación entre procesos y sistemas intercompañías.
- Accesibilidad a la información e inteligencia de la cadena de abastecimiento (logística, promoción, inteligencia de mercado).
- Incremento de la cuota de mercado.
- Aumento de la eficiencia.
- Eficiencia en el pronóstico de la producción.
- Reducción de inventarios.
- Disminución del costo de mantener los activos de la compañía.
- Mejora en la elaboración de presupuestos.
- Integración de los canales de distribución.

La implantación de soluciones de comercio electrónico enfocado a la relación con clientes, trae como valor a la empresa la reducción del costo del procesamiento de transacciones y del servicio a clientes, independientemente que incrementa la precisión en los pedidos, genera crecimiento en el volumen de ventas, y aumenta la cuota de mercado.

Las principales áreas de la empresa que juegan un papel importante son:

- Ventas: órdenes en línea, configuración de productos, cotizaciones, envío, revisión de estatus, seguimiento de pedidos.
- Servicio a clientes: administración de portafolio, banca electrónica, administración de quejas, atención a solicitudes, soporte a resolución de problemas.

Los principales beneficios obtenidos son:

- Aprovecha la aceptación de internet como plataforma de costo reducido en el consumo de gastos de venta y servicio.
- Utiliza las ventajas del aumento en los niveles de seguridad y confianza de internet.
- Proporciona mayor control al cliente acerca de cómo y cuándo interactuar con los proveedores de productos y servicios.
- Incrementa el contacto con clientes, haciéndolo más efectivo y eficiente.

- Aumenta el nivel de competitividad de la compañía.
- Disminuye el costo de atención a los clientes, con transacciones repetitivas.
- Facilita la administración de las relaciones con los clientes.

El valor obtenido por la empresa al implantar soluciones de comercio electrónico para la relación con los empleados, es que promueve la productividad del empleado y la velocidad del aprendizaje y reduce los costos de administración.

Los proyectos implican un conjunto de interconexiones eficientes con los empleados vía intranet, extranet o internet, con un enfoque en:

- Administración del conocimiento.
- Soluciones de aprendizaje.
- Comunicaciones y colaboración.
- La función de recursos humanos y aplicaciones.

Los beneficios obtenidos son:

- Mejora la viabilidad de éxito en la implantación de programas de recursos humanos, por medio de facilitadores tecnológicos.
- Genera un enfoque de ahorro de costos.
- Reduce el uso del papel en el servicio a los recursos humanos.
- Incrementa la eficiencia y productividad de la fuerza de trabajo.
- Mantiene la comunicación en un entorno global o desagregado.

Los proyectos enfocados a la relación con accionistas, principalmente están encaminados a identificar, valorar y definir la estructura financiera de un negocio electrónico, basándose en las expectativas futuras a ser generadas.

Las principales tarea a desarrollar en esta relación son:

- Evaluar financieramente las oportunidades de comercio electrónico.
- Identificar, evaluar y estructurar dichas oportunidades, para proporcionar un marco de referencia para futuras acciones de comercio electrónico.

Los beneficios obtenidos en este tipo de proyecto son:

- Da prioridad y estructura las oportunidades de comercio electrónico para el fondeo de su desarrollo.
- Reconoce el valor del crecimiento potencial de negocios y plataformas flexibles, basadas en el comercio electrónico.
- Proporciona un marco de valuación de portafolio de proyectos de comercio electrónico para una mejor asignación de fondos.
- Mejora el valor ofrecido a los accionistas, al evaluar correctamente las estrategias e inversiones en comercio electrónico, y al reducir el riesgo de perder buenas oportunidades, o de realizar malas inversiones.
- Ayuda a identificar las estructura más adecuadas, de cara a una oportunidad de comercio electrónico (fusiones, adquisiciones, etcétera).
- Proporciona un enfoque riguroso para maximizar y comunicar el valor de cada oportunidad de negocio de comercio electrónico.

Como se puede apreciar, el emprender un proyecto de comercio electrónico no sólo estriba en publicar una página *web*, ni en colocar un catálogo electrónico en línea de los productos o servicios.

Contrariamente a lo que se cree, un proyecto de comercio electrónico no es un proyecto de tecnología, es un proyecto de negocios, es decir, debemos establecer la estrategia de comercio electrónico alineada a nuestra estrategia de negocios, para definir qué queremos hacer en cada una de las relaciones de nuestra empresa conectada, por lo que los procesos de negocio deben adecuarse o reinventarse, ya que este nuevo canal de comunicación tiene que satisfacer plenamente las necesidades de sus usuarios (empleados, clientes, proveedores o accionistas).

Así, la importancia de la definición de los nuevos procesos de negocio es tan importante que de ello depende el éxito de nuestro proyecto de comercio electrónico.

En esta era digital, en este nuevo mercado global, somos de alguna u de otra manera participantes activos de la economía digital, pues las empresas se encuentran conectadas en esta impresionante red o telaraña mundial, por lo que no podemos permanecer estáticos a ello. Así, la velocidad y la flexibilidad son nuevos factores de éxito para las empresas.

Conclusiones

En el plano mundial, las cifras ya reflejan el enorme potencial de hacer negocios a través de internet. Sin duda, el surgimiento e increíble crecimiento de la red es uno de los sucesos que marcan un partaguas en el desarrollo de nuestra civilización en todos los ámbitos.

Se ha dicho mucho y se ha especulado aún más respecto a internet y las oportunidades de negocio que ofrece. Ciertamente este nuevo medio, que a la vez es una comunidad global, coloca al alcance de nuestro escritorio, un mercado inimaginable, que solamente podrá ser penetrado si se conocen sus características y sus ventajas. Tener éxito en el comercio electrónico depende de abordar con la estrategia adecuada este mercado virtual que tiene su propia dinámica. El uso masivo de internet transformará los hábitos de los usuarios afectando de la misma manera las relaciones entre empresas.

El comercio electrónico en México actualmente es insignificante, lo que descubre un potencial de crecimiento extraordinario; en primer término para las transacciones entre empresas, quienes tendrán los mayores montos por transacción, y en segunda instancia en las transacciones hacia consumidores finales, quienes concentrarán el mayor número de operaciones en la red.

Lo anterior significa que las empresas deberán contar con una página *web* para promocionar sus productos o servicios, convirtiendo así a su negocio en una tienda virtual, disponible y abierta los 365 días del año, las 24 horas del día, además de formar una cartera de clientes que, incluso, podrían estar al otro lado del planeta.

Las empresas, al comercializar electrónicamente sus productos o servicios, deberán tomar en cuenta lo siguiente:

1. Definir qué tipo de producto van a vender, pues no todos los productos son susceptibles de venderse en línea. Considerar la rentabilidad, características de fabricación, almacenamiento, posicionamiento en el mercado, susceptibilidad a todo tipo de ofertas y promociones, aspectos demográficos, entre otros.
2. Buscar un proveedor especializado. Además de empresas multinacionales como IBM, Microsoft o Hewlett-Packard, en México existen Tecnofin

- y PuntoCom, dos firmas especializadas que ofrecen soluciones completas a empresas interesadas en hacer comercio electrónico. El apoyo que ofrecen va desde el diseño de una página *web* hasta la instalación y manejo del *software* que se requiere para realizar transacciones en línea. Para que puedan generar comercio electrónico, las empresas se deberán asegurar de que el proveedor de *hosting*, quien colocará su página en el servidor de internet, les garantice transacciones seguras, de modo que la información confidencial de sus clientes permanezca encriptada durante y después de su transmisión.
3. Cuidar el diseño. El diseño de la página *web* es importante, ya que ésta deberá distinguirse de los millones de páginas existentes, pero sobre todo, deberá contener espacios atractivos para ofertas o promociones actualizables y definir la manera como se puede navegar por su sitio; además contar con buenos encabezados en sus páginas principales, ofrecer enlaces (*links*) a otros sitios de interés, y siempre contar con un espacio para "escuchar" las sugerencias de sus clientes.
 4. Asegurar su producción. Las empresas deberán procurar utilizar fotos o imágenes de los productos o servicios que ofrecen, asegurándose de que sean artículos con disponibilidad de inventarios.
 5. Planear la logística. Las empresas deberán apoyarse en empresas de mensajería o paquetería para empaquetado, rastreo y entrega de mercancía; de preferencia, buscar que dichas compañías tengan cobertura mundial y cuenten con servicio de rastreo electrónico efectivo en sus envíos, en caso de que se presenten problemas.
 6. Establecer un plan de cobranza. Actualmente, en México existen varias maneras de asegurar el pago de una venta electrónica; una de ellas consiste en recibir depósitos en una cuenta de cheques previo a cerrar la venta y, aunque así lo hacen ya muchas tiendas virtuales, no es un método útil si quieren vender en el extranjero, otra es el envío de un giro postal, aunque los consumidores en línea prefieren mecanismos más directos y rápidos, o bien, el uso de una tarjeta de crédito.

7. No perder de vista a sus clientes. Una buena página *web* les ayudará a tener información en línea, detallada y actualizada, acerca de sus clientes actuales y potenciales de manera que puedan ofrecerles servicio durante y después de la venta. Los riesgos de funcionalidad, calidad y obsolescencia se reducen cuando el comercio electrónico ayuda a que un producto responda a las necesidades del cliente.

Todas las industrias buscan acelerar su desarrollo aplicando alta tecnología a sus procesos. Es predecible que en los próximos años, un número creciente de éstas acudan a internet en busca de impulsos tecnológicos. Lo anterior significa que dentro de algunos años será difícil distinguir entre el mundo virtual y el real, pues el primero emulará cada vez más al segundo.

Publicaciones Periódicas

- Alonso, Joaquín (2000), "Hacia una nueva legislación en materia de comercio electrónico", en revista *Estrategia Industrial*, núm. 131, abril.
- Asse, Zury (1999), "Comercio electrónico para el resto de nosotros", en *Management Today en español*, septiembre.
- Beck, Leda (2000), "Impuestos en internet: la gran duda", en *Expansión*, núm. 785, marzo.
- Dempsey, Mary A. y Matthew Estévez (2000), "Real y virtual. La revolución digital, donde sólo sobreviven los listos", en revista *Latin Trade*, junio.
- Díaz Cerón, Enrique (1999), "Naturaleza el comercio electrónico: Mitos y realidades", en *Estrategia Industrial*, núm. 177, julio.
- Kambil, Ajit (2000), "El riesgo nunca muere", en *Expansión*, núm. 791, mayo.
- Lazo de la Vega, Ramón (1999), "¿Qué oportunidades ofrece el comercio electrónico a mi negocio?", en *Estrategia Industrial*, núm. 180, octubre.
- Martínez, Alexa y Diana Suárez (2000), "Comercio electrónico. Una revolución en la cultura empresarial", en *Expansión*, núm. 253, mayo.
- Oliver, Gerardo (2000), "El comercio electrónico y su impacto en las empresas", en revista *Alto Nivel*, núm. 135 noviembre.
- Oseguera, Juan Antonio (2000), "Una nueva economía para un nuevo siglo", en *Expansión*, núm. 794, julio.
- (1999), "Internet en la mira", en *Expansión*, núm. 787, marzo.
- Ramírez, José Antonio (1999), "E-Commerce: La mejor guía para poner una tienda virtual", en revista *Entrepreneur*, mayo.
- Reyes, Adriana (2000), "La revolución.com. El inicio de la era del comercio electrónico", en *Entrepreneur*, agosto.
- Sahlman, William A. (2000), "La nueva economía es más fuerte de lo que usted cree", en *Expansión*, núm. 788, abril.
- Schwartz, Rami y Jack Cameo (1999), "El medio de comunicación más poderoso de la historia", en *Management Today en español*, septiembre.
- Zermeño, Raúl (1999), "Oportunidades y retos del comercio electrónico", en *Management Today en español*, septiembre.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DESDE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

José Luis Zarazúa Vilchis

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

Hoy día, las organizaciones requieren personal con mayores y mejores conocimientos, habilidades y aptitudes para que participen en la solución de problemas y así contribuyan al logro de las metas. Por ello, la capacitación de personal ha adquirido una mayor importancia para que las organizaciones puedan obtener éxito en el mercado, ya que, a través de ésta, se pueden alcanzar los objetivos y estrategias organizacionales. Por tal razón, los programas de capacitación se deben planear y ejecutar de manera que no se desvíen de dichos objetivos y estrategias organizacionales.

También es importante considerar los constantes y repentinos cambios que se dan en los distintos factores que conforman el medio ambiente externo y las continuas modificaciones internas que, debido a tales cambios, requieren hacer las organizaciones. Por tal motivo, es necesario diseñar programas de capacitación que desarrollen las facultades del individuo para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, y de esta manera puedan contribuir para solucionar problemas y ayudar a la organización a adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias del entorno.

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer la aplicación del proceso de capacitación de personal desde un enfoque estratégico, apoyado

en el modelo de administración estratégica de Fred David y sugerir una secuencia de actividades que puedan ayudar a la organización a tomar actitudes proactivas¹ ante el comportamiento de los factores externos y, que a su vez, puedan servir de base en la implantación de un proceso convencional de capacitación en cualquiera de las áreas funcionales de la organización.

La función de las personas en las organizaciones

Para cualquier organización,² los recursos humanos tienen una gran importancia, ya que a través de ellos se logran los objetivos. El éxito de toda organización depende de los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de todos y cada uno de sus miembros. Así, una organización podrá permanecer en el mercado sólo si sus integrantes están debidamente preparados para colaborar en beneficio de ella, pero, para esto, la organización debe tener bien definido hacia dónde está dirigiendo sus esfuerzos y recursos, para que pueda orientar a sus colaboradores respecto a qué es lo que deben hacer y cómo hacerlo.

En las organizaciones, los recursos humanos son los encargados de detectar las necesidades de las personas para poder diseñar, elaborar o producir los bienes y servicios que requiere la sociedad; son los que obtienen y asignan los recursos financieros para que la organización pueda operar, pero sobre todo, son los que establecen los objetivos y estrategias a seguir para la organización.

Entonces, toda organización requiere que su personal esté debidamente preparado para realizar sus funciones de manera eficiente³ y eficaz.⁴ Sin personas entrenadas es imposible que una organización logre sus propósitos; cuando saben qué hacer y cómo hacerlo, seguramente lograrán los objetivos de su área de trabajo, y a la vez contribuirán a lograr los objetivos de la organización y ésta se convertirá en un fuerte apoyo para que el individuo alcance sus objetivos personales.

La organización es la responsable de que las personas tengan la preparación adecuada para alcanzar sus metas y objetivos, por lo que se les debe proporcionar un entrenamiento correcto para cubrir las necesidades organizacionales.

La capacitación como parte de la administración de personal

La capacitación debe partir de un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer las diferencias entre lo que “se debe hacer” y lo que “realmente se hace”. Para esto, es necesario que la organización cuente con un análisis de puestos actualizado, ya que de éste parten las actividades de la administración de personal.

Para tener un panorama más amplio de lo que la administración de personal significa, es importante ubicar a la capacitación dentro del proceso de administración de recursos humanos o de personal⁵ a fin de entender adecuadamente el enfoque estratégico.

De manera muy general, las etapas del proceso de la administración de personal quedarían resumidas en las siguientes:

- 1) *Análisis de puestos.* Implica la recolección y organización de información referentes a los puestos de la organización y se compone, por una parte, de la descripción de puestos, que es

la explicación en forma escrita de los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes que tienen que ver con un determinado puesto, y por otra, de la especificación de puesto, que se refiere a las características, habilidades y conocimientos que debe poseer la persona que ha de desempeñar el puesto.

- 2) *Planeación de recursos humanos.* Es el procedimiento para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización en un futuro próximo.
- 3) *Reclutamiento.* Es el procedimiento de interesar y atraer a un grupo de candidatos a la organización para ocupar puestos disponibles.
- 4) *Selección.* Es el proceso por el cual se elige y contrata al mejor candidato para ocupar un puesto específico.
- 5) *Inducción.* Es el proceso en el cual se integra al nuevo empleado a la organización mediante acciones coordinadas con el objetivo de que se familiarice con sus funciones, normas, políticas y miembros de la organización.
- 6) *Capacitación.* Es el conjunto de actividades orientadas a mejorar y elevar el desempeño actual del empleado.
- 7) *Evaluación del desempeño.* Es el proceso en el que se describe de manera exacta y confiable la ejecución de las funciones por parte del empleado.
- 8) *Compensación.* Son todas aquellas retribuciones o gratificaciones que recibe el empleado a cambio de su esfuerzo físico y/o mental (sueldos, servicios y prestaciones, incentivos, participación de utilidades).
- 9) *Relaciones laborales.* Son todas aquellas acciones mediante las cuales se establece un ambiente cotidiano de respeto mutuo y la confianza necesaria para mantener saludables las relaciones entre la organización y los empleados.
- 10) *Higiene y seguridad industrial.* Es el conjunto de conocimientos y técnicas encaminadas a evaluar y controlar los factores que provienen del trabajo que pueden causar enfermedades y deteriorar la salud, así como las normas de prevención de actos inseguros causantes de accidentes de trabajo, respectivamente.

El objetivo de explicar en forma general el proceso de la administración de personal es para comprender cuál es la importancia de las etapas anteriores y posteriores a la capacitación. Este proceso parte del análisis de puestos. Toda organización debe tener bien definido hacia dónde dirige sus esfuerzos y recursos, para lograr su misión, visión y objetivos generales, y así, dividir sus esfuerzos en funciones específicas (puestos). Una vez que sabe qué es lo que hay que hacer, debe buscar y elegir a las personas adecuadas que realicen esas tareas en forma eficiente y eficaz (reclutamiento y selección) para posteriormente darles un panorama completo de la organización y familiarizarlos con ésta (inducción). Dado lo anterior, se procede a prepararlos (capacitación) de acuerdo a las exigencias del puesto (descripción y especificación del puesto), pero estos puestos se pueden y se deben modificar según lo exijan los factores externos e internos. Por lo tanto, si la organización no cuenta con un análisis de puestos actualizado, sus programas de capacitación no prepararán personas que se adapten rápidamente a los cambios provocados por estos factores. Una vez capacitados se debe evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores para corregir posibles fallas por parte de ellos o de la organización y retribuirlos (compensación) con una remuneración justa y equitativa del esfuerzo, conocimientos y responsabilidades del empleado.

La capacitación debe partir de un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer las diferencias entre la descripción del puesto y el desempeño real del trabajador. Esta diferencia entre los resultados reales y los deseados se conoce como necesidades de capacitación. Por lo tanto, la capacitación debe estar orientada a solucionar problemas que se relacionen con los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes del empleado. Lo anterior concuerda con la Ley Federal del Trabajo que establece, en su artículo 153-F, que la capacitación debe tener por objeto "I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; III. Prevenir riesgos de trabajo; IV. Incrementar la productividad; y V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".⁶ La capacitación es una actividad que debe estar sujeta a un marco legal claramente definido.⁷

Estrategia y capacitación

Una vez comprendida la importancia de contar con personal capacitado en las organizaciones y saber cuál es el lugar de la capacitación en la administración de personal, es necesario conocer los significados de los términos "estrategia" y "administración estratégica", para poder aplicar la capacitación con un enfoque estratégico.

Para evitar que la capacitación sea el reflejo de una mala inversión se debe diseñar con un enfoque estratégico, es decir, analizando los factores externos e internos de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades que enfrenta la organización, y de esta manera elaborar programas de capacitación que ayuden a lograr los objetivos de la organización y que sean adecuados para la misma, sin tener que copiar los modelos de la competencia o modelos de otras organizaciones.

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En otras palabras, la estrategia es "el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo una organización dirige su negocio y cómo logrará los objetivos que persigue" (Thompson y Strikland, 1998:2).

Por otra parte, la administración estratégica es "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos" (David, 1997:4). Con la administración estratégica se pretende integrar la administración de personal, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de informática, atendiendo los cambios surgidos en el ambiente externo para que la organización logre tener éxito.

Debido a que el propósito fundamental de la capacitación es contribuir al logro de los objetivos de la organización, es preciso desarrollar programas de capacitación que no pierdan de vista tales objetivos y estrategias organizacionales. En muchas organizaciones, los programas de capacitación están desligados de los objetivos estratégicos y se enfocan en imitar programas que han dado resultados favorables en otros lugares, sobre todo en la competencia. Para

evitar lo anterior, es indispensable recordar que, al igual que las personas, todas las organizaciones son diferentes y reaccionan de manera distinta a los cambios generados en el ambiente externo, por lo que se deben diseñar programas de capacitación de acuerdo con las necesidades organizacionales particulares, es decir, no hay programas universales que se puedan aplicar en todas las organizaciones. No se debe olvidar que el punto medular de la capacitación es mejorar el desempeño actual del individuo para lograr los objetivos organizacionales. La premisa que subyace a la dirección estratégica de recursos humanos es que las decisiones de éstos que se “ajusten a las condiciones de la organización afectarán en forma positiva al desempeño” (Milkovich y Boudreau, 1997:59).

La gran mayoría de los autores coincide en que la capacitación es un proceso de cuatro etapas: *a)* realizar un diagnóstico de necesidades, *b)* formular objetivos de capacitación, *c)* diseñar el contenido adecuado del programa y elegir las técnicas de apoyo para impartirlo, y *d)* evaluar la capacitación. Pero, para darle un enfoque estratégico, primero es necesario conocer en qué consiste el proceso de la administración estratégica para poder ubicar y adecuar el proceso de la capacitación dentro de éste y conformar un proceso de administración estratégica de la capacitación. Para esto se mostrará en primera instancia el modelo de administración estratégica de Fred David y después se plasmará en un programa de capacitación con las etapas mencionadas.

Modelo de administración estratégica de Fred David

El proceso de administración estratégica de este autor consiste en tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión⁸ de la empresa, detectar sus oportunidades y sus amenazas externas, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, ideas, políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La evaluación de la estrategia consta de tres actividades fundamentales: *a)* revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,

b) medición del desempeño, y *c)* aplicación de acciones correctivas. Todas las estrategias se deben modificar a futuro, ya que los factores internos y externos cambian permanentemente, por ello es necesario evaluar las estrategias, ya que el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana.

El proceso de administración estratégica presenta un enfoque sistemático, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización. Este proceso trata de ordenar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se puedan tomar decisiones eficaces a pesar de la incertidumbre de la situación. Sin embargo, “la administración estratégica no es una ciencia exacta que se pueda sujetar con claridad a los pasos del método científico” (David, 1997:6). El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones siempre deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, a fin de que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede repercutir, a su vez, en uno o todos los demás componentes. El modelo no garantiza el éxito, pero presenta un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias (véase figura 1).

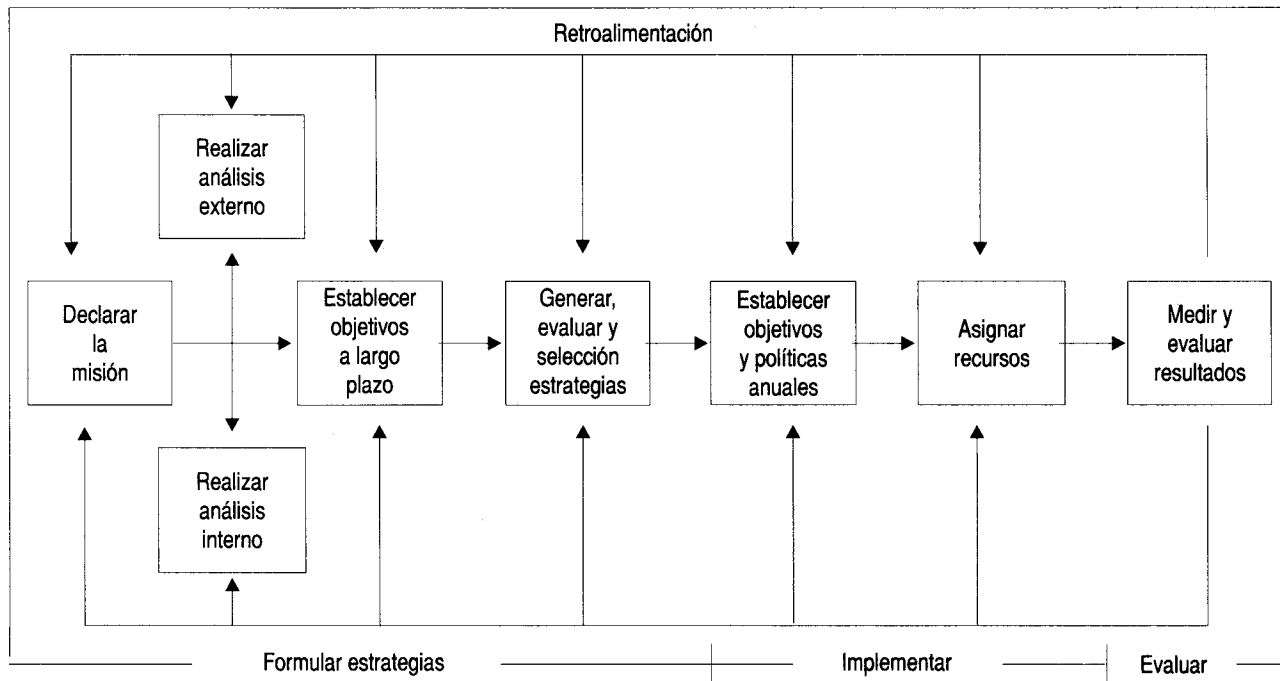
Este mismo modelo se puede aplicar a cualquier área de la administración y sobre todo a la elaboración de programas de capacitación. Para ello, se debe iniciar con la identificación de los factores internos y externos que se deben considerar en un análisis organizacional, y así procurar el logro de la misión y la visión de la empresa.

Factores que intervienen en las decisiones de las organizaciones

Todas las organizaciones se ven influenciadas por diversos factores que constantemente ofrecen tanto oportunidades como amenazas y que demuestran las fortalezas y debilidades con que cuenta la organización y, que de alguna manera, favorecen u obstaculizan el cumplimiento de los objetivos. Tales factores se pueden dividir en externos o internos.

Los factores externos son las condiciones que se encuentran fuera de la organización y que de alguna manera representan oportunidades o amenazas que influyen en la toma de decisiones. Los factores ex-

FIGURA 1
Modelo general de la administración estratégica



Fuente: David Fred, *Conceptos administración estratégica*, 5ªed. México, Prentice Hall, 1997, p. 13.

ternos de mayor trascendencia se pueden resumir en las siguientes variables: demografía (cambios en el nivel de educación, edad, salud, natalidad, mortandad), economía (variaciones en tasa de desempleo, tasas de interés, tasa de inflación, globalización de los mercados), cultura y sociedad (creciente participación de la mujer en el mercado de trabajo, intercambio de emigrantes e inmigrantes, personas de mayor edad con gran experiencia y personas jóvenes sin experiencia), gobierno (leyes, políticas y disposiciones por parte del sector oficial que establecen normas y dictan parámetros de acción, que la organización tiene que cumplir), tecnología (el cambio tecnológico altera los trabajos, crea nuevas habilidades, hace obsoletas las ocupaciones y obliga a corregir lo que los empleados deben aprender y cómo necesitan ser capacitados).

Otro factor fundamental que interfiere en las decisiones de las organizaciones es la competencia, o sea, las empresas rivales. Se debe identificar a los competidores principales y de esta manera estar preparado para enfrentar los cambios que realicen. La competencia es un factor elemental para el establecimiento de objetivos organizacionales. En este sentido, Michael Porter (1991:22) nos dice que "en cualquier sector industrial, ya sea doméstico o inter-

nacional o que produzca un servicio, las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Estas cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, los costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector". Por medio de sus estrategias, las empresas pueden influir en las cinco fuerzas, por ello es importante tratar por separado el factor externo de competencia, ya que si la empresa ha diseñado adecuadamente sus estrategias a seguir, está en posibilidad de modificar este factor.

Estos factores externos se pueden enfrentar manteniéndose informados acerca del comportamiento y variación de cada uno de ellos, mientras más confiable sea la fuente de información consultada, más preciso será nuestro estudio. Después, se debe evaluar el efecto que el cambio provocará en la organización, de esta manera se podrán adoptar medidas correctivas que se anticipen al surgimiento de problemas. Y finalmente, los resultados de las actividades proactivas de la organización se evalúan para saber si se están obteniendo los resultados deseados.

Los factores internos de la organización se refieren a las áreas funcionales, las cuales presentan fortalezas y debilidades que se deben tener presentes en el planteamiento de objetivos. Las áreas funcionales de la mayoría de las organizaciones son las siguientes: mercadotecnia, que es un “sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales” (Stanton, 1997:844); producción y operaciones, esta área consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios, la administración de producción/operaciones se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. Existen “cinco responsabilidades importantes de decisiones en la función de operaciones: el proceso, la capacidad, el inventario, la fuerza de trabajo y la calidad” (Schroeder, 1995:1); finanzas y contabilidad, las finanzas se entienden como la obtención de fondos en las condiciones más favorables posibles y la asignación eficiente de esos fondos dentro de la empresa y la contabilidad puede definirse como “un sistema de información que proporciona reportes a los interesados sobre las actividades y condiciones económicas de un negocio” (Warren, 1999:5); administración de personal, se refiere a los “estudios de la forma en que las organizaciones, obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores” (Werther y Davis, 2000:560); investigación y desarrollo, se refiere a los esfuerzos de la organización enfocados a lanzar negocios nuevos, desarrollar productos nuevos, mejorar la calidad de los productos, elevar la eficiencia de la producción y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la compañía; y, finalmente, los sistemas de información computarizada, que liga a todas las funciones de la organización y sienta las bases para todas las decisiones gerenciales.

La organización debe identificar plenamente cuáles son sus fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales para capacitar a los empleados de tal manera que se mantengan esas fortalezas y se disminuyan sus debilidades. Por otra parte, también debe identificar sus oportunidades y amenazas para poder diseñar programas de capacitación orientados a resolver o anticiparse a problemas ocasionados por los constantes cambios en el ambiente externo. Esto se puede lograr aplicando el siguiente procedimiento.

Capacitación de personal desde un enfoque estratégico

Detección de necesidades

Análisis de la situación de la organización

El proceso de capacitación inicia con la detección de necesidades de capacitación, que en primera instancia, se determinan con base en los factores externos e internos de la organización, que la mayoría de los autores define como análisis organizacional o análisis situacional. Siguiendo el modelo de David, el primer paso para la capacitación estratégica es realizar las evaluaciones de los factores internos y externos para determinar la posición de la empresa. Con este análisis de la situación de la empresa, se puede determinar si los problemas encontrados se pueden solucionar con programas de capacitación.

El análisis de la situación de la organización es un estudio mediante el cual se explora el ambiente externo e interno de la organización para ubicar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, e identificar las fortalezas y debilidades que posee, para que, de esta manera, se puedan establecer las estrategias de capacitación orientadas a resolver los problemas, carencias o limitaciones del personal y establecer las alternativas de solución. Por lo tanto, el análisis situacional consiste en la observación del entorno, la revisión de las estrategias y de las áreas funcionales de la organización para definir a quiénes y en qué habrán de capacitarse, con tal de lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización, y así conservar la misión de la organización.

La capacitación, al igual que todas las actividades que se desarrollan en una organización se deben realizar partiendo de un enfoque de sistemas,⁹ esto es, debe ser una serie organizada de actividades orientadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes, para que logre los objetivos de su área de trabajo y colabore para alcanzar los objetivos de la organización.

Si una organización pretende permanecer en el mercado, se debe adaptar rápidamente a los cambios provocados por los factores externos y solucionar los conflictos ocasionados por los factores internos. Pero, si la capacitación está orientada a solucionar deficiencias de los factores internos y se descuidan los factores externos, se estarán diseñando programas de capacitación que sólo resuelven parcial y temporalmente los problemas, por lo tanto, se tendrá que diseñar nuevos programas para solucionar los nuevos problemas que esto ha ocasionado, convirtiéndose en un círculo vicioso.

Análisis de puestos

Esta actividad incluye revisar la descripción y especificación de puestos. En primer lugar, en la descripción de puestos se define el "establecimiento de la situación ideal, es decir, aquella en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad".¹⁰ Lo anterior se en-

cuentra plasmado en documentos administrativos tales como la propia descripción de puestos, los manuales de procedimientos y de organización, las necesidades de producción. Asimismo, dicha información se puede obtener por medio del jefe inmediato o encargado del puesto a revisar.¹¹ Posteriormente, se evalúa la situación real que implica analizar lo que hoy día se hace en la organización, observando a cada trabajador en su puesto.

Una vez definidas la situación ideal y la situación real de cada puesto, se comparan ambas situaciones, de tal manera que todas las discrepancias que se presenten se consideran como necesidades de capacitación y después se determinan los conocimientos y habilidades que requieren los empleados para lograr sus objetivos.

Análisis de los recursos humanos

Si un trabajador no realiza adecuadamente sus funciones o actividades en su puesto, o no cuenta con los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren, se debe precisar en forma cuantificable, en

Aún tenemos números anteriores



Librería FCE
Carretera Ajusco

Librería Eureka
Av. Universidad núm. 1195

Librería FCE
Carretera Ajusco

UAM-Azcapotzalco
Av. San Pablo núm. 180
Col. Reynosa Tamaulipas

Librería El Parnaso
Carrillo Puerto núm. 2
Col. Coyoacán

Librería del Pórtico
Eje Central núm. 24
Col. Centro

Librería Internacional
Av. Sonora núm. 206
Col. Hipódromo Condesa

UAM-Xochimilco
Calzada del Hueso núm. 1100
Col. Villa Quietud

Librería El Sótano de la Alameda
Av. Juárez núm. 64
Col. Centro

Librería Gandhi
Miguel Ángel de Quevedo núm. 128

Librería El Sótano Colegio de México
Carretera Ajusco

Casa del Tiempo
Pedro Antonio de los Santos
núm. 84
Col. San Miguel Chapultepec

Librería FCE
Miguel Ángel de Quevedo núm. 206

UAM-Iztapalapa
Av. Michoacán y la Purísima s/n
Col. Vicentina

qué medida no se cumple con dichos requerimientos. Las técnicas e instrumentos que se elijan para evaluar el desempeño del trabajador deben ser los adecuados a fin de obtener la información conveniente para diseñar las estrategias a seguir en la capacitación. La evaluación del desempeño es la herramienta más usada para examinar si las personas cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización, y así revelar las necesidades de capacitación. Por medio de la evaluación del desempeño se identifican las diferencias entre comportamientos ideales y reales.

Una necesidad de capacitación "es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa".¹² Al realizar esta comparación se obtiene información completa acerca del estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, conocimientos y aptitudes, ello permite establecer objetivos y acciones concretas en el programa de capacitación.

Por otra parte, el realizar un análisis del personal mediante la evaluación del desempeño indica qué personas necesitan capacitación y quiénes no la

necesitan. Además, es importante resaltar que "si las deficiencias del desempeño se deben a problemas de habilidades, es probable que la capacitación sea una buena opción" (Sherman, Bohlander y Snell, 1999:175). Los resultados de la evaluación del desempeño permite conocer con objetividad quién requiere capacitación, en qué y con qué urgencia.

Establecimiento de objetivos de capacitación

Con base en la información obtenida se establecen de manera formal los resultados que se desean alcanzar con la capacitación mediante el establecimiento de objetivos. Según Milkovich y Boudreau (1997:393), los objetivos deben cumplir con las siguientes normas: 1) reflejar la información que corregirá las decisiones futuras, 2) corregir las decisiones importantes, y 3) el costo de recopilar la información no debe exceder su beneficio. Los objetivos correctos son medibles, específicos, establecen límites y reflejan resultados importantes para los elementos clave.

✂ -----

| <h2>Gestión y estrategia</h2> | | | |
|---|---------------|--|--|
| Precio de suscripción anual: <input type="checkbox"/> \$280.00 (más gastos de envío) | | a nombre de la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. Apartado Postal 32-031, C.P. 06031 México, D.F. Revista <i>Gestión y estrategia</i> | |
| Formas de pago: <input type="checkbox"/> Cheque certificado <input type="checkbox"/> Giro postal | | | |
| NOMBRE: _____ | | | |
| DIRECCIÓN: _____ | | | |
| CIUDAD: _____ | | ESTADO: _____ | |
| PAÍS: _____ | C.P.: _____ | TELÉFONO: _____ | |
| FAX: _____ | E-MAIL: _____ | NÚM. DE REVISTA(S): _____ | |
| Información: Rosa María Rivera, Tels.: 53 18 91 24 y 53 18 94 49 Si requiere factura envíe copia de su RFC con sus datos fiscales. | | | |

Objetivos del programa

Los objetivos en un programa de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos; también son la descripción de conductas que deben demostrar los participantes al término de su instrucción. En su redacción deben especificar las destrezas, actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos medibles y observables que deberán adquirir.

Los objetivos son esenciales porque comunican a los participantes e instructores la intención del programa, enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos y el dominio que deben alcanzar, pero también, deben señalar los términos en que se evaluará el desempeño.

Los objetivos de un programa de capacitación se clasifican en tres tipos:¹³

Objetivo general. Es el enunciado que expresa de manera global lo que el participante deberá demostrar al término del proceso instruccional, el verbo se redacta en infinitivo y se enlistan y numeran el nombre de los temas que integran el programa, así como el nombre de los puestos y los niveles ocupacionales a quienes va dirigido.

Objetivo particular. Es el enunciado que describe los alcances que se deberán cubrir como resultado del estudio de un tema, el verbo se redacta en futuro y menciona su contenido, nivel de eficiencia y condición a alcanzar.

Objetivos específicos. Es el enunciado que expresa lo que el participante mostrará al término de cada actividad. Se deben redactar (con verbo en futuro) de manera minuciosa y exacta las condiciones de operación y nivel de eficiencia. Describen el tipo de comportamiento que los "capacitandos" mostrarán al término de cada actividad de instrucción, así como las técnicas de instrucción grupales, y las acciones que solicitarán a los participantes.

Los objetivos claros ayudan a determinar la amplitud del contenido, el establecimiento de tiempos, la selección del material didáctico, la elección de técnicas de instrucción, así como el tipo de evaluación para esa actividad. En la medida que los objetivos de capacitación se relacionen con las necesidades individuales de los participantes, aumentará su interés por lograr los objetivos y el programa de capacitación tendrá éxito.

Establecimiento de estrategias

Las necesidades de capacitación van a delimitar las acciones a seguir y cómo habrán de coordinarse; esto se traduce en las estrategias de capacitación, que enmarcan las guías a seguir en la elaboración de programas. Dicha información se puede emplear para establecer las prioridades de capacitación; definir los contenidos de los programas, los cuales deben cubrir las necesidades de capacitación y las características de los trabajadores a capacitar (edad, escolaridad, experiencia laboral); se establecen los tiempos de duración del programa, así como la elección de técnicas de enseñanza, para, finalmente, determinar los recursos (técnicos, materiales, humanos y financieros) que se necesitan para la aplicación de dichos programas.

Diseño y aplicación del programa

Principios de aprendizaje

Un programa de capacitación debe ser el vínculo entre las personas y los objetivos de la organización. Para que esto se pueda dar, es necesario que la instrucción sea lo más apropiada para el tipo de personas que serán capacitadas, esto es, un programa de capacitación se debe apoyar en una serie de características que faciliten el aprendizaje, tales características son conocidas como principios pedagógicos o de aprendizaje.¹⁴ De tal manera que mientras más se utilicen estos principios en la capacitación, más efectivos serán sus resultados. Wherter y Davis (2000:249-250) resumen estos principios en los siguientes: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación, y consisten básicamente en que para tener un mejor aprendizaje, el individuo debe participar en forma directa en las actividades a realizar, debe ejecutar repetidamente las funciones para fortalecer ese aprendizaje, pero también debe estar convencido que lo que está por aprender es de su completo interés, además, lo que está aprendiendo debe tener un aplicabilidad real en la práctica común de esa función, y finalmente, debe tener una comunicación verdadera de cuál ha sido su avance durante la capacitación.

Además de la aplicación de los principios de aprendizaje, el éxito de cualquier programa de capacitación depende en gran medida de las caracte-

rísticas personales de los instructores o facilitadores de la información. Sherman, Bohlander y Snell (1999:180-181) proponen las siguientes características deseables en todo instructor: conocimientos del tema, adaptabilidad a las capacidades de aprender de los participantes, sinceridad, sentido del humor, interés en el tema que enseña, impartir cátedras claras, asistencia de apoyo individual a los participantes, y entusiasmo por el programa de capacitación.

Aplicación del programa de capacitación

Entre varios métodos o técnicas, se debe elegir el más apropiado para los conocimientos, habilidades y aptitudes que se han de aprender. Al seleccionar una técnica en especial para su uso en la capacitación debe contemplar varios factores y sobre todo, tener en cuenta que ninguna técnica es siempre la mejor. Para Werther y Davis (2000:256), el mejor método depende de la efectividad respecto al costo, el contenido deseado del programa, la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta, las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso, las preferencias y capacidad del instructor y los principios de aprendizaje a emplear.

Los diversos métodos de capacitación se pueden dividir en dos grupos primarios: los que se utilizan para empleados no ejecutivos y los que se utilizan para ejecutivos. Y a su vez, éstos se pueden dividir en los que se aplican en el área de trabajo y los que se aplican fuera del área de trabajo. Los métodos más utilizados son los siguientes:

a) *Instrucción directa en el puesto.* Se emplea durante las horas de trabajo y se utiliza básicamente para enseñar a los obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. Así se proporciona experiencia directa en condiciones normales de trabajo.

b) *Rotación de puestos.* Se realiza con el fin de proporcionar a los trabajadores experiencia en varios puestos, además de brindar variedad a la labor diaria durante el aprendizaje, ayuda a la organización a suplir vacantes en periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, entre otros.

c) *Capacitación combinada.* En esta técnica se considera tanto la experiencia práctica en el puesto como las clases formales, se puede relacionar con programas escolarizados como los de bachillerato o universidad.

d) *Instrucción escolarizada.* Permite que un mínimo de instructores maneje un número elevado de participantes. Este método es adecuado en aquellas áreas, en las cuales la información se puede presentar por medio de conferencias, demostraciones, películas, videos o mediante instrucción por computadora incluyendo instrucción por internet.

e) *Métodos de simulación.* En este caso se utilizan instalaciones que simulan las condiciones reales de operación. Para ello se deben preparar áreas especiales, acondicionadas con equipo similar al que se utiliza en el área de trabajo, con la finalidad de que los participantes "transfieran" sus conocimientos a situaciones reales.

f) *Actuación o socio drama.* Obliga al aprendiz a desempeñar diversas identidades. Esta técnica consiste en asumir las actitudes y comportamientos de otras personas, muchas veces un supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico.

g) *Estudio de casos.* Como su nombre lo indica, dentro de un aula se realiza el estudio de un caso, usando ejemplos documentados y reales con el fin de analizar y sintetizar los hechos para tomar la decisión más acertada.

h) *Juegos de negocios.* Similar al método anterior, en esta técnica los participantes toman decisiones con respecto a las variables de una empresa y a menudo compiten con otros individuos o equipos.

Evaluación del programa de capacitación

Todo programa de capacitación se debe evaluar para comprobar su eficacia, esto es importante porque permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitando como resultado de los eventos.

Para la mayoría de los autores, los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los instructores se deben interesar especialmente en los resultados que se refieren a: 1) las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general, esto es, cómo se sienten los participantes con la capacitación; 2) los conocimientos que se hayan aprendido mediante el proceso de capacitación, es decir, qué tanto pueden recordar y entender los participantes de los conceptos que les fueron enseñados.

dos; 3) los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación, o bien, qué tanto, los participantes aplican los conceptos a su comportamiento, y 4) los resultados o mejorías cuantificables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo por ejemplo.

Para Milkovich y Boudreau (1997:410), los criterios de evaluación se pueden dividir en dos categorías: criterios internos, son aquellos que se asocian con el contenido del programa, o bien, se encuentran en el contenido del curso, y criterios externos, son aquellos que se relacionan con el propósito fundamental de la capacitación, entre estos se encuentran las escalas de evaluación del desempeño, los cambios en el volumen de ventas o costos, entre otros.

Es recomendable aplicar evaluaciones de la siguiente manera:¹⁵

a) Inicial o diagnóstica, que se aplica al inicio del programa de capacitación con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e interés de cada participante.

b) Formativa e intermedia, se realiza durante el desarrollo del proceso de instrucción-aprendizaje con el fin de identificar las deficiencias cuando aún se está en posibilidad de corregirlas.

c) Final o sumaria, que se efectúa al finalizar el evento y engloba todas las etapas y elementos que determinan la efectividad de las acciones realizadas.

Por último, los programas de capacitación deben asegurar: a) el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, b) el procedimiento metodológico que administra las acciones de capacitación, c) la formación integral de los recursos humanos, y d) el mecanismo que oriente las actividades subsecuentes a ser realizadas en el proceso capacitador.

Conclusión

Toda organización se ve afectada por una serie de factores externos que influyen en las decisiones de cada una de sus áreas funcionales. Estos factores representan oportunidades y amenazas que a las organizaciones les permite conocer sus fortalezas y debilidades para poder establecer sus objetivos y estrategias a seguir. Mediante la administración estratégica, se puede evaluar el alcance de estos factores y tomar decisiones oportunas.

El área de recursos humanos es la encargada de proveer personal a todas las áreas de la organización y a todos los niveles. Este personal tiene que estar debidamente capacitado para poder contribuir con la organización a fin de solucionar rápida y oportunamente eventualidades que pudieran convertirse en problemas. Por ello, la capacitación debe tener un vínculo estrecho con todas las áreas de la organización. Por lo tanto, para que un programa de capacitación tenga una mayor probabilidad de ofrecer efectos duraderos, necesita estar directamente relacionado con los objetivos y estrategias propias de la organización. Para lograr esto, es necesario que los programas de capacitación se elaboren y se diseñen bajo un enfoque estratégico.

El modelo de la administración estratégica de Fred David es un marco de referencia en el que la organización se puede apoyar para diseñar sus programas de capacitación utilizando una secuencia similar de este proceso. La formulación de las estrategias, que es la primera etapa del modelo de David, se empata con la detección de necesidades y establecimiento de objetivos del proceso de capacitación. La segunda etapa, implementación de las estrategias, se traduce en el diseño y aplicación del programa de capacitación; y finalmente la etapa de evaluación.

La administración estratégica se diseña a largo plazo, a diferencia de los programas de capacitación que se planean en función de las necesidades y prioridades de la organización en el corto plazo. Desde luego que para un mejor control de los programas de capacitación, es recomendable que exista un programa general de capacitación diseñado a largo plazo y que de éste emanen programas anuales y a su vez específicos dirigidos a cada una de las áreas funcionales, atendiendo a las necesidades de capacitación, o sea, las discrepancias entre lo que se hace realmente y lo que debería hacerse según el análisis de puestos. Con base en estas necesidades se establecen los objetivos a seguir en la aplicación del programa y se establecen los niveles de desempeño mediante los cuales se evaluará el programa.

Con el apoyo de los principios de la administración estratégica en la elaboración y aplicación de programas de capacitación, con actitudes proactivas en su administración y con un seguimiento adecuado y constante del comportamiento de los factores externos, se estará en posibilidad de diseñar puestos para que sus ocupantes adquieran conocimientos, habilidades y aptitudes suficientes para mejorar su

desempeño actual, pero además, que estén preparados para enfrentar los cambios en un futuro inmediato. Si una organización no tiene claro hacia dónde va, difícilmente podrá orientar a sus trabajadores en la manera como deben colaborar para que la organización alcance sus objetivos.

NOTAS

- ¹ El término proactivo se refiere a anticiparse al surgimiento de problemas y se procede a la aplicación de medidas correctivas antes de que el problema se presente (Werther y Davis, 2000:25).
- ² Una organización se entiende como un grupo de individuos que dirigen sus esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes mediante la utilización de conocimientos y técnicas, y que trabajan juntos bajo relaciones oficiales estructuradas.
- ³ La eficiencia se define como "utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de bienes y servicios" (Werther y Davis, 2000:9).
- ⁴ La eficacia se define como "lograr la producción de los bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptados por la sociedad" (*ibidem*).
- ⁵ Los términos de administración de personal y administración de recursos humanos se utilizan indistintamente en este trabajo.
- ⁶ Ley Federal del Trabajo, artículo 153-F, McGraw-Hill, 1999, p. 52.
- ⁷ Para complementar esta información véase J. Luis Zarazúa (1999), "Un proceso continuo para hacer frente a la globalización", en *Gestión y estrategia*, núm. 15, enero-junio, UAM-A, pp. 95 y 96.
- ⁸ La declaración de la misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de "quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos" (Thompson, 1998:4); señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.
- ⁹ El enfoque de sistemas en las organizaciones sociales se entiende, según Kast y Rosenzweig (1994:16), de la siguiente manera: una organización es un subsistema inserto en su medio y orientado hacia ciertas metas (individuos con un propósito); incluyendo un subsistema técnico (individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones); un subsistema estructural (individuos que trabajan juntos en actividades integradas); un subsistema psicosocial (individuos que se interrelacionan socialmente y que son coordinados por un subsistema administrativo que planea y controla el esfuerzo global).
- ¹⁰ Información consultada en el www.stps.gob.mx, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Guías técnicas de capacitación. Detección de necesidades*. Sin datos.
- ¹¹ Sherman, Bohlander y Snell (1999) delimitan más el análisis de puestos, enfocando esta función al análisis de tareas, el cual, nos dicen, incluye revisar la descripción y especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar tales actividades. El primer paso en el análisis de tareas es enumerar todas las tareas u obligaciones que se incluyen en el puesto. Lo segundo es enumerar los pasos que da cada empleado para realizar una

tarea. Una vez que el puesto se comprende de manera minuciosa, es posible definir el tipo de desempeño requerido junto con las habilidades y conocimientos necesarios.

- ¹² Información consultada en www.stps.gob.mx, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Guías técnicas de capacitación. Detección de necesidades*. Sin datos.
- ¹³ *Ibidem*.
- ¹⁴ Para complementar esta información véase J. Luis Zarazúa (1999), "Aprendizaje integral y capacitación en el cambio organizacional", en *Gestión y estrategia*, núm.16, julio-diciembre, UAM-A, pp. 18 y 19.
- ¹⁵ Información consultada en www.stps.gob.mx, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Guías técnicas de capacitación. Modelo de organización y operación del proceso capacitador*. Sin datos.

Fuentes Bibliográficas

- David, Fred (1997), *Conceptos de administración estratégica*, 5ª ed., México, Prentice Hall.
- Kast, F. y J. Rosenzweig (1994), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4ª ed., México, McGraw-Hill.
- Milkovich, George y John Boudreau (1997), *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*, 6ª ed. México, Irwin/McGraw-Hill.
- Porter, Michael (1991), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimientos de un desempeño superior*, 7ª reimp., México, CECSA.
- Schroeder, Roger (1995), *Administración de operaciones*, 3ª ed. México.
- Sherman, Arthur et al. (1999), *Administración de recursos humanos*, 11ª ed., México, Thompson Editores.
- Stanton, William, et al. (1997), *Fundamentos de marketing*, 10ª ed., México, McGraw-Hill.
- Stoner, James y Edward Freeman (1997), *Administración*, 6ª ed., México, Prentice Hall.
- Thompson, Arthur y A. J. Strickland (1998), *Dirección y administración estratégicas*, México, McGraw-Hill.
- Warren et al. (1999), *Contabilidad financiera*, 7ª ed., México, Thompson Editores.
- Werther, William y Keith Davis (2000), *Administración de personal y recursos humanos*, 5ª ed., México, McGraw-Hill.

Publicaciones Periódicas

- Zarazúa, J. Luis (1999), "Un proceso continuo para hacer frente a la globalización", en *Gestión y estrategia*, núm. 15, enero-junio, UAM-A.
- (1999), "Aprendizaje integral y capacitación en el cambio organizacional", en *Gestión y estrategia*, núm. 16, julio-diciembre, UAM-A.

Otras Fuentes

- Ley Federal del Trabajo* (1999), McGraw-Hill.
[www.stps.gob.mx/programas de capacitación](http://www.stps.gob.mx/programas_de_capacitacion).

LA EVALUACIÓN CURRICULAR: ELEMENTO IMPRESCINDIBLE EN LA EVALUACIÓN UNIVERSITARIA

Enrique Vázquez Garatachea
Bertha Guadalupe Lozano Avilés

Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A

Sara Lilia de la Trinidad Mora

Egresada de la Maestría en Enseñanza Superior Universidad La Salle

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas en el ámbito educativo, como el punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o programa de acción. Esta preocupación por la calidad y la excelencia en la educación superior se vio subrayada por los acontecimientos internacionales que se cristalizaron en la conformación de una economía global y en la constitución de macroregiones altamente competitivas, en cuanto a sus índices de productividad, eficiencia, calidad e innovación. En este contexto, el papel de una educación superior de alta calidad será de gran valor estratégico. Como consecuencia de lo anterior, está presente la exigencia social para que este nivel educativo produzca, en un plazo razonable, los recursos humanos, el conocimiento y la tecnología necesarios para apuntalar la competitividad internacional del país y el mejoramiento de la calidad de vida. ¿Cómo han respondido las Instituciones de Educación Superior (IES) ante esta exigencia?

El mejoramiento de la educación superior exige que las instituciones desempeñen adecuadamente su estratégico papel de anticipación social, busquen la calidad y la excelencia académica, crezcan en la medida que lo requiere el desarrollo de la nación,

aseguren la oportunidad de ingreso a estudiantes de bajos recursos y con aptitudes para cursar estudios de nivel superior, se vinculen más estrechamente con la sociedad, realicen reordenamientos orientados a acrecentar su eficiencia interna, generen fuentes alternativas de financiamiento, y fortalezcan sus mecanismos de coordinación y planeación interinstitucional e intersectorial.

Para materializar los objetivos anteriores, se plantea la evaluación del sistema de educación superior como una de las estrategias de más amplia repercusión.

Cabe señalar que el trabajo teórico y práctico de la evaluación educativa adquiere importancia y complejidad paralelamente al avance de la propia teoría y la práctica educativas, además de que las instituciones se plantean metas y objetivos más ambiciosos.

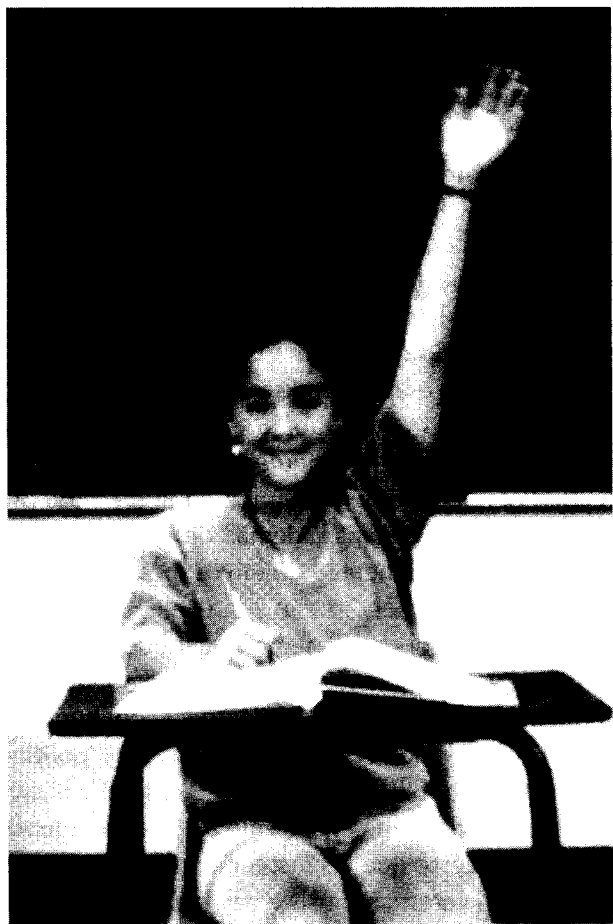
Así, en los últimos 20 años, la evaluación educativa ha sido, sin duda, un tema nodal que, en ciertos momentos, respondió a las políticas eficientistas y productivistas derivadas de la ideología neoliberal que invade nuestro medio social, económico y político.

Sin embargo, hay que enfatizar que la evaluación educativa no debiera ceñirse sólo a estos parámetros; debe reconocerse que las instituciones de enseñanza superior son intrincados sistemas sociales, encarga-

dos de una tarea inminentemente humana como es la educación, y están vinculados de manera estrecha con otros sistemas y realidades sociales a su vez complejos. Por tanto, en su evaluación y transformación es imprescindible, entre otros aspectos, la aplicación de los conocimientos y métodos más avanzados de las ciencias y de las humanidades, la evaluación administrativa y financiera de los sistemas educativos e incluso la evaluación teórico-pedagógica, las cuales se deben apoyar en un marco teórico-conceptual explícito y consistente que tome en cuenta los elementos pertinentes del conocimiento histórico, sociológico, filosófico, psicológico y antropológico.

En el campo educativo, la desatención de la evaluación o su realización simplista y deficiente, son causa y consecuencia de prácticas educativas pobres, rutinarias y mecánicas.

En este marco, no podemos conformarnos sólo con enlistar situaciones indeseables para de inmediato dictar medidas correctivas. Es indispensable incorporar, en el proceso de reforma, el análisis riguroso, la contextualización, la formulación de normas y modelos explícitos debidamente justificados.



El presente trabajo tiene como intención, realizar una breve semblanza de lo que ha sido hasta nuestros días el proceso de evaluación universitario con el propósito de motivar procesos de análisis y síntesis que puedan derivar en hipótesis de trabajo respecto al estado actual del Programa de Estudios de la Licenciatura en Administración de la UAM-A.

La evaluación en el ámbito educativo

En México, el fenómeno de la evaluación en las IES es muy reciente; ocurre a partir de 1982, durante el mandato de Miguel de la Madrid Hurtado, aunque es durante la gestión de Carlos Salinas de Gortari, que adquiere gran importancia, cuando el discurso oficial de ese entonces empezó a desplazar a la planeación como instrumento regulador de proceso disminuyendo el papel que ésta jugaba en la distribución de los recursos.

En este contexto, y como respuesta a los procesos de cambio en el mundo, surge la modernización como el proceso necesario para innovar los modelos económicos y sociales (Llarena, 1994) que le permitirían al país estar en posibilidades para insertarse en la economía mundial.

Desde esta lógica, México asumió la modernización como estrategia de reorientación de su crecimiento y desarrollo para hacer frente a las nuevas realidades económicas y sociales que imperaban. Sin embargo, cabe destacar que no es posible modernizar un país si no se moderniza su educación,¹ debido a que toda transformación social requiere de creatividad, liderazgo y capacidad tecnológica y organizativa. Por lo tanto, la sociedad mexicana reconoció que la educación superior jugó un papel trascendental en este proceso de cambio.

Durante estos años, el sistema de educación superior enfrentaba demandas sociales puntuales, como señala Llarena (1994), entre ellas:

- Lograr la calidad y la excelencia académicas.
- Crecer en la medida que lo exige el desarrollo del país.
- Asegurar la oportunidad de ingreso a estudiantes con motivación y aptitudes para cursar estudios superiores, independientemente de sus condiciones económicas.
- Vincularse más con la sociedad.

- Realizar reordenamientos orientados a acrecentar su eficiencia interna.
- Generar fuentes alternativas de financiamiento.
- Fortalecer su coordinación con otros organismos y sectores de la sociedad.

Tales demandas se constituyeron en objetivos de la educación superior los cuales están contemplados en el Programa para la Modernización Educativa (1989-1994), en el cual se concibe a la evaluación² como la herramienta fundamental para orientar su transformación. En tal sentido, las IES consideran que es urgente adecuar sus estructuras a las necesidades cambiantes de la sociedad. Así, la estructura administrativa reclama un nuevo sistema de relaciones para superar su organización y a su vez, la estructura docente necesita de nuevos mecanismos, programas y medios para hacer efectivo el mejoramiento académico.

La modernización educativa, por lo tanto, supone una serie de acciones orientadas por los propósitos que implica colocar a la educación al nivel del desarrollo social. Dichas acciones obedecen a objetivos particulares y metas concretas cuyo logro permitirá ser constatado mediante la función formativa de la evaluación y, al mismo tiempo, tomar las decisiones correctivas para subsanar deficiencias que se susciten, y preventivas para evitar la ocurrencia de fenómenos que obstruyan el logro de metas y objetivos.

Esta concepción considera que la evaluación tiene como fin brindar un panorama objetivo y oportuno para la adecuada toma de decisiones.

Así, la evaluación constituyó una herramienta aplicable a diversos ámbitos: a la economía, a la política, a los proyectos sociales y también a la educación, en donde, las aplicaciones que se le dieron a la evaluación fueron diversas, como verificar el logro de los objetivos de aprendizaje, fundamentar decisiones para la asignación de recursos a las instituciones educativas, apoyar reformas curriculares y comprobar los impactos de las políticas educativas, entre muchos otros.

En el proceso de evaluación de las IES es necesario considerar las siguientes premisas:

- La evaluación no es un fin en sí misma, sino que adquiere su sentido en la medida en que apoya el desarrollo de este nivel educativo.
- Debe ser parte integral de los procesos de planeación de las tareas académicas y de apoyo, y no un proceso superpuesto para dar cumplimiento a requerimientos administrativos.

- Debe entenderse como un proceso permanente que permite mejorar, de manera gradual, la calidad académica, y no como un corte del que se puede esperar un conocimiento cabal y objetivo de la situación de la educación superior. En consecuencia, debe incorporar una visión diacrónica (a lo largo del tiempo) que permita evaluar avances y logros, identificar obstáculos y promover acciones de mejoramiento académico.
- Los procesos de evaluación que se impulsen deben incidir en programas de desarrollo de la educación en distintos ámbitos, desde el institucional hasta el nacional.

Debido a lo anterior, la evaluación implica generar y analizar información relevante con el propósito de que la elección de acciones y su instrumentación, estimulen los procesos de mejoramiento y cambio de la educación superior. Dicho proceso supone que la información obtenida se proporcione en forma oportuna a los responsables de los diferentes programas y ámbitos.

En esta lógica, la evaluación se convierte en una herramienta imprescindible para realizar un diagnóstico de la educación superior, particularmente en las universidades, con la finalidad de analizar su quehacer y su funcionamiento en un momento determinado.

En el caso de la educación, las valoraciones generalmente se hacen con fundamento en una serie de cualidades que, por acuerdo social, debe tener un servicio educativo institucionalizado.

En concreto, se evalúa la educación con relación a lo que se considera el ideario educativo, es decir, conforme a los valores que tienen primacía en lugares y épocas históricas determinadas y que dan respuesta a las necesidades, expectativas y aspiraciones que el conjunto social tiene respecto de la educación. Técnicamente, la evaluación se realiza cuando se compara la educación tal como se imparte y lo que idealmente debiera ser.

La evaluación universitaria en el contexto nacional

Hace ya un cuarto de siglo se comenzó a hablar de planeación de la educación superior en nuestro país, y simultáneamente, como es lógico, de evaluación institucional.

En el plano suprainstitucional, desde 1968 existe con el antecedente de la Comisión para la Planeación Integral de la Educación y luego, desde principios de los años setenta, los esfuerzos de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) mediante la promoción de autoestudios.

Durante el sexenio de López Portillo nació el Sistema Nacional de Planeación de la Educación Superior, en la Asamblea General de la ANUIES celebrada en Puebla en 1978. En la década de los ochenta, se generalizó, entre los encargados de orientar el desarrollo de la política educativa, la preocupación respecto a la eficacia y eficiencia con las que las instituciones educativas cumplían con sus objetivos. Así, el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, aplicado durante el periodo 1984-1988, y el Programa Nacional de Modernización Educativa (PNME), que está vigente desde 1988, plantean la realización de acciones dirigidas a evaluar las tareas involucradas en el proceso educativo y los productos resultantes.

Esta preocupación hizo patente no sólo la exigencia de dar a conocer a la sociedad, de la manera más objetiva posible, el grado de cumplimiento de los fines educativos de las instituciones públicas, sino que reveló la necesidad de establecer criterios de racionalidad para orientar el desarrollo de las instituciones, así como para canalizar recursos para su financiamiento, por parte del Estado.

De hecho, a partir de los planteamientos que en materia de evaluación hace el programa de modernización mencionado, se instrumentaron dos grandes líneas prioritarias de evaluación:

- En el nivel de la educación básica, que se proponía evaluar y supervisar el proceso el proceso de enseñanza-aprendizaje y,
- En el caso concreto de la educación superior, que se proponía establecer la evaluación referente al grado de eficiencia de las instituciones y a la calidad de sus servicios. Lo anterior, como una de las condicionantes principales para incrementar sustancialmente el financiamiento del nivel de educación superior por parte del Estado.

Esta tarea se emprendió mediante el establecimiento de un sistema de criterios para valorarla y una serie de normas para calificar su funcionamiento (SEP, 1989: 83).

El PNME pone especial énfasis en la necesidad de iniciar un proceso de evaluación de las acciones del sistema educativo, considerando como partes fundamentales de este proceso todas aquellas actividades referidas a la certificación de estudios, a la acreditación de instituciones y programas de estudios, a la calificación del aprendizaje, a la evaluación del desempeño escolar, a la evaluación del proceso escolar, al desempeño de las funciones de las instituciones educativas, a la evaluación del impacto social de los productos y servicios educativos, entre las dimensiones más importantes a destacar (SEP, 1984:180). En este contexto, el PNME estableció entre sus principales lineamientos para impulsar el desarrollo del sistema educativo, la necesidad de valorar la productividad de las instituciones educativas y el desempeño de docentes y alumnos.

Los principales referentes históricos ocurridos durante los últimos diez años se pueden clasificar en estudios diagnósticos, enfoques y experiencias evaluativas realizadas por las IES y por organismos o instancias nacionales y estatales coordinadores del desarrollo del sector. Una gran parte de dichos trabajos han determinado el qué evaluar o la materia de evaluación, tomando como base criterios generales ampliamente discutidos como eficiencia, eficacia, congruencia, efectividad, productividad y pertinencia; otros han determinado dimensiones o categorías de análisis para evaluar cada función sustantiva; algunos más han centrado su atención en evaluar de acuerdo con indicadores cuantitativos, tasas o promedios y finalmente, muy pocos toman como referentes aspectos o factores cualitativos.

Lo que se conoce como evaluación universitaria corresponde a un conjunto de prácticas, métodos y conocimientos bien diversificados y progresivamente detallados en el transcurso de los años con el objeto de dar respuesta a una necesidad específica: la de una mejor gestión de las universidades. Ello implica favorecer en la universidad todo aquello que le permita alcanzar sus objetivos de enseñanza e investigación y fortalecer la calidad de sus actividades.

La concepción que tenemos de la evaluación institucional ha evolucionado sin cesar, particularmente en los últimos 30 o 40 años.

A partir de la crisis económica de 1982, el proyecto económico asumido por Miguel de la Madrid implicó una racionalidad del gasto público, hecho

que impactó significativamente a un sistema educativo definido, por el mismo presidente, como deficiente, ineficaz, falta de calidad educativa "que compromete seriamente el porvenir de la nación" (De la Madrid, 1983).

En este contexto, se abandonan los lineamientos generales del Plan Nacional de Educación Superior 1981-1991 (ANUIES, 1981), lo que representó la reducción y tensión en la asignación presupuestal para las instituciones de educación superior.

Mediante el Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES), se establecen 11 puntos para evaluar a la universidad: uso racional de recursos humanos, financieros y materiales; uso de recursos para la solución de problemas prioritarios; determinación de los grados de solución y los problemas abordados; relación entre la naturaleza del problema y la estrategia de solución; supervisión de las acciones para que se cumplan de acuerdo con lo estipulado; atención a las metas de cada programa: estimulación de la participación de los que realizan el programa y justificación explícita de toda diferencia entre lo planeado y lo alcanzado (ANUIES, 1984).

En estos años se puede hablar de una evaluación en dos sentidos: una académica vinculada a la investigación, y otra administrativa, vinculada a la asignación del presupuesto, lo que hace tangible la atención existente entre concebir a la evaluación que privilegia los procesos internos, frente a las prácticas de evaluación externa, vinculadas a la perspectiva del control y de la asignación presupuestal. Con esta perspectiva se concibe a la educación como una inversión al tratar de establecer las llamadas tasas de retorno o beneficio, con lo cual se marca el regreso a las tesis centrales de la teoría del capital humano, por cierto, ya superadas.

Sin embargo, es hasta el sexenio del Presidente Salinas de Gortari 1988-1994 cuando las actividades de evaluación adquirieron un carácter central en la política educativa y de las formas de asignación presupuestal con el Programa Nacional de Modernización Educativa.

En este marco, se habla de modernización educativa para elevar la calidad de todo el sistema educativo, de tal manera que el PNME prioriza entre sus propuestas el establecimiento de un programa dirigido especialmente a la evaluación que integra varias estrategias, entre ellas destacan, la evaluación:

- 1) Externa del sistema universitario.
- 2) De las universidades a partir de una serie de indicadores.
- 3) Del personal académico.
- 4) Externa de los posgrados.
- 5) Externa de los proyectos de investigación para otorgar una asignación presupuestal.
- 6) La propuesta de establecer un examen nacional de ingreso y egreso de la universidad.

La evaluación de la educación superior en el marco de la modernización educativa se consideró como la fase del proceso de planeación que consiste en la recolección, organización y análisis de la información que será utilizada para emitir juicios de valor respecto al sistema educativo, basados en la acción de cotejar periódicamente los objetivos y metas del mismo, a fin de realimentar las actividades de formulación e instrumentación.

Considerando lo anterior, se empiezan a establecer una serie de acciones de evaluación en las universidades públicas en un ambiente de tensión, presión y contradicciones; por un lado, se aprueba con gran optimismo que toda actividad requiera de evaluación, pero por otro, se le considera sólo como un requisito que orienta el trabajo académico que, sin duda, afectará en gran medida la naturaleza misma de la actividad académica.

Las perspectivas y actitudes cambian, los docentes antes de realizar una actividad valorativa, consideran el puntaje que les han de asignar por tal labor; las prácticas de libre discusión y de solidaridad entre el personal académico van desapareciendo, y las tensiones entre la perspectiva administrativa y académica de la evaluación se acentúan.

Ante este panorama, nuestras IES deberán responder sobre todo, como casas de ciencia y de cultura reconociendo por tanto que su reforma exige, antes que nada, indagar su compleja realidad con los mismos recursos de la ciencia y la cultura; sólo de esa manera se podrán identificar los problemas de fondo y de la misma manera, se podrán identificar acciones eficaces orientadas hacia objetivos claros, bien definidos, con la seguridad de que se modificarán positivamente los procesos y las estructuras y, no sólo los síntomas.

Ésta es la tarea de la evaluación, esencial en toda actividad educativa; sin ella no es posible responder eficazmente a las necesidades de la sociedad y aprovechar de manera eficiente los recursos que dicha sociedad destina para el servicio educativo.

La evaluación curricular: acción prioritaria en la reforma educativa

De acuerdo con la época presente, caracterizada por un crecimiento constante y acelerado del conocimiento y de diversas habilidades, el contenido curricular es un asunto que preocupa a cualesquiera de los especialistas que intervienen en la planificación de la educación. Desde hace ya un cuarto de siglo se comenzó a hablar de planeación de la educación superior en nuestro país, y como es lógico, de evaluación institucional. Uno de los problemas que más preocupa a los educadores de nuestros días es lograr medios idóneos para establecer hasta qué punto los educandos alcanzan las metas educativas preestablecidas, en otros términos, cómo llegar a una justa y válida evaluación del aprendizaje.

Cualquier proceso de evaluación implica necesariamente una comparación. Así, los diseños de evaluación manejados con más frecuencia se han basado en el cotejo de los objetivos de un programa contra los resultados del mismo. Asimismo, en la mayoría de los estudios evaluativos subyace la intención de utilizar los resultados de los mismos para el análisis y el control de los recursos con que cuenta la institución, y la consideración de la manera más eficiente de aplicarlos para el logro de sus objetivos. Por consiguiente, el tipo de aplicaciones que con mayor frecuencia se realizan son las determinaciones de costo-efectividad, costo-beneficio, etcétera.

Estos estudios se realizaron a partir de la década de los setenta, cuando se inicia la evaluación curricular como campo identificable dentro de la investigación educativa. Una importante cantidad de los proyectos de evaluación curricular estuvieron centrados en la elaboración de perfiles del egresado, en el análisis de contenido epistemológico de los planes de estudio en términos de congruencia y secuenciación de los contenidos, cursos y materias (Glazman y Figueroa, 1981). Por esa época, la Comisión de Nuevos Métodos para la Enseñanza de la UNAM introdujo la concepción evaluativa de *Escrive* como una nueva alternativa para evaluar el rendimiento académico y surgieron proyectos de evaluación curricular bajo el esquema de Ralph Tyler centrado en los objetivos.³

Resulta evidente que la apreciación de una institución educativa, por la naturaleza misma de los objetivos y finalidades que se propone, no se puede abordar sólo desde la perspectiva anteriormente se-

ñalada, sobre todo cuando se pretende que la información recopilada permita, tanto a los tomadores de decisiones como al personal docente y administrativo que en ella labora, formarse una idea más o menos clara de los avances de la misma y de los problemas que enfrenta.

Durante la década de los ochenta, se incorporan otros tipos de enfoques como la investigación participativa y el sistema de contexto-insumo-producto de Stufflebeam.⁴ Sin embargo, a pesar de que algunos de estos proyectos enfatizaban los determinismos sociales y criticaban la influencia de la tecnología educativa, no han llegado a proponer algún modelo alternativo libre de la carga ideológica a la que todo proyecto evaluativo se ve expuesto.

En esta época, la evaluación de los programas académicos⁵ no se concebía totalmente como una actividad colegiada que fuera una empresa común en la que los profesores del programa, los administradores de la institución y los alumnos y exalumnos participaran en el proceso de evaluación, más bien, eran esfuerzos aislados que muchas veces no tenían un efecto directo en las políticas y actitudes hacia la evaluación por parte de la institución (Contreras, 1998:7).

Los miembros de un establecimiento educativo que va a ser evaluado en estos términos, responden negativamente, lo que provoca que la indagación sea poco confiable, y lo que es más grave aún, que los sujetos consultados no se sientan motivados para colaborar con el proceso de sistematización del sondeo, ni para aportar en la búsqueda de soluciones creativas a la problemática detectada.

Debe pensarse en la evaluación de programas académicos como una estrategia evaluativa flexible que pueda cubrir múltiples propósitos, y su finalidad última es el mejoramiento de la calidad del currículum. En este sentido, los propósitos de la evaluación son (Conrad, 1985:39):

- a) Evaluar la calidad del plan de estudios, su productividad, demanda y necesidades a las que responde.
- b) Mejorar la calidad de los servicios académicos.
- c) Controlar el uso adecuado de los recursos.
- d) Determinar la efectividad del plan de estudios para considerar posibles modificaciones o incluso su cancelación.
- e) Facilitar la planeación y presupuestación académica.
- f) Satisfacer requerimientos gubernamentales.



Para ello, podemos identificar diversos tipos de revisión académica, retomando a Barack y Breier se enuncian las siguientes:

- 1) Revisiones formativas, con la finalidad principal es el mejoramiento del programa.
- 2) Revisiones sumativas, que tienen como objetivo principal la certificación del programa para auditores externos a la institución
- 3) Revisiones tipo relaciones públicas para incrementar el conocimiento del programa o "vender" su importancia a otras instituciones, autoridades educativas o público externo.
- 4) Revisiones como expresión de poder de las autoridades de la institución. Este tipo de revisión se realiza preponderantemente por una decisión expresa de las autoridades de la institución.

En general, se destaca que la estrategia de evaluación de programas académicos no debe ser rígida: cada institución de acuerdo con los principios, valores y limitaciones de carácter material o de recursos humanos, deberá idear la mejor manera de conducir el proceso, con la finalidad de que el proceso evaluativo responda a las siguientes preguntas (CIEES, 1993:1):

¿Cuáles son los objetivos, metas, propósitos o fines hacia los cuales debe tender la educación proporcionada por las instituciones de educación superior?

¿Cuáles son los propósitos de cada licenciatura?

¿Cuáles son las finalidades de cada Unidad de Enseñanza Aprendizaje (UEA) en función de la licenciatura en su totalidad?

¿Qué resultados mediatos e inmediatos nos proponemos lograr?

¿Qué clase de necesidades esperamos satisfacer por medio de la educación impartida en la institución?

¿En qué medida?

¿Qué tipo de educandos esperamos formar mediante la acción educativa?

Desde esta perspectiva, la formulación de objetivos educativos no obedece a un mero requisito formal, sino por el contrario, es la base sobre la que descansa la práctica educativa cotidiana y, mediante ella, adquiere relevancia la labor que efectúan las instituciones de educación superior. La determinación de los objetivos fundamenta la planeación de las instituciones, pues éstas se organizan para la realización de los objetivos que se han propuesto.

Un programa educativo, como cualquier actividad, está dirigido por las expectativas de ciertos resultados. La principal actividad de la educación consiste en motivar los cambios que son deseables en los educandos, mediante la formación de hábitos y actitudes que formen un ser humano capaz de convertirse en agente dinámico del desarrollo por medio de su capacidad creadora, su capacidad de autoaprendizaje, su sentido crítico, su disciplina y organización en el trabajo, su sentido de responsabilidad, su solidaridad y colaboración.

En este sentido, el currículo⁶ implica un proceso de elecciones y decisiones hechas con relación al avance logrado en el campo técnico, científico y cultural que priva en una sociedad, en un momento determinado. Estas decisiones se deben adoptar partiendo de la idea de que el currículo es un medio eficaz y realista para la formación del educando del nivel universitario, haciéndolo capaz de incorporarse productivamente a su grupo social.

Sostenemos, por tanto, que en el nivel educativo superior el contenido curricular debe incluir por lo menos los siguientes puntos básicos.

- a) Una información actualizada y funcional respecto a la temática científica, tecnológica y cultural. Obviamente, los niveles y alcances de esta información deben ser consecuentes con la estructura y objetivos de las instituciones del sistema de educación superior.
- b) Una formación que propicie el desarrollo de las diversas actividades involucradas en el desempeño profesional de los egresados de las licenciaturas que se imparten.

Desde esta óptica, el programa se puede evaluar a partir de dos principios fundamentales:

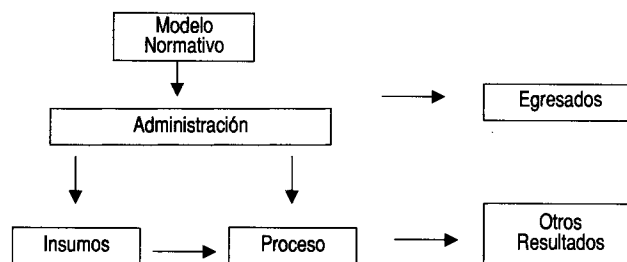
1. Diseño o estructura, que evidentemente inicia con un tipo de planeación basado en las necesidades que dicta el contexto social, económico y político, que a últimas fechas está enmarcado por condiciones de globalización. Asimismo, se establecen los objetivos, tanto generales como específicos y particulares, la metodología de trabajo, las actividades a realizar por parte del alumno y el docente, los medios y recursos, así como los mecanismos de evaluación.

Particularmente, el proceso de evaluación de un programa académico presupone:

- Definir los propósitos de la evaluación.
- Delimitar el objeto de la evaluación.
- Delimitar sus variables, elementos, indicadores y criterios, para establecer el nivel y calidad del programa en su funcionamiento.
- Recolectar, analizar e interpretar información pertinente.
- Valorar la calidad del programa en su totalidad o en algunas de sus variables o elementos.
- Analizar los niveles de logro del programa evaluado.

- Identificar e incorporar los ajustes o cambios pertinentes.
- Establecer procesos permanentes de seguimiento y control.

Gráficamente, se puede observar de la siguiente manera:



Fuente: CIEES, "Evaluación de un programa docente en educación superior", en Serie materiales de apoyo a la evaluación educativa, núm. 10, 1993.

Propiamente, el programa está integrado por un grupo normativo de leyes, estatutos, reglamentos, planes y programas de estudio, aspectos que deben regular y aprobar la autoridad competente, puesto que son instrumentos documentados que definen las características del producto que se desea lograr y que norman las actividades académicas, experiencias de aprendizaje y procedimientos de evaluación del mismo.

De la misma manera, el plan de desarrollo académico de la institución implica una organización expresada en la calendarización, así como los instrumentos que regulan las relaciones laborales como son los contratos colectivos o individuales de trabajo y los reglamentos acerca de las relaciones de los estudiantes con la institución.

Otro elemento importante se refiere a la administración, cuya principal función radica en informar acerca de las disposiciones del modelo normativo y ejecutar las acciones necesarias para que sus insumos y procesos correspondan a lo planteado. Los insumos son principalmente los alumnos, los maestros, la infraestructura, los recursos financieros y las herramientas de trabajo académico. Por su parte, el proceso está constituido por el trabajo real y práctico que ejecutan estudiantes y maestros.

Como resultado se obtienen los productos del programa, los nuevos conocimientos o servicios que el programa ha prestado, claramente expresado en el perfil de sus egresados.

El método de evaluación para un programa tiene como propósito básico identificar logros y deficien-

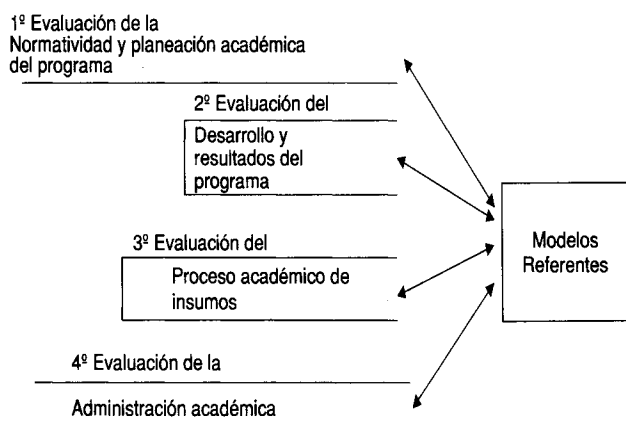
cias, así como sus causas; sólo de esta manera se pueden hacer recomendaciones prácticas y fundamentadas.

Para evaluar el desarrollo y los resultados del programa será necesario comparar los parámetros que ha establecido en su modelo normativo con el desempeño educativo, además de cumplir con otros requisitos como suficiencia, congruencia interna, jerarquización, especificidad.

2. La operatividad del programa, que en educación se refiere a la puesta en práctica, en la manera en que administrativos, docentes y alumnos desarrollan lo propuesto, considerando, en el mejor de los casos, la filosófica, misión, ideario institucional. Esto es, encontrar el eslabón entre la teoría y la práctica, de manera que la única herramienta para tal conocimiento se encuentra precisamente en las técnicas y herramientas de evaluación.

La evaluación curricular se realiza para identificar los factores, estructuras y procesos que determinan la calidad y eficiencia de la educación superior.

Esquemáticamente dicha propuesta puede analizarse de la siguiente manera:



Fuente: CIEES "Evaluación de un programa docente en educación superior", en (ver p. 108), núm. 10, 1993.

La marcha del proceso académico y sus resultados dependen en gran medida de la manera como tal programa es administrado. Por tanto, la evaluación de la administración explicará el porqué de la manera como opera el proceso académico, el origen de los logros y las deficiencias del programa.

Cabe aclarar que este método evaluativo considere los aspectos generales de un programa, los cuales se pueden ir especificando en la consideración de un comité que establezca los modelos o indicadores referentes para tal caso.

El método permite cubrir de manera sistemática los elementos que constituyen el programa y da la posibilidad de interrelacionar sus resultados, de tal manera que es posible establecer la recomendación que permita corregir las deficiencias y consolidar sus logros.

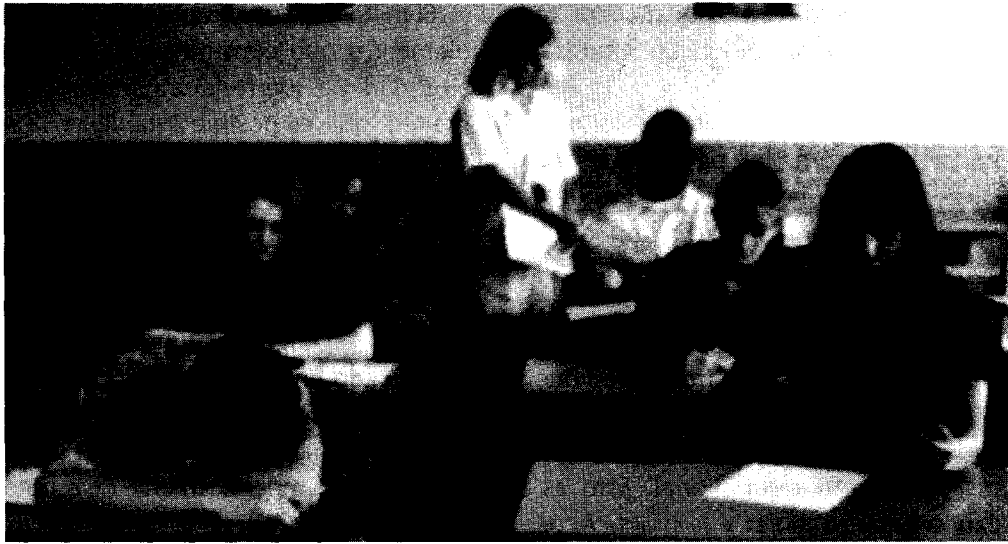
Se debe señalar que en general, la práctica de evaluación de programas académicos todavía no es frecuente en nuestro país. Existen planes de estudio vigentes en algunas universidades que no se han modificado en los últimos 20 años, la posible razón de este fenómeno es que en el pasado, las IES estaban relativamente aisladas de su entorno, por lo que no requerían imperiosamente de estrategias de evaluación institucional ni de la evaluación de sus programas académicos que dieran cuenta de su desempeño.

Se podría afirmar que los proyectos ocasionales de evaluación eran, en varios casos, un mero ejercicio académico más que una necesidad sentida. Ahora con las presiones provenientes del principal otorgador de financiamiento, el gobierno federal, las universidades públicas están obligadas a modificar sus viejos hábitos evaluativos. De instituciones aisladas, se están convirtiendo en instituciones sensibles a las presiones provenientes de las políticas de financiamiento gubernamental, de la sociedad misma e incluso de la competencia de las IES privadas cuyos egresados generalmente tiene mayor aceptación dentro del mercado laboral.

Conclusiones

Evaluar la universidad quiere decir emitir un juicio de valor a propósito de la pertinencia y la razón de ser de sus objetivos, su grado de cumplimiento y la manera como han sido alcanzados. Evidentemente esto no representa una tarea fácil, sin embargo, la evaluación coincide en sus fines y campo de acción con una función que tradicionalmente han reclamado como propia las IES: la crítica y la autocrítica, entendidas éstas no como la simple denuncia, sino como el uso de la razón, de la ciencia y de la cultura para destruir los prejuicios, los mitos, los engaños y los autoengaños.

El actual impulso a la evaluación es una magnífica oportunidad para intentar sobrepasar la muy limitada capacidad crítica y autocrítica de los sistemas educativos.



Estamos de acuerdo en que la evaluación es un ingrediente básico en la planeación educativa, y en la formulación de políticas de mejoramiento educativo y de financiamiento de este servicio. Sin embargo, la función de la evaluación no debe ser ni la penalización ciega, ni la justificación de decisiones mercantes, en aspectos financieros o administrativos para apoyar solamente los programas que ya han mostrado frutos y virtudes. En tal sentido, el diseño y desarrollo de currículo exige en primer término, un profundo conocimiento de las características del educando, de la sociedad en que éste interactúa y del medio ambiente que lo rodea. En lo concerniente al educando, es preciso partir de un conocimiento acerca de sus intereses, necesidades, actitudes, valores y metas. Un currículo que permanezca indiferente ante estos aspectos, permitirá, en el mejor de los casos, obtener resultados parciales.

Por el contrario, el currículo debe atender a esta realidad, pues sólo así adquirirá sentido y significado. La funcionalidad de un currículo dependerá, en buena medida, de la atención que se preste a las características mencionadas, porque se podrán derivar objetivos educativos acordes con la naturaleza y las expectativas individuales.

Además, es necesario tener presente que el aprendizaje no se circunscribe solamente a la adquisición de una habilidad o de un conocimiento, modifican también los valores y los significados de las cosas que la rodean. Considerando este carácter expansivo y proyectivo del aprendizaje de un conocimiento o de una habilidad cualquiera, y enfocándolo dentro de ciertos límites por una necesidad didáctica es indispensable tener en cuenta:

1. El lugar y el significado de esa habilidad o de ese conocimiento desde el punto de vista de las necesidades de adaptación y del desarrollo de la personalidad, con el propósito de prever su eficiencia y permanencia.
2. Sus relaciones lógicas y psicológicas con otros conocimientos y otras habilidades.
3. Su valor formativo general desde el punto de vista de las necesidades vitales presentes y futuras.

Realizando las consideraciones anteriores, se pueden evitar las siguientes deficiencias:

- a) Incluir en un currículo conocimientos o habilidades de escaso valor formativo.
- b) Dar a algunas de ellas más importancia de la que tiene.
- c) Menospreciar los efectos positivos o negativos indirectos el currículo.
- d) Perder de vista las conexiones psicológicas que unos conocimientos y habilidades guardan entre sí.

Con relación a la sociedad, también se deberán estudiar los valores, necesidades y metas que sostiene y postula. Las instituciones educativas deben su existencia y se nutren de la sociedad y para poder subsistir requieren estar estrechamente vinculadas con ella. Este vínculo ofrece dos posibilidades a las instituciones del sistema de educación superior: por un lado, les permite satisfacer algunas necesidades sociales de carácter inmediato e inaplazable, en forma realista y eficaz, permitiéndoles preservar los valores fundamentales imponderables que se han de conser-

var y, por otro lado, con base a la experiencia que les proporciona su relación con la sociedad, las instituciones educativas se pueden constituir en los centros de avanzada, donde se generen las transformaciones y los cambios que requiere la sociedad.

En los procesos evaluativos, es de suma importancia la consideración causística del irrenunciable propósito constructivo. Este enfoque es imprescindible si reconocemos la riqueza y diversidad de sus programas, el carácter imponderable de algunos factores que en ella intervienen y la naturaleza humana de sus agentes y de su tarea.

En este marco, la evaluación educativa se debe concebir, como un servicio a quienes participan en la educación: los estudiantes, los profesores, los investigadores, los técnicos, los administradores. La evaluación del aprendizaje de cada estudiante se debe traducir en primer lugar, en información útil para el propio estudiante, información acerca de lo que sabe y de lo que ignora, de sus avances y de sus deficiencias. La evaluación del aprendizaje, de los medios utilizados y de los programas se debe traducir en información al servicio del profesor y de los administradores de manera que también puedan reconocer sus fortalezas y debilidades. Finalmente, la evaluación debe servir para la acreditación y la certificación del conocimiento.

Notas

- ¹ Siguiendo a Castrejón, la educación es un fenómeno que con el tiempo ha sido utilizado para incorporar a sus miembros de manera que se integren a ella, tiene que ser dinámica y permanente, considerando la transmisión de valores, normas y pautas de comportamiento.
- ² El sentido axiológico de la palabra "evaluar" es fijar el valor de un objeto determinado. El valor otorgado a la institución, que se expresa en palabras como "bueno, eficiente, de calidad", depende tanto de las características objetivas de la educación o institución educativa, como de la idea que tiene el sujeto que evalúa acerca de lo que es (o debe ser) bueno, eficiente o de calidad.
- ³ Tyler señala que en la evaluación educativa se deben realizar cuatro operaciones interrelacionadas: definición y delimitación del aspecto educativo a evaluar, la definición operacional del aspecto educativo en cuestión, la selección y elaboración de instrumentos, y procedimientos de evaluación más adecuados y revisión continua.
- ⁴ Stufflebeam analiza el proceso de evaluación mediante cuatro variables interrelacionadas: de contexto, de entradas-consumos, de proceso y de producto.

- ⁵ Entendemos por evaluación de un programa académico aquella acción que nos permite tener juicios fundamentados para tomar decisiones que orientan la práctica de un proyecto educativo o un currículum.
- ⁶ El currículo es el conjunto de actividades formativas e informativas rigurosamente sistematizadas que han sido concebidas como medio conveniente para alcanzar objetivos educativos determinados.

Fuentes Bibliográficas

- Castrejón Diez, Jaime (1990), *El concepto de universidad*, México, Trillas.
- Contreras, Ofelia y O. Desatnik Miechimsky (1998), *Evaluación curricular. Una propuesta metodológica*, México, ENEP-Acatlán.
- Díaz Barriga, Ángel (1995), *Procesos curriculares, institucionales y organizacionales*, México, Consejo Mexicano de Investigación Educativa.
- Díaz Barriga, Ángel y Teresa Pacheco Méndez (1998), *Universitarios: institucionalización académica y evaluación*, México, CESU/UNAM.
- Díaz Barriga, Frida et al. (1990), *Metodología de diseño curricular para educación superior*, México, Trillas.

Fuentes Periódicas

- ANUIES (1981), "Plan Nacional de Educación Superior 1981-1991", en *Revista de Educación Superior*, núm. 39, julio-septiembre.
- CIEES (1993), "Evaluación de un programa docente en educación superior", en *Serie materiales de apoyo a la evaluación educativa*, núm. 10, SEP/ANUIES.
- Conrad C. y R. Blackburd (1988), "Correlates of Departmental Quality in Regional Colleges and Universities", en *American Educational Research Journal* 22, núm. 2.
- Conrad C. y R. Wilson (1985), "Academic Program Reviews", en *Asche-Eric, Higher Education Reports*, núm. 5, Washington.
- Glazman R. y M. Figueroa (1981), "Panorámica de la investigación sobre desarrollo curricular", en *Congreso Nacional de Investigación Educativa. Documento base*, México, edición del autor, vol. 1.
- Llarena D' Therry, Rocío (1994), "La evaluación de la educación superior en México", en *Revista de Educación Superior*, vol. XII (1), núm. 89, enero-marzo.

Otras Fuentes

- ANUIES (1984), "Programa Nacional de Educación Superior", presentado en la *Asamblea del ANUIES*, Culiacán, Sinaloa.
- De la Madrid Hurtado, Miguel (1983), *Primer Informe de Gobierno*, 1 de septiembre.
- SEP (1984), *Manual de procedimientos para otorgar y mantener el reconocimiento de validez oficial de estudios de tipo superior*, México.
- SEP (1989), *Programa Nacional de Modernización Educativa 1989-1994*, México.

LAS ORGANIZACIONES Y SU EVOLUCIÓN: LA INFORMÁTICA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. UNIDAD IZTAPALAPA

César Medina Salgado

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

Hablar de organizaciones siempre es un tema apasionante, ya que “son la forma de nuestra condición moderna” (Clegg, 1990:2). Por ello, su análisis despierta polémica dentro de los ámbitos de la teoría y la práctica, fundamentalmente por la amplitud de enfoques, variables y categorías que se han empleado para su estudio. En la actualidad, este debate se complica aún más por el surgimiento e incorporación de nuevos conocimientos provenientes de distintas disciplinas como la biología, la física, la matemática, la psicología, la economía, la antropología, la informática, la semiótica, entre otras. En este sentido, Stewart Clegg (1990:3) afirma que “las organizaciones han sido representadas en varios términos modernistas. Por ejemplo, ellas han sido imaginadas en términos de tipos ideales y sus desviaciones, sistemas y sus procesos, organizaciones y sus contingencias, mercados y sus estructuras y fallas, poblaciones de organizaciones y sus ecologías, culturas y sus mitos y ceremonias institucionalizadas, así como la *realpolitik* del poder”.

El conjunto de posiciones teóricas y prácticas así generadas se han aglutinado bajo la designación de teoría de la organización.¹ Glenn R. Carroll y Michael T. Hannan (1995:1) afirman que “la teoría de la

organización se refiere a un conjunto de teorías que intentan explicar los procesos y resultados de las organizaciones formales. Este conjunto de teorías se distingue más como una perspectiva teórica, una designación que indica similitud en los supuestos, la selección de problemas y su orientación general.

“El campo de los estudios organizacionales contiene un robusto conjunto de perspectivas como: la teoría de la contingencia, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría de costos de transacción, la teoría institucional y la ecología organizacional”. Así, dentro de esta gama de propuestas analíticas, el investigador puede seleccionar la posición teórica y/o práctica más adecuada para desarrollar sus estudios y/o trabajos en el interior de una o más organizaciones (véase Bryman, 1988, 1996). En este sentido, el presente trabajo busca inscribirse dentro de la perspectiva de la ecología organizacional, pero de una manera parcial y será complementada con una propuesta proveniente de la tecnología de la información (TI). En la segunda sección se explica de manera detallada esta perspectiva.

El artículo se divide en dos secciones: la primera se enfoca a una búsqueda del concepto “organización”, y la segunda presenta un caso de evolución

organizacional: la informática en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I). En la primera sección se presenta una relación de definiciones en torno al concepto "organización" a fin de adoptar una de ellas y emplearla en la segunda sección. En esta última, se plantean algunos principios de la ecología organizacional y de la TI aplicados al caso de la UAM-I. Por último, cabe destacar que éste es un esfuerzo por establecer enlaces entre enfoques aparentemente inconexos y que pueden ser complementarios para entender la problemática de una organización en particular. También es pertinente indicar que está dirigido a todos los interesados en este tema propio de nuestra época.

Hacia una búsqueda del concepto "organización"

Nuestro trabajo, a lo largo de su recorrido, no ha encontrado en las orientaciones convencionales de la TO [teoría de la organización], una concepción organizacional adecuada que nos permita comprender plenamente la complejidad del fenómeno organizacional capitalista y de los diversos elementos que lo constituyen
EDUARDO IBARRA COLADO (1991:45)

En este apartado se busca un acercamiento al concepto organización, para lo cual se presentan algunas definiciones recuperadas de libros especializados y diccionarios. Al emplear dichas acepciones no se pretende consolidar una visión universalista y acabada. En tal sentido, Richard Hall (1983:28) afirma: "Las discusiones sobre definiciones pueden ser bastante inútiles y ésta puede ser inútil también pero necesaria. Aunque algunos autores (por ejemplo, March y Simon, 1958:1) argumentan que las definiciones sobre las organizaciones no tienen ningún propósito, un enfoque más razonable podría ser que las definiciones dan una base para entender el fenómeno que va a estudiarse". Efectivamente, aquí se emplean las definiciones como un sustento que permita acotar en alguna medida el fenómeno tan amplio y complejo que se desea analizar en el presente artículo. Así, se tiene que la palabra "organización" se entiende como:

Organización. 1. Acción y efecto de organizar u organizarse; 2. Manera de estar dispuesto u organizado algo. La organización de una empresa; 3. Conjunto de individuos que pertenecen a un cuerpo, a un grupo organizado (Larousse, 1990:8053).

Organización. francés, *organisation*; italiano, *organizzazione*; inglés, *organization*; alemán, *organisation, einrichtung*. 1. Acción y efecto de organizar u organizarse; 2. Disposición de los órganos de la vida o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal; 3. Conjunto de personas que pertenecen a un grupo o asociación organizada; y 4. Disposición, arreglo, orden (Espasa, 1992:8665).

El término organización ulteriormente se amplía para designar a algunas entidades y dependencias de origen nacional e internacional. No se abundará en estas acepciones porque escapan a los fines del presente artículo (en caso de que el lector quiera mayor información al respecto se le remite a las fuentes anteriormente señaladas). Baste como ejemplo la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Enseguida se enumeran algunas definiciones obtenidas de libros especializados en el tema.

De esta suerte, para George Lapassade (1999:17), la organización es el nivel de la fábrica en su totalidad, de la universidad, del establecimiento administrativo. En el nivel de la organización, [se encuentra un] grupo de grupos regidos asimismo por nuevas formas, [en éste] se lleva a cabo la mediación entre la base (la "sociedad civil") y el Estado.

Nuevamente, siguiendo a Richard Hall se tienen otras definiciones:

Algunos escritores han tratado de aliviar estos problemas terminológicos agregando como prefijo de la palabra organizaciones, los adjetivos 'complejas', 'en gran escala' o 'formales'. Como lo anotan Peter M. Blau y W. Richard Scott (1962:7), por ejemplo: Siendo así que las organizaciones formales son, frecuentemente, muy grandes y complejas algunos autores se refieren a ellas como a organizaciones a 'gran escala' o 'complejas'. Pero nosotros hemos considerado que estos términos ayudan a confundir por dos razones. Primera, las organizaciones varían en tamaño y complejidad y el uso de estas variables como criterios para definir las resultaría en expresiones extrañas tales como 'una organización pequeña en gran escala' o una 'organización compleja muy compleja'. Segunda, aunque las organizaciones formales se convierten, a menudo, en muy grandes y complejas, su tamaño y complejidad no emulan con los de la organización social de una sociedad moderna, que incluye esas relaciones y las relaciones que las ligan además de otros patrones no organizacionales (Hall,

1983:30). Con respecto a la definición anterior es pertinente la crítica que el propio Richard Hall hace a la inclusión del adjetivo formal, ya que se ubica en el mismo nivel de ambigüedad que las acepciones que se buscaba precisar.

Por otra parte, Amitai Etzioni (1964:3) afirma que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construídas o reconstruídas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por: a) divisiones del trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional, sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de los objetivos específicos; b) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; c) sustitución de personal, por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones.

Para Scott (1964:488), las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro, sin embargo, que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita a las diferentes clases de participantes el trabajo conjunto para el logro de objetivos comunes.

En las dos definiciones anteriores, el centro de discusión no es lo formal, ni lo complejo, ni lo normativo, sino la idea teleológica contenida en el planteamiento de objetivos y en su especificidad, lo cual en muchos casos, resulta en un traslape de funciones operativas entre los distintos departamentos de una organización o simplemente en directrices que son interpretadas de distinta manera en cada uno de los tramos de la pirámide de autoridad. Aquí es

pertinente mencionar que en muchas organizaciones se carecen de objetivos explícitos, y continúan desarrollando sus actividades diarias de forma inercial o reactiva en función de las contingencias que se les van presentando con los clientes y proveedores. Como ejemplo de esto se tienen muchas micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Para Carroll y Hannan (1995:16-19), la organización representa a un tipo especial de actor colectivo. Al igual que otros actores colectivos, pueden tomar acción unitaria y un control colectivo de sus recursos. La organización también connota la idea de durabilidad planeada. Los fundadores y miembros en general diseñan firmas y asociaciones para durar indefinidamente. Las organizaciones gastan recursos en mantener sus estructuras. Los costos de supervisión en una organización son altos comparados con el volumen de trabajo, especialmente comparados con alternativas no organizacionales. La idea de construir una estructura durable representa el nexo entre las personas y la organización. Una organización por lo menos, debe diseñar estructuras y procedimientos que permitan la participación de una persona o grupo de ellas.

Por otra parte, Charles Handy (1993:23) afirma que las organizaciones son una colección fascinante de personas. El reto es hacer comunidades más productivas y útiles. Esto requiere el uso del poder en distintas formas, así como un buen entendimiento del contexto de la organización, de su historia y de su propósito –usted diría la práctica de la política o la organización como realmente es. Yo llamo –continúa Handy– a esto las prácticas, ¿para qué se usa el entendimiento, si no podemos cambiarlo en algo práctico y útil?

Otra definición propuesta por Stoner y Walkel (1989:5-6) afirma que las organizaciones constituyen un alimento indispensable de la vida civilizada por varias razones: nos permiten lograr cosas que como personas, no podríamos hacer con la misma eficiencia en absoluto; nos ayudan a asegurar la continuidad del conocimiento, y sirven de importante fuente de carrera. Las organizaciones (entre ellas las universidades, los museos y las corporaciones) son imprescindibles porque guardan y protegen la mayor parte de los conocimientos importantes que la civilización ha ido reuniendo y registrando. De esa manera contribuyen a que el conocimiento sea un puente entre

las generaciones del pasado, las del presente y las del futuro. Además, las organizaciones mismas enriquecen el conocimiento del hombre al desarrollar nuevos métodos y más eficientes de hacer las actividades. Las organizaciones son importantes para nosotros: brindan a sus empleados, un medio de subsistencia y, tal vez, hasta de satisfacción personal y autorealización. Muchos tendemos a asociar las oportunidades profesionales con las corporaciones de negocios, pero muchas otras organizaciones como las iglesias, organizaciones gubernamentales, escuelas, hospitales y otras instituciones, también ofrecen carreras remuneradoras.

Dentro de esta relación no exhaustiva de definiciones del término organización se reconocen huecos importantes dentro del análisis organizacional. Pero se asume esta carencia por considerarlos multicitados y multianalizados; como los trabajos de Max Weber en torno a la burocracia (pero aquí se le reconoce como el pionero de la teoría de la organización); M. Crozier y los modelos posburocráticos y los del afamado profesor de la Universidad Canadiense de McGill, Henry Mintzberg, que desde hace tiempo ha estudiado a las organizaciones, primero por medio de las estrategias artesanales (*crafting strategies*) pasando por la estructura (*structure in fives*) y culminando con los procesos estratégicos (*strategic processes*). Los últimos trabajos de Mintzberg² han eclosionado en una taxonomía integrada por siete tipos de organizaciones.

Enseguida se presenta otra definición que parece retornar la idea de complejidad, pero su sustento es diferente al empleado por otras explicaciones establecidas en el pasado, ahora lo encuentra en la teoría de la complejidad, la cual se encuentra en su infancia [en opinión de los autores aquí citados], las organizaciones son no lineales, sistemas de retroalimentación dinámica, conducidas por simples leyes de retroalimentación, capaces de generar comportamientos más complejos que el de causa-efecto, acción y producto, simplemente desaparece en el desarrollo de un comportamiento. La retroalimentación puede amplificar o disminuir sus efectos, y es imposible saber ¿cuál de estas dos posibilidades ocurrirá? Cuando un sistema no lineal de retroalimentación se dirige desde un equilibrio estable hacia uno de inestabilidad explosiva, estos ritmos ocurren en una fase de inestabilidad limitada, en la cual muestran un comportamiento sumamente complejo quizá se podría pensar

en la existencia de un área límite entre el equilibrio estable y el inestable. El equilibrio en esta área tiene algunas características importantes: es inherentemente impredecible, muestra lo que se ha llamado un patrón oculto, está en un flujo permanente, implica [una serie de] órdenes emergentes, y el sistema en esta fase está inherentemente autoorganizado (Stacey, 1993).

Una vez revisadas las definiciones anteriores, se puede intentar la integración de una propia. La organización representa a un tipo especial de actor colectivo (integrado por grupos de personas) acuñado en la modernidad. Al igual que otros actores colectivos, pueden tomar acción unitaria y un control colectivo de sus recursos. La organización también connota la idea de durabilidad planeada. Los fundadores y miembros en general diseñan firmas y asociaciones para durar [casi] indefinidamente.

Las organizaciones gastan recursos en mantener sus estructuras. Poseen divisiones del trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional, sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de los objetivos específicos; la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; y sustituyen y recombinan su personal por medio de transferencias y promociones. Por último, cabe destacar que la organización es un instrumento de control, y en consecuencia, una arena por la conquista del poder entre grupos dominantes y dominados.

En el siguiente apartado se busca la constatación empírica de las ideas hasta aquí expresadas. Esto es, identificar las respuestas de una organización ante las fuerzas del ambiente, sus nexos con otras organizaciones, también entender la relación entre los riesgos implicados en su sobrevivencia y su disolución. Por último, en el transcurso del análisis se rompe de alguna manera con la visión tradicional de la ecología organizacional que estudia poblaciones e indaga dentro de ellas los posibles patrones de creación y desaparición de organizaciones, ya que aquí se investiga una organización y los procesos de transformación que la conducen a adaptarse a su medio ambiente y a aprovechar los recursos que éste le proporciona.

Un caso de evolución organizacional: la informática en la UAM-I

Al hablar de evolución es inevitable asociar la idea con procesos naturales de nacimiento, desarrollo, reproducción y muerte. Y al aplicarse en el estudio de las organizaciones se conforma de manera análoga una visión sustentada en procesos de fundación, legitimación, competencia, diversificación y desaparición. Una posible explicación a estos procesos en el ámbito de las organizaciones se conoce como la perspectiva ecológica. Los ecologistas enfatizan la dinámica que tiene lugar dentro y entre las poblaciones. Las organizaciones individuales poseen la capacidad para desarrollarse cuando están disponibles los recursos que posibilitan su crecimiento (Carroll y Hannan, 1995:30).

La visión ecológica habla de una dinámica al interior y exterior de la organización que gira en torno a los recursos disponibles, o en otras palabras, recursos empleados apropiadamente (léase optimización). Este vínculo también posibilita el hablar de una visión evolutiva³ de las organizaciones. Esto es, una organización individual transita por diversas etapas que podrían estar marcadas por variaciones en su dimensión física y formal (estructura), y/o económico-financiera (ingresos y costos). Estos factores, en cierta forma, se ven conducidos por procesos inerciales desarrollados al interior de la organización.

Por lo anterior, en el presente trabajo se empleará de manera parcial la perspectiva ecológica organizacional.⁴ ¿Qué se recupera de esta perspectiva? La respuesta se rescata de Charles Perrow (1991:255), quien dice que el modelo ecológico tiene tres niveles dentro del proceso de cambio social: 1) el de las variaciones del comportamiento, que pueden ser voluntarias o involuntarias, [y que este hecho] no importa; 2) se refiere a la selección natural que se produce a medida que se eliminan algunas variaciones porque resultan no deseables y se refuerzan otras porque funcionan; y 3) se da un mecanismo de retención que hace que se conserven o se reproduzcan las variaciones positivamente relacionadas. También se rescata la idea de ambiente como un nicho que expresa las variaciones y la competencia existente entre las entidades individuales que luchan por recursos (capital, conocimiento, equipo, personal, clientes, entre otros).

Para complementar esta visión ecológica se recuperan dos elementos de análisis. Primero, la taxonomía proporcionada por Andrew L. Friedman (1994) proveniente de la tecnología de la información (TI), en la cual se pueden distinguir cuatro fases en el desarrollo del campo de la información en Estados Unidos. La visión de Friedman encuentra su enlace con la propuesta ecológica mediante su idea del "campo", en la cual incluye a la TI de la entidad bajo estudio y las organizaciones relacionadas con ella –pertenecientes a su contexto o nicho–. Segundo, un estudio de caso correspondiente a la UAM-I, en el cual se presenta una cronología de los hechos relacionados con su infraestructura informática durante el periodo 1975-1998. Lo que posteriormente servirá para identificar las cuatro etapas de Friedman y mostrar el proceso evolutivo por el que ha transitado la UAM-I. A continuación se presentan de manera sintética cada una de las fases de la propuesta analítica de Friedman.

Primera fase: limitantes en la capacidad del hardware. Esta etapa se caracteriza por los altos precios, la baja capacidad y confiabilidad del hardware; la innovación exitosa fue medida en términos de la relación precio/desempeño. Se requería que los equipos fuesen más rápidos. Por su parte, los programadores trabajaron en forma semipermanente en las organizaciones usuarias, donde desarrollaban su creatividad orientada a la mejora de los programas.

Segunda fase: limitantes en la productividad del software. Alrededor de los años sesenta y principios de los setenta, el vacío en la productividad del software surgió como el tema clave en la literatura de la TI. Aunque es importante anotar que los problemas del software siempre estuvieron presentes. La escritura de programas en los años cincuenta y principios de los sesenta era laboriosa y propensa a errores. Reunir las especificaciones –de los usuarios– y estar dentro del presupuesto siempre fue el problema presente.

Tercera fase: limitantes en la relación con los usuarios. En esta etapa, las relaciones con los usuarios finales siempre fueron un tema de discusión. Al parecer, para los especialistas en la TI, los usuarios no sabían lo que querían y sus ideas cambiaban durante el proceso de desarrollo. A pesar de esta situación, las mejorías técnicas y los cambios en los

usos de los sistemas de las organizaciones estimularon el desarrollo de la TI, hecho que culmina con el arribo de la computadora personal al mercado informático hacia el comienzo de los años ochenta.

Los sistemas administrativos manuales fueron remplazados por los sistemas computarizados. Pero este proceso de transformación tuvo algunos problemas de ajuste, los datos recabados manualmente no eran compatibles con las bases de datos⁵ computarizadas. Los problemas con los usuarios permitieron el desarrollo de equipos periféricos de manipulación directa de datos, como el *mouse* o las pantallas sensibles al tacto. También permitieron el surgimiento de compañías "maquiladoras" de información, mejor conocidas como subcontratistas, que se encargaban de procesar la información de las compañías usuarias, en instalaciones propias distintas a aquellas en las que se generaban los datos.

Cuarta fase: el ambiente organizacional como limitante al desarrollo de la TI. En esta fase, el ambiente de las organizaciones será percibido como el proveedor de las limitantes clave para el desarrollo del campo de la TI. La dirección del esfuerzo tecnológico podría entonces dirigirse hacia la superación de estas limitantes. Si esto ocurre en forma exitosa, habría una rápida proliferación de sistemas de información que atravesarían los límites entre la organización y su ambiente. El intercambio electrónico de datos y los sistemas de apoyo a las decisiones estratégicas proliferarían en la década de los noventa.

Enseguida se presenta el estudio de caso realizado en torno a la informática en la UAM-I. El eje analítico del estudio es la renovación del *hardware* y *software* a lo largo del tiempo, lo cual permitirá la identificación de los puntos de inflexión por demanda y otorgamiento de recursos, ubicar los actores principales y grupos dominantes y sus interrelaciones, los eventos y hechos que marcan las etapas en la evolución de la unidad Iztapalapa. Pero antes de entrar al caso se exponen concisamente algunos antecedentes de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en general.

Antecedentes generales

La UAM es un organismo público descentralizado del Gobierno Mexicano, nace por decreto presidencial el 13 de diciembre de 1973, publicado el 27 de diciem-

bre de ese año en el Diario Oficial, y entra en operación en 1974. Su objetivo fundamental fue el dar respuesta a las inquietudes de la juventud mexicana con nuevas licenciaturas distintas a las tradicionalmente impartidas en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).⁶ Así, el proyecto UAM nace con objetivos claramente delimitados como: 1) la conformación de una planta académica profesional, 2) Abundantes cuerpos colegiados de gobierno con esquemas de desconcentración administrativa y relativizando las líneas de autoridad directa entre funcionarios, y 3) lograr la unidad orgánica en los departamentos y divisiones creando para ello la figura del docente investigador con el fin de eliminar la división entre el que transmite y el que produce los conocimientos.

En este marco, la UAM surge como una oferta alternativa de estudios con un esquema de organización descentralizado en tres unidades: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, una Rectoría General y posteriormente contaría con un sindicato (SITUAM) y una tienda departamental (TAUAM). También, como parte de las unidades, se planteó un sistema de guarderías conocido como CENDI.

Por medio de la infraestructura antes mencionada, la UAM busca el cumplimiento de tres objetivos fundamentales: investigación, docencia y difusión de la cultura. Y en años recientes se comienza a gestar una cuarta función que es la vinculación con la sociedad. Los grupos que constituyen a la UAM se denominan como la comunidad universitaria, integrada por los alumnos, los profesores, los trabajadores, los empleados y las autoridades.

La Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa

El presente estudio se centrará en una de las unidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, aquella denominada Iztapalapa (UAM-I).⁷ Se seleccionó esta unidad por ser la que ha desarrollado a lo largo de su vida una infraestructura de cómputo que es catalogada como una de las más importantes en América Latina.

La UAM-I se ubica al oriente de la Ciudad de México, en la delegación Iztapalapa, en la conjunción de las calles la Purísima, Michoacán sin número y San Rafael Atlixco, en la colonia Vicentina. Para el desarrollo de

sus funciones académicas está integrada por tres divisiones: Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) y Ciencias Sociales

y Humanidades (CSH). Una vez establecidos los aspectos generales de la UAM-I, se procederá a relacionar los que tienen conexión con la informática.

TABLA 1
Cronología de hechos informáticos en la UAM-I

- 1975 Se inauguran las instalaciones del centro de cómputo en la esquina noroeste de la planta baja del edificio "A" de Rectoría.
El procesamiento de la información se efectúa en un sistema IBM 370/135 instalado en la Rectoría General. Las tarjetas perforadas (Sistema Hollerith) que contenían tanto datos como programas se enviaban con un mensajero y el usuario tenía que esperar hasta el día siguiente para obtener los resultados.
El sistema IBM, instalado en la Rectoría General, se accedía vía proceso remoto de lotes a través de líneas telefónicas privadas, tanto por profesores como por alumnos.
Existían seis perforadoras de la marca IBM destinadas al servicio de los profesores y alumnos.
El servicio de perforación de tarjetas se proporcionaba mediante una perforadora INIVAC 1810.
- 1979 El espacio físico del centro de cómputo se modifica contando por primera vez con una sala especial SITE para el equipo central.
En la unidad se instala una computadora HP-3000 serie III con diez terminales.
Se ponen a disposición de los usuarios (profesores y alumnos) cuatro terminales del sistema Cyber 171, instaladas en la Rectoría General.
Se atienden a 731 usuarios.
- 1980 Inicia la canalización de los recursos de procesamiento de datos para las áreas administrativas.
Se instalan hasta 48 terminales a la HP-3000 serie III.
Se inaugura una sala especial con 36 terminales de la HP para uso exclusivo de los alumnos.
Se incrementa hasta ocho el número de terminales conectadas a la Cyber de la Rectoría General, utilizadas por el personal académico de la unidad.
Se inicia el proceso manual de reservación de equipo para los alumnos, a quienes se les otorga un máximo de dos horas diarias de uso.
Se atienden a mil 124 usuarios.
- 1981 Se instala la licenciatura en computación en la Unidad Iztapalapa. Los motivos esbozados en aquel entonces fueron: la falta de recursos humanos capacitados para operar en el ámbito de las ciencias de la computación y la preparación deficiente de la mayor parte de los que en ese entonces laboraban en el mismo, además del número reducido de técnicos enclavados en tal campo.
Los procesos escolares se efectúan en línea utilizando terminales.
Los sistemas administrativos cuentan con el soporte de la Coordinación de Servicios de Cómputo (CSC).
Se atienden a mil 350 usuarios.
- 1982 Las terminales que estaban en la CSC se desconcentran hacia la División de CBI.
Se instalan cuatro microcomputadoras de la marca Apple en una sala especial para los alumnos y dos más en la sala de profesores.
Se atienden a mil 350 usuarios.
- 1983 La comunicación con las otras universidades se comienza mediante la realización de eventos. Se atienden a dos mil 27 alumnos.
- 1984 Se instalan los dos primeros sistemas Xenix multiusuario con cuatro terminales cada uno (de la marca Altos 586) para uso exclusivo de los alumnos.

Continúa...

Dada la demanda de servicios por parte de los alumnos y la escasez de equipo, se amplía el servicio a los sábados, domingos y periodos vacacionales.

Se atienden a dos mil 481 usuarios.

- 1985 La máquina Cyber de Rectoría se actualiza del modelo 171 al 173.
Las perforadoras IBM se dan de baja y se comienza la captura en línea en los equipos disponibles.
Se atienden a cuatro mil 485 usuarios.
- 1986 Se inicia la reservación de equipo de cómputo para los alumnos a través de un sistema automatizado continuando con un máximo de dos horas por módulo.
Se instala en la unidad el equipo de cómputo Cyber 830, el cual permite independizar los procesos realizados por los profesores.
Se atienden a seis mil 367 usuarios.
- 1987 Se cambia el equipo Cyber 830 por uno 930
Se instalan las primeras cinco microcom-putadoras compatibles para el uso exclusivo de los alumnos.
Se da de baja el sistema HP-3000 serie III y en su lugar se instala el sistema HP-3000 modelo 52.
Se atienden a siete mil 715 usuarios.
- 1988 Se inicia la primera compra importante de *software* para computadoras personales (12 paquetes).
Se atienden a cinco mil 198 usuarios (el número de usuarios disminuye debido a una huelga de larga duración).
- 1989 Se inaugura el Sistema Informático para el Apoyo Académico (SIAAC; red de cómputo de la unidad) con 33 nodos.
Se adquiere e instala la superminicomputadora TITAN-II. Cabe destacar que es la primera en su tipo en América Latina.
Se adquiere el Graficador HP-7956 A Draft Master.
Se atienden a seis mil 597 usuarios.
- 1990 Se inaugura la primera red al servicio de los alumnos contando con 20 nodos. En total se tenían 53 nodos.
En la red se instala la primera impresora de alta velocidad y calidad al servicio de los alumnos.
Se cuenta con 90 estaciones de trabajo para los alumnos (entre terminales HP, impresoras y computadoras personales).
Se instalan 40 estaciones de trabajo para el personal administrativo (entre terminales HP, impresoras y computadoras personales).
Se adquieren seis estaciones de trabajo para los profesores investigadores.
Se atienden a siete mil 520 usuarios.
- 1991 Se incrementa el SIAAC a 80 nodos dando un total de 144 nodos en la unidad.
Se remplace la superminicomputadora TITAN-II por una TITAN-III.
Se adquiere la impresora láser a color Phaser II, para uso de los profesores-investigadores.
En la Coordinación de Servicios Documentales se instalan 16 manejadores de discos compactos y un servidor, conectados a la red principal para consultar en línea las bases de datos especializadas.
Se remodela y amplía el centro de cómputo, lo cual permitió contar con tres salas especiales para los alumnos.
Se incrementa el número de nodos para la red de alumnos en la sala "C" hasta llegar a 36.
Se inaugura la sala de cómputo avanzado para uso de profesores y alumnos (con requerimientos especiales de configuración) y las máquinas se conectan a la red principal, contando así con un total de 28 nodos.
Se implementa en la sección de atención a usuarios, la sala de consulta especializada para consulta de revistas, manuales y libros relacionados con la informática.
Se conectan a la red principal, utilizada por los profesores investigadores, dos superminicomputadoras HP Snake empleadas como servidores de cálculo.
Se instalan dos terminales HP700/RX.
El número de equipos de cómputo se incrementan a 300 equipos para el uso de los alumnos.

Continúa...

Se elimina el proceso de reservación debido al incremento en el número de equipos.
Se atienden a siete mil 623 usuarios.

- 1992 Se incrementa el número de nodos del SIAAC a 160. El total de nodos era de 236.
Se incrementa el número de máquinas en las redes locales de los alumnos hasta integrar un total de 78 nodos.
Se cambian las máquinas de la sala "A" por otras con mejor configuración y tecnología.
Aprovechando la tecnología RDI, se estructura la red amplia de la UAM.
El consejo académico aprueba el "Instructivo de funcionamiento interno y operativo para regular el uso de los servicios e instalaciones de la CSC".
Se integra la comisión de cómputo de la unidad.
El control de acceso a las salas de alumnos se realiza vía código de barras.
Se conectan a la red principal, utilizada por los profesores investigadores, se adicionan dos superminicomputadoras HP-Snake como servidores de cálculo.
Se da de baja el sistema Cyber 930.
Se adquiere la minicomputadora HP9000/827S para uso administrativo.
Los profesores investigadores de CBI adquieren aproximadamente 50 *workstations* de diversas marcas y configuraciones.
Dos profesores de la UAM-I elaboran un programa de computadora para el área de ciencias naturales con el tema: "El sistema circulatorio", el cual fue premiado por el Instituto de la Comunicación Educativa con una computadora, tres millones de pesos y la producción del programa (Carrasco, 1992:4).
Se atienden a ocho mil 934 usuarios.
- 1993 Se incrementa en la longitud del cable principal de la red de cómputo de 500 metros a un kilómetro.
La unidad cuenta ya con 699 nodos.
Se evalúa la compra del paquete SPSS por la división de ciencias sociales y humanidades y del NCSS por ciencias básicas y de la salud.
En la red se instala el programa SPSS (Unix-XIPE) con 48 nodos para uso de los alumnos desde la sala "A" y la red principal.
En la red se instala el paquete NCSS para uso de los alumnos desde la sala "C".
Se pone a disposición de la comunidad universitaria los servicios de la red internet.
Se cambia la topología de la red de ciencias básicas e ingeniería de bus a estrella con el nuevo cableado inteligente.
Se compran licencias para el uso de *software*.
Se construye el edificio para el laboratorio central de cómputo y se adquieren cuatro supercomputadoras: una *power challenge* de Silicon Graphics con 18 procesadores; una CMB "Thinking machine" con cuatro procesadores expandibles a 256 y dos computadoras Onyx de Silicon Graphics para visualización de imágenes.
El laboratorio de cómputo se dota con equipo especializado para la administración y monitoreo de redes.
Se adquiere la minicomputadora HP-9000/827S (la denominación de este servidor es XANUM con capacidad de atención para 128 usuarios) fundamentalmente para atender el servicio de correo electrónico.
A partir del 16 de marzo de este año, la red amplia de computadoras de la UAM conocida como TeleUAM se integra a la red internet. El nodo central se encuentra en la Unidad Iztapalapa y en él se enlazaban las unidades Azcapotzalco, Xochimilco y la Rectoría General (en la actualidad el nodo central se ubica en esta última). Los enlaces entre los cuatro sitios mencionados son digitales y tienen una capacidad de transmisión de dos mil 48 millones de *bits* por segundo. Esto se logra mediante el uso de dos enrutadores Retix con interfaces G.703 y una interface Ethernet. Uno enlaza a las unidades con Iztapalapa y otro a la Rectoría General con esta última.
La red teleUAM está integrada por dos mil nodos distribuidos en tres redes locales por 70 líneas telefónicas para el acceso vía *módem* (Ortiz, 1993:4; TeleUAM, 1997; UAM, 1997:7).
Se pone en marcha el sistema de tesorería automática en la unidad Iztapalapa "que representa un paso más en el proceso de desconcentración iniciado por la universidad, lo que permitirá un control más riguroso y adecuado de los recursos económicos, mediante la realización de los movimientos financieros diarios desde las propias instalaciones de la institución[...] la puesta en marcha de este sistema automatizado a través de un enlace directo con el sistema de información financiera de Banca Serfin" (Vega, 1992:20).

Continúa...

Se amplían las instalaciones del centro de cómputo de la unidad Iztapalapa pasando de 318 metros cuadrados a 710 metros y el número de equipos cambia de 300 a 600. Como parte de la remodelación, se extiende el cableado de la red de toda la unidad para facilitar con ello la comunicación con otras instituciones (Tirado, 1993:24).

1994 En agosto se entregan 79 *módems* a profesores investigadores de la unidad que pertenecían al Sistema Nacional de Investigadores. Con los equipos recibidos, los académicos estaban capacitados con la infraestructura necesaria para comunicarse enviar y recibir faxes –entre otras facilidades– con otros especialistas de los ámbitos local e internacional a través de las computadoras personales que tenían en sus domicilios. Además, previa conexión con CONACYT, se hizo factible el acceso a servicios como el correo electrónico y las listas de discusión, entre otros. Los enlaces se lograban a través de la red TeleUAM que cubre las tres unidades y la rectoría y que se extiende al Instituto Politécnico Nacional, la UNAM y el Conacyt.

En septiembre se adquiere equipo de cómputo destinado al área de Procesamiento Digital de Señales e Imágenes Biomédicas. Este equipo, financiado por el Conacyt y la UAM, consistía de tres estaciones de trabajo de la marca Silicon Graphics, las cuales estaban especialmente diseñadas para el procesamiento gráfico y cada una de ellas tenía un *gigabyte* de capacidad de almacenamiento de memoria en disco duro. Adicionalmente a estas tres, ya se tenía otra de la marca Next. El nuevo equipo incluía un servidor.

El 14 de septiembre se pone en marcha en la unidad Iztapalapa el laboratorio de supercómputo en Paralelo y Visualización con el objetivo principal de brindar a la comunidad académica las más poderosas herramientas que existen en el campo de las ciencias de cómputo para la docencia y la investigación. El equipo se instala en el edificio de los grandes instrumentos y está constituido por dos máquinas de procesamiento paralelo, una Power Challenge de la compañía Silicon Graphics que cuenta con 18 procesadores R8000, con una capacidad total de cómputo fijo de 5.4 *gigaflops* (es decir, cinco mil 400 millones de instrucciones de punto flotante por segundo) y cuenta con 300 *megaflops* pico por procesador. Esta máquina puede crecer hasta 16 *gigabytes* de memoria central. La otra máquina es una Thinking Machine modelo CM5-E con 32 nodos y cuatro procesadores vectoriales con un total de 160 *megaflops* por nodo y una velocidad pico total arriba de los cinco *gigaflops*. Cada una de estas máquinas cuenta con un *gigabyte* de memoria RAM. Ambas máquinas están interconectadas entre sí y con dos Silicon Graphics modelo Power Onyx a través de un dispositivo que permite la comunicación a muy alta velocidad y bajo ciertas circunstancias permiten el empleo de 50 procesadores en paralelo.

En ese mes se amplía el centro de cómputo de la unidad como parte de las actividades del programa “Mejoramos nuestra casa”, que impulsa la Rectoría General de la UAM. Con este acto se pusieron a disposición de la comunidad estudiantil dos nuevas salas C y D, que en un área de cerca de 300 metros cuadrados albergan a 100 computadoras personales. Dichas computadoras eran de la marca Vectra VL22/50 de la compañía Hewlett Packard. Así, la infraestructura de cómputo de la unidad Iztapalapa creció por encima de las mil computadoras personales, mientras tanto la red de cómputo aumentaba a 715 nodos. Además, la capacidad de atención de los alumnos se incrementó a casi seis mil estudiantes por trimestre, los cuales podrían tener acceso a diversos programas de cómputo.

1995 Se realiza un ciclo de conferencias denominado “Computación científica en paralelo”, que fue la primera actividad académica en torno al laboratorio de supercómputo paralelo con el objetivo de presentar, a la comunidad de CBI de las unidades Iztapalapa y Azcapotzalco, las ventajas del equipo.

Se presenta el CD-ROM Iztapalapa en la Compañía Federal de Electricidad, que es el primero en su tipo en México y en América Latina, contiene 520 artículos cuya temática gira en torno a lo económico, político y social, que se han publicado en la revista *Iztapalapa* a lo largo de 15 años (Yépes, 1995:10).

1996 Se pone a disposición de la comunidad un servidor conectado a internet, iniciando con esto el diseño de una página *web* con información académica y orgánica acerca de la unidad Iztapalapa (Vega, 1996:6-7).

A finales de ese año, se crea una sección en el boletín informativo *Cemanáhuac* denominada como “Cyberuami”, en la cual se proporcionan notas breves con respecto a las herramientas disponibles en internet.

1997 En diciembre se inaugura, dentro de la división de ciencias biológicas y de la salud, el laboratorio de Sistemas de Información Geográfica (SIG) y percepción remota.⁸ Este laboratorio es el resultado de un proyecto internacional establecido con Cuba. Dicho proyecto tiene como objetivo elaborar la cartografía de la zona del Caribe.

Continúa...

La División de Ciencias Básicas y de la Salud tiene 55 equipos distribuidos de la siguiente manera: 27 modelo 286 (49%), 21 modelo 386 (38%), seis modelo 486 (11%) y una Apple (2%). La mayoría de estos equipos son de la marca Hewlett Packard, recibidos como parte del programa "Mejorando nuestra casa". Se remplazan 19 de estos equipos por máquinas modelo Pentium y en forma simultánea se efectúa un proceso de reasignación de las restantes.

A lo largo de ese año, la División de Ciencias Básicas e Ingeniería adquiere para sus investigadores 35 computadoras modelo Pentium, 27 a 166 *megahertz* y las ocho restantes a 200 *megahertz*. Cabe destacar que la adquisición de estos equipos se logra en gran medida con recursos obtenidos por los investigadores mediante diversos proyectos vinculados con otras instituciones.

1998 Se instalan en la biblioteca equipos de cómputo personales que sirven para gestionar el acervo bibliohemerográfico de la misma. El sistema empleado se denomina por sus siglas como OPAC⁹ (*Online public access catalogue*, Catálogo de acceso público en línea).

En ese año, la unidad Iztapalapa se ve influida por un programa institucional de la UAM. El sistema actualmente se encuentra en una etapa de integración en dos niveles. El primero es de naturaleza interna con lo que se trata de crear una intranet. Y el segundo es externo con los sistemas de cómputo de las otras unidades que conforman la UAM. El nombre del sistema es SIIUAM y está dividido en cuatro módulos: administración, recursos financieros, recursos humanos y administración académica. En términos generales, con esta taxonomía se busca controlar las figuras establecidas en el reglamento de la universidad; controlar la información a todos los niveles de la estructura programática de la universidad, proporcionar ayuda en todos los niveles del sistema, manejar varios tipos de acceso, dependiendo del grupo de usuarios; vincular los otros sistemas; unificar las fuentes de información; actualizar en línea de todas las transacciones; generar consultas y reportes en forma rápida, veraz y oportuna; contar con un registro (bitácora) de transacciones, y manejar estándares de desarrollo y arquitectura cliente/servidor. La infraestructura de cómputo consta de una computadora HP-9000, sistema operativo UNIX y un administrador de bases de datos denominado como SYBASE.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de información documental de la UAM-I; entrevista con el excoordinador del centro de cómputo de la UAM-I, Vicente Villaruel Rayón y documentos proporcionados por él; entrevista con el jefe del laboratorio de SIGPR de CBS de la UAM-I, Luis Yañez Trujillo; entrevista con el subdirector actual de informática de la UAM, Jacobo del Río (a todos les agradezco su buena disposición y apertura para lograr este trabajo).

Ahora como un elemento inicial de análisis se ubicarán diversos hechos históricos dentro de las cuatro etapas de Friedman. Este ejercicio permitirá observar los distintos momentos evolutivos de la UAM-I en lo que a informática se refiere y evidenciando en forma simultánea la interacción entre los procesos de demanda y otorgamiento de recursos por los diversos grupos que la integran.

Primera etapa. Las limitaciones en el *hardware*. Los equipos que cumplen con las características propias de esta fase se pueden ubicar en el periodo comprendido entre 1975-1984. Aunque esta periodización se debe relativizar ya que las limitaciones en el equipo de cómputo se presentarán a lo largo de la vida de la UAM-I, fundamentalmente por los efectos provenientes del cambio científico y tecnológico. Dentro de esta clasificación se encuentran los equipos Hollerith que dejan de dar servicio en el último año del periodo y dan entrada a los sistemas de captura en línea. También estaban los grandes sistemas como la IBM/370, la HP 3000 y la Cyber,

que se utilizaban bajo la modalidad de tiempo compartido. El primer punto de transición se presenta en 1984, cuando remplazan varios equipos, por ejemplo, el cambio de la Cyber 171 por la 173 y la llegada de los equipos multiusuario que utilizaban el sistema operativo Xenix constituyendo así una nueva oferta de *software* para grandes equipos. Otros remplazos ocurrirían en 1986, la Cyber 830 se cambia por una modelo 930, la cual se vuelve obsoleta en seis años, por lo que se desecha en 1992. En 1986, la HP 3000 serie III se cambia por el modelo 52. Hacia 1989, con la creación del Sistema de Información Administrativa y Académica (SIAAC), se abre una serie de adiciones al equipo de la UAM-I por incremento en el número de nodos, que pasa de 33 a 160 en tres años. Ese año parece ser crucial para la UAM-I porque se adquieren los equipos que se albergarán en el laboratorio de supercómputo como la Titán II, que en dos años sería remplazada por la Titán III. En 1991 se compran dos superminicomputadoras Snake, dos terminales HP y más de 300 equipos personales para los alumnos. En este último caso, la velocidad de

reemplazo fue de aproximadamente cuatro años. Otro hecho importante ocurre en 1985, se incrementa la demanda de servicios por parte de los usuarios a 81% (véase tabla 2), que sería el valor más alto registrado en el periodo bajo estudio. También entre 1985 y 1986 la demanda rompería su valor promedio (véase figura 1) y tendría que esperar seis años, hasta 1991, para ser atendida con la ampliación del área de cómputo. Esta situación habla de los procesos de negociación por recursos presupuestales y de la toma de decisiones burocrática a la que se encuentra restringida la UAM-I, ya que la inversión en activo fijo tuvo que esperar todo este tiempo para realizarse. También habla de las prioridades de la gestión de la UAM-I durante 1986-1990, ya que al parecer no invirtió en equipos de cómputo para los usuarios, dando preferencia a aquéllos relacionados con el manejo administrativo de la unidad. Otra lectura podría ser la de una disputa entre los grupos internos y externos de la UAM-I por los recursos presupuestales y el poder generado por su apropiación.

Segunda etapa. Las limitaciones en el software. Esta etapa se puede ubicar a partir de 1979 cuando se adquieren las primeras seis computadoras de la

FIGURA 1
Demanda de usuarios

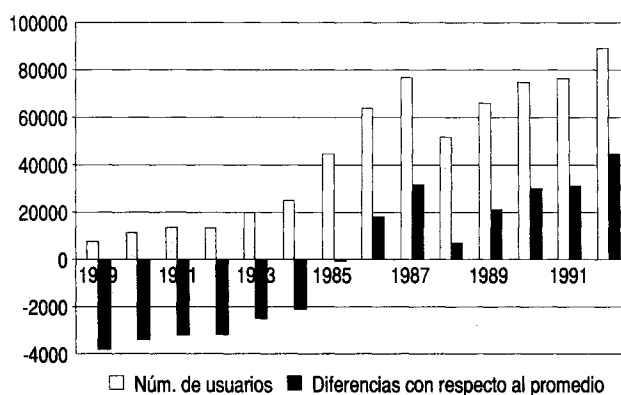
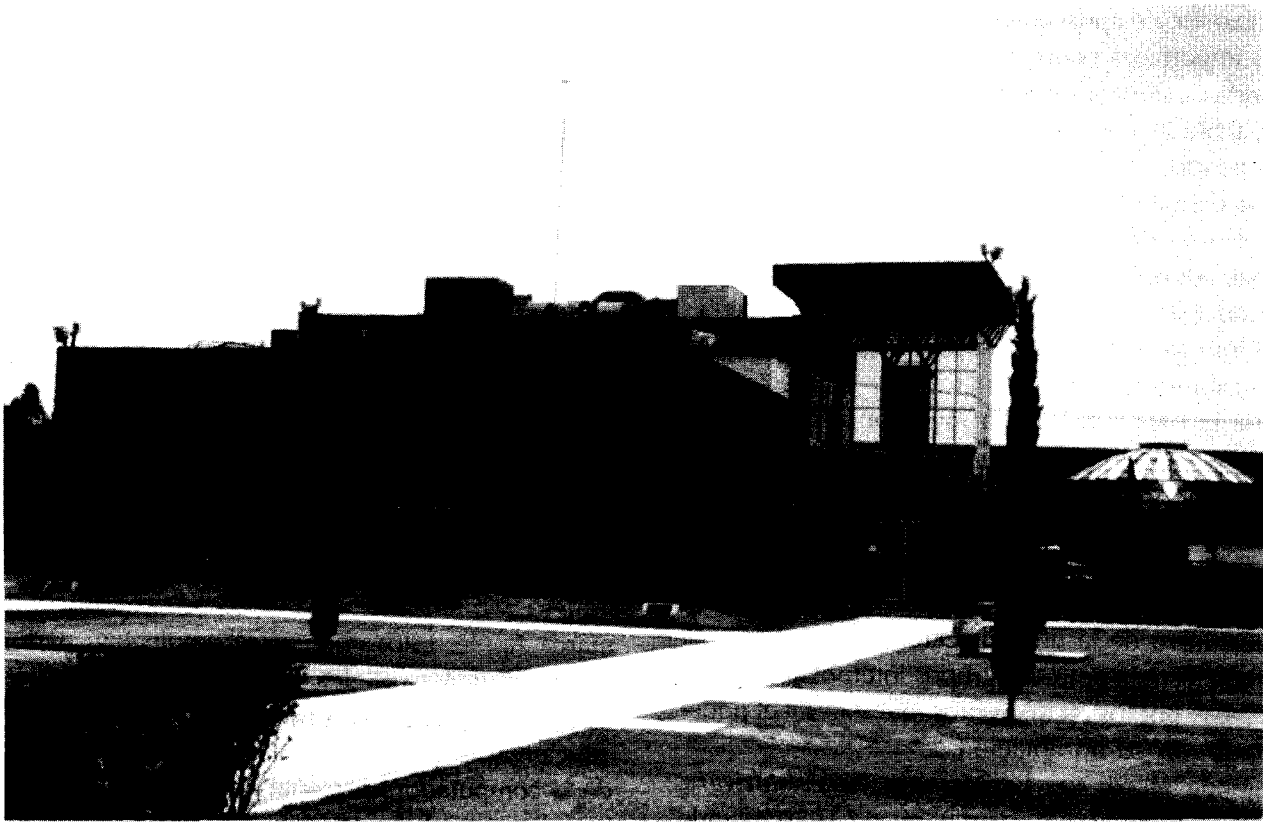


TABLA 2
Demanda de usuarios de servicios de cómputo en la UAM-I

| Años | Demanda anual | Variación anual (%) | Variación con respecto al promedio (4536) |
|------|---------------|---------------------|---|
| (1) | (2) | (3) | (4)=(2)-4536 |
| 1979 | 731 | 0 | -3805 |
| 1980 | 1124 | 54 | -3412 |
| 1981 | 1350 | 20 | -3186 |
| 1982 | 1350 | 0 | -3186 |
| 1983 | 2027 | 50 | -2509 |
| 1984 | 2481 | 22 | -2055 |
| 1985 | 4485 | 81 | -51 |
| 1986 | 6367 | 42 | 1831 |
| 1987 | 7715 | 21 | 3179 |
| 1988 | 5198 | -33 | 662 |
| 1989 | 6597 | 27 | 2061 |
| 1990 | 7520 | 14 | 2984 |
| 1991 | 7623 | 1.4 | 3087 |
| 1992 | 8934 | 17 | 4398 |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el actuario Vicente Villaruel R.

marca Apple. Estos equipos se empleaban para generar programas en los lenguajes Basic, Fortran y Pascal, los cuales se orientaban a una formación educativa más que a su comercialización. Con el arribo de la computadora personal en 1981 al mercado informático, también se inicia el centro de cómputo con 80 computadoras. Los trabajos que se empezaban a desarrollar en estos equipos eran diferenciados en función del tipo de usuario. Así, los que pertenecían a CBI encontraron algunas facilidades para desarrollar sus programas al surgir versiones mejoradas y diseñadas especialmente para PC de los lenguajes Fortran y Pascal. También, entre los usuarios se difunde el empleo de las primeras aplicaciones como los procesadores de texto (Chiiwriter, Multimate, Wordstar), hojas de cálculo (Visicalc, Supercalc, Symphony, Lotus 1-2-3), bases de datos (Dbase II, III, Paradox) y programas estadísticos (Evergraphics, SPSS, Statgraphics, TSP). Además, en esta época se difunde una serie de cursos orientados al empleo de la PC como herramienta administrativa y de control. Otro hito importante es la creación de la licenciatura en computación en 1981. Con ello se buscaba ofrecer al mercado de trabajo con especialistas en el otrora procesamiento de datos, ya que la mayoría del personal en las áreas correspondientes en las organizaciones tenía una formación distinta, por ejemplo matemáticas, física y campos disciplinarios afines. Éste será un punto importante en el proceso de adaptación de la UAM-I, ya que le permitirá justificar su existencia al atender una exigencia del mercado informático mexicano.



Edificio de Supercómputo en la UAM-Iztapalapa.

En 1991 se comienza la difusión de los programas de cómputo elaborados por los profesores de la UAM-I. Pero este proceso no fue el resultado de una política o estrategia por parte de la universidad, sino como producto del esfuerzo individual de los profesores y de su habilidad para establecer relaciones con diversas instituciones; como ocurrió con el programa de ciencias naturales que fue premiado por el Instituto de la Comunicación Educativa con una computadora, tres millones de pesos y la producción del programa. Éste no será el único caso, ya que los profesores de Ciencias Básica e Ingeniería (CBI) han recibido en mayor cuantía apoyo financiero del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología gracias a sus negociaciones y relaciones de poder. Esta división parece ser el grupo dominante dentro de la UAM-I.

Tercera etapa. Las limitaciones en los usuarios. Al igual que en la etapa anterior, los conocimientos y las limitaciones de los usuarios en la UAM-I han sido diferenciados. Esto significa que dentro de los grupos de profesores y alumnos existen personas con un conocimiento más profundo en informática que otros.

Aquí destacan nuevamente los profesores pertenecientes a CBI, fundamentalmente los físicos teóricos que impulsaron en gran medida el proyecto de supercómputo. La preferencia mostrada por estos usuarios probablemente se debe a dos factores fundamentales: su formación disciplinaria y que han sido los promotores de la computación e informática en la UAM-I. Mientras tanto, el resto de la comunidad universitaria se ha incorporado paulatinamente al empleo de los equipos informáticos mediante el uso de programas de aplicación, aunque existen casos aislados en la División de Ciencias Sociales y Humanidades, por ejemplo, el área de modelación económica. Probablemente esta aparente indiferencia por parte de los usuarios de CSH y CBS, se debió a una conceptualización de la computadora como una máquina dominante y no como una herramienta pequeña y amigable. Esta perspectiva se comienza a romper gracias a la instalación de una nueva sala de cómputo para CSH y sus programas de posgrado y en CBS como producto del laboratorio de Sistemas de Información, Geografía y Percepción Remota (SIGPRF) y el de digitalización de imágenes.

Cuarta etapa. El ambiente organizacional como limitante al desarrollo de la TI. Se podría afirmar que esta etapa todavía no se presenta ya que las organizaciones (en la figura 2 se muestra la red de actores que integran a la UAM-I) con las cuales tiene relación la Unidad Iztapalapa le han permitido una serie de adaptaciones orientadas al desarrollo de la TI. El proceso de comunicación de la UAM-I con otras instituciones se puede ubicar a partir de 1983 (por lo menos en materia informática) mediante la realización de eventos conjuntos, fundamentalmente, ciclos de conferencias.

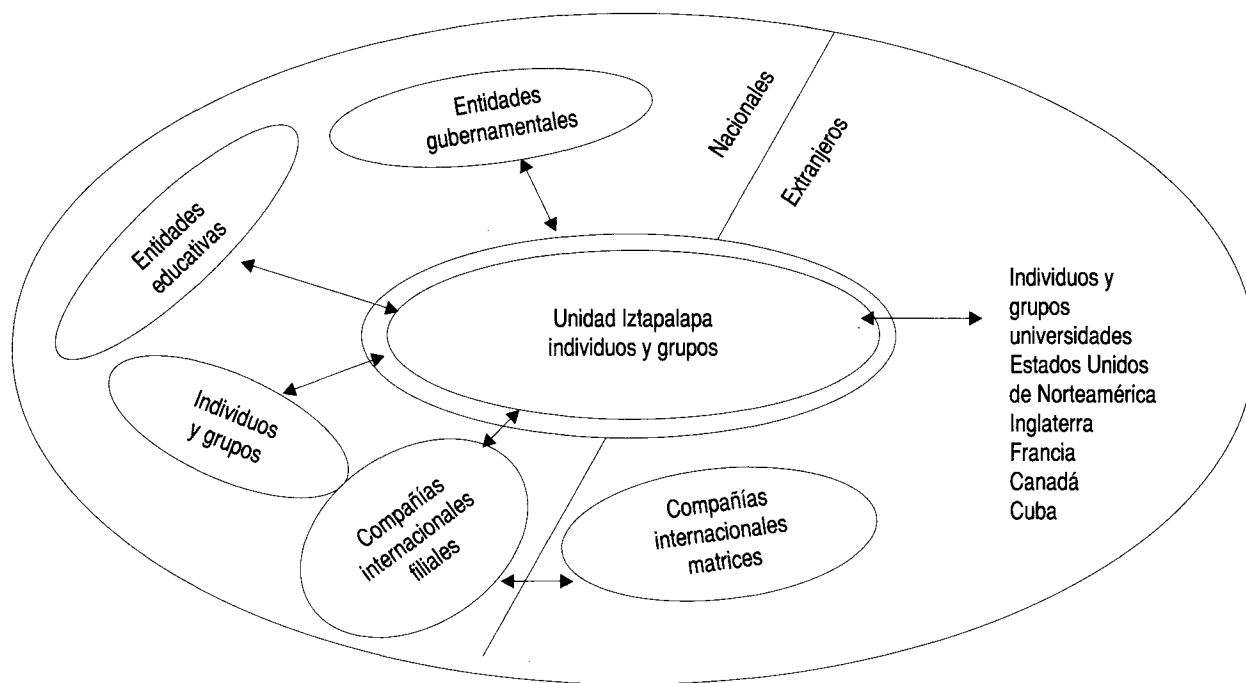
Dentro de este proceso destaca el apoyo brindado por el Conacyt a diversos proyectos de investigación que han culminado con el arribo de diversos equipos informáticos a la UAM-I. La relación con esta institución se inicia con el acceso al sistema de búsqueda de bibliografía automatizada conocido como Secobi en 1985. El nexo se ha mantenido con esta institución durante la existencia de la UAM-I, predominando algunos casos como el proyecto de cómputo paralelo a través de la Dirección Adjunta de la Investigación Científica anunciado en 1993. Otros proyectos en los

cuales el Conacyt ha tenido un papel primordial son la red TeleUAM (1994) y el área de procesamiento digital de señales e imágenes biomédicas (1994), entre otros. Además, en esta relación se debe incorporar el apoyo brindado a la mayoría de los posgrados con los que cuenta la UAM-I. Sin este soporte difícilmente se podría continuar con el desarrollo de los mismos.

En el proceso de adaptación informático de la UAM-I ha jugado un papel primordial la incorporación de esta institución a internet, a partir de la década de los noventa. También esta década marca el inicio en la transformación de la UAM-I, desde la infraestructura física hasta la cultura de las personas que integran a su comunidad universitaria, iniciando y manteniendo con ello nuevas prácticas en torno a una comunidad con un ethos que soportaría al proceso informático.

Otro punto importante en esta fase es la modificación física de las instalaciones de cómputo, ya que involucró la compra e instalación de equipos conectados en red, la entrega de módems a los investigadores con el consecuente acceso a las herramientas

FIGURA 2
Red de actores que participan en la UAM-I



Fuente: Elaborado por el autor.

de internet, abriendo con ello un mayor número de posibilidades para la conformación de una red de contactos a nivel internacional. Ésta es una estrategia sobre la que han insistido las autoridades de la UAM en su conjunto, consistente en la integración de grupos o redes de investigación y acuerdos de intercambio académico.

Conclusiones

Como fruto del análisis realizado a lo largo del presente artículo se observa que la propuesta ecológica para el estudio de las organizaciones permite el reconocimiento de algunos aspectos de una entidad en particular. El concepto de "nicho" facilita la identificación de los agentes, los recursos y los mecanismos de selección que el contexto ejerce sobre una determinada organización. Pero en forma simultánea, se muestra insuficiente para explicar el por qué no todas las organizaciones presentan las características propias de su especie (rama, sector o industria), los fenómenos de poder y los procesos de toma de decisiones. Quizá lo más severo es que no reconoce ninguna capacidad de influencia en los grupos que integran a la organización.

Por otra parte, la UAM-I es una organización que concuerda en gran medida con la definición presentada en la primera sección de este trabajo. También se puede afirmar que la informática ha provocado una transformación cultural del personal de la UAM-I de una manera diferenciada. Existen grupos que apoyan la informática y como desenlace su horizonte cultural y político se ha ampliado. El mundo se les presenta ahora como una ingente comunidad o una gran red en la cual sus saberes son reconocidos y en forma simultánea ellos reconocen el saber de otros, estableciendo de esta forma una comunidad a nivel del orbe que en forma concomitante se convierte en una red de poder. Dentro de estos circuitos de poder, la moneda de intercambio es la información. Esta última arriba con mayor rapidez al ámbito académico traduciéndose en la generación acelerada de datos, el procesamiento de los mismos y el reporte de los hallazgos obtenidos.

Así, la UAM-I es una organización que consume recursos propios y los que le asigna el Gobierno por vía presupuestal y una pequeña parte de estos los invierte mantener sus estructuras. Posee una serie de

divisiones y departamentos, pugnas internas y externas por el poder y agentes responsables de mantener una comunicación adecuada. Sus divisiones no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de los objetivos específicos. Cuenta con órganos colegiados y unipersonales que funcionan como centros de poder y que controlan los esfuerzos del personal de una manera concertada y los dirigen hacia sus objetivos (personales e institucionales). Generalmente modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia en aras de lograr una mayor cuota de poder y de control. En el caso de la UAM-I, su estructura orgánica en ocasiones se ve rebasada por su contexto, sobre todo en aquellos aspectos relacionados con una dinámica tan acelerada como la implicada en el cambio científico y tecnológico. En tal sentido, la informática no escapa a este sello modernista.

Por otra parte, existen grupos que todavía se resisten al cambio informático, ya que han vislumbrado una reducción en su ámbito de comunicación y participación activa en los proyectos (investigación, docencia, difusión de la cultura y vinculación con la sociedad) de la UAM-I. Esta segregación ha generado una corriente que introduce valores proclives en torno a la informática dentro de la comunidad universitaria. Aunque esta visión proclive ha sido recibida con beneplácito por algunos grupos de la comunidad universitaria, como los trabajadores y empleados administrativos, ya que les permite mantener sus empleos dentro de un ámbito de relativa estabilidad. Esta visión antagónica de la informática quizás es alentada por la amenaza potencial de sus propios adelantos.

También, en la UAM-I se observa un peso sustantivo de la división de CBI, que se podría ubicar como el grupo dominante. Esto se puede constatar al revisar el pasado reciente de los cuadros de decisión más altos dentro del organigrama de la institución. Los últimos tres rectores de la unidad Iztapalapa provienen de CBI. Igualmente ellos han impulsado la incorporación de la informática en la UAM-I mediante el apoyo y continuidad dado a los proyectos que sus antecesores iniciaron. La filosofía que tratan de mantener es la de constituir a la computadora como "un apoyo para el trabajo académico", en palabras de Julio Rubio Oca. Éste probablemente sea un mecanismo de adaptación, empleado por los grupos que integran a la UAM-I, para

enfrentar a su contexto educativo y presupuestal. Al elegir a los jefes y directores de la división de CBI como rectores de unidad y posteriormente como rectores generales y funcionarios de Conacyt "garantizan" en alguna forma un flujo de recursos económicos vía financiamiento a proyectos de investigación y becas para estudios de posgrado.

Pero no todo lo emprendido por este grupo ha salido victorioso y sin "abolladuras", algunos grupos de académicos y de trabajadores se han opuesto a este magno proyecto informático. Las disputas establecidas por los investigadores se orientan a cuestionar el uso de las computadoras llevando la discusión y el análisis hacia el por qué y el para qué de su introducción en el trabajo académico. Un ejemplo se tiene en las críticas que han recibido los sistemas administrativos automatizados¹⁰ que se intentan introducir en la UAM en general y en la UAM-I en particular.

Pero aún con las críticas han debido transcurrir 25 años para que los sistemas sean impuestos desde la Rectoría General a las unidades de manera uniforme. Esta imposición de las autoridades se traducirá en el establecimiento de ritmos y movimientos orientados al logro de la eficiencia y la optimización en el uso de los recursos, aunque es necesario recordar que en ocasiones el logro de la racionalidad económica produce el efecto contrario. Un ejemplo se tiene en el sistema de evaluación del personal académico por puntos, el cual ha conducido a los profesores hacia aquellas actividades que les proporcionen puntos (ellos actúan racionalmente: maximizan). Sin embargo, las consecuencias de esta actitud han desencadenado en un proceso de sustitución de cantidad por calidad. Quizá sea un ejemplo de lo que Stewart Clegg (1990) ha caracterizado como una de las vertientes del poder en los estudios organizacionales. Esto es ¿cómo se produce la obediencia organizacional? En el caso precedente parece ser por medio de mecanismos de evaluación colectiva, los que ahora se trasladarán al SIIUAM.

Por último, otro hallazgo obtenido de este estudio se refiere al reflejo de los conflictos de intereses entre los grupos que integran a la UAM-I. Una de las múltiples aristas de este antagonismo se materializa en el número y modelos de computadoras y periféricos que cada división posee. Lo que habla nuevamente de un mayor o menor monto de recursos presupuestales asignados a un determinado grupo. Siguiendo esta lógica de

pensamiento, nuevamente la división de CBI continúa a la delantera, ya que controla todo lo relativo al laboratorio de supercómputo.

Notas

- ¹ En opinión de Charles Handy (1993:20-23), la teoría de la organización no puede ser denominada como tal, él maneja como argumento: "[si se] mira hacia atrás es posible distinguir siete escuelas de pensamiento, ninguna de las cuales ha probado ser totalmente errónea, ni totalmente correcta[...] Las siete escuelas de pensamiento son: administración científica; relaciones humanas; burocrática; poder, conflicto y decisiones; tecnología; sistemas; e institucional[...] Todas las escuelas de pensamiento han contribuido con algo útil. Una suerte de eclecticismo, tomar de cada una lo que sea útil, para compilar una especie de antología personal".
- ² Para el lector interesado en revisar con detalle sus trabajos puede consultar los libros: *El proceso estratégico* publicado en español por Prentice Hall y el de Stewart Clegg, *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, impreso en inglés por SAGE.
- ³ La idea evolutiva no sigue el argumento central de la ecología de las poblaciones. Éste considera a los grupos de organizaciones como poblaciones. Y al interior de estas últimas, las organizaciones se vuelven estables con el paso del tiempo, y si logran entender la dinámica propia de su nicho lograrán sobrevivir (véase Hannan y Freeman, 1988).
- ⁴ Generalmente, esta perspectiva se aplica a poblaciones y no a entidades individuales. Pero lo valioso de este artículo es precisamente el tratar de aplicarlo a una determinada organización. En consecuencia, se asume la responsabilidad del éxito o fracaso del presente designio.
- ⁵ Una base de datos está conformada por un conjunto de registros y a su vez los registros por campos. Probablemente esta idea se explique mejor con un ejemplo: cada uno de los datos correspondientes a una persona, como nombre, dirección, teléfono, etcétera, constituyen un campo, respectivamente; pero todos en conjunto integran un registro y los datos de un grupo de personas (conjunto de registros) integran una base de datos.
- ⁶ Por aquellos años, la UNAM vivía un gran congestionamiento por la alta concentración de alumnos en sus instalaciones ubicadas al sur de la ciudad. El Estado busca, con este esquema de desconcentración y descentralización, atender con una nueva oferta a los mercados simbólicos (de conocimientos, valores y prestigios) que se generan en torno a los centros universitarios con el objetivo expreso de brindar a los estudiantes mexicanos nuevas alternativas en estudios superiores. Y con esta acción desahogar en alguna medida el proceso de masificación que sufrió la UNAM durante la década de los setenta.
- ⁷ Los antecedentes servirán de contexto inmediato para la Unidad Iztapalapa de la UAM.
- ⁸ El nombre de percepción remota (PR) aparece inicialmente durante las primeras misiones interplanetarias de sondas espaciales no tripuladas, a bordo de las cuales se instalaron cámaras de televisión para su captura y envío a la tierra de imágenes correspondientes a regiones selectas de la superficie de otros planetas. El desarrollo de esta ciencia por su aplicación

novedosa a la geología y a la geofísica se ha visto involucrado tradicionalmente al estudio de la superficie planetaria terrestre. De ahí que la PR se haya definido en su desarrollo histórico como la obtención de información acerca de una superficie o escena utilizando luz visible e invisible por medio del análisis automatizado de datos obtenidos a distancia por un sensor remoto. Esto se ha hecho, en general, con el fin de evaluar el medio ambiente y en muchas ocasiones, con el objeto de apoyar las labores de prospección de los recursos terrestres, lo que se ha convertido en una herramienta valiosa para el bienestar de la humanidad (Lira, 1995:27).

⁹ De acuerdo con Marlene Clayton y Chris Batt (1992:63-64), el OPAC puede servir como un punto de acceso para los usuarios de un sistema posibilita el planteamiento de preguntas (búsquedas) para todo el material incluido en la base de datos.

¹⁰ Cabe destacar que al realizar la presente investigación de campo, se encontró una excesiva desconfianza y confidencialidad al cuestionar a las diversas instancias de decisión (de servicios escolares, administración y presupuestación) acerca de sus sistemas y procesos en la UAM-I, todas coincidieron en que se preguntara en la Rectoría General, lo que conduce a un cliché ahora muy popular: la información es poder.

Malone, T. y R. Laubacher (1999), "The dawn of the e-lance economy", en Tapscott, D. (ed.), *Creating Value in the Network Economy*, Estados Unidos, Harvard Business School.

March, J. y H. Simon (1958), *Organizations*, Estados Unidos, John Wiley (ed.).

Neumann, J. E., K. Kellner y A. Dawson-Sheperd (eds.) (1997), *Developing Organisational Consultancy*, Londres, Routledge.

Perrow, Ch. (1991), *La sociología de las organizaciones*, México, McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (1992), *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, FCE.

Reed, M. y M. Huges (1992), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, Londres, SAGE.

Scott, W. (1964), "Theory of Organizations", en Farris, R. (ed.), *Handbook of Modern Sociology*, Estados Unidos, Rand McNally.

Soberón, J. (1998), *Ecología de las poblaciones*, 2ª ed., México, FCE (Col. La Ciencia para Todos, 82).

Stacey, R. (1997 [1993]), "Strategy as order emerging from chaos" Long Range Planning, en Neumann, J. E., K. Kellner y A. Dawson-Sheperd (eds.), *Developing Organizational Consultancy*, Londres, Routledge.

Stoner, J. y Ch. Walkel (1989), *Administración*, 3ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana

Fuentes Bibliográficas

Blau, P. y Scott, R. (1983 [1962]), *Formal Organizations*, en Hall, R., *Organizaciones: estructura y proceso*, México, Prentice Hall.

Bryman, A. (ed.) (1988), *Doing Research in Organizations*, Londres, Routledge.

Bryman, A. (1996), *Quantity and Quality in Social Research*, 4ª ed., Londres, Routledge.

Carroll, G. y M. Hannan (1995), *Organizations in industry: strategy, structure and selection*, Estados Unidos, Oxford University Press.

Clayton, M. y Ch. Batt (1992), *Managing Library Automation*, Londres, Ashgate.

Clegg, S. (1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern world*, Londres, Sage.

Clegg, S. R., C. Hardy y W. R. Nord, (1996), *Handbook of Organization Studies*, Gran Bretaña, Sage.

Espasa (1992), *Diccionario Enciclopédico Espasa, nueva edición*, t. 18, España, Espasa Calpe.

Etzioni, A. (1964), *Modern organizations*, Estados Unidos, Prentice Hall. (Aquí quiero agradecer al equipo de bibliotecarios de la Universidad Británica de Warwick por su ayuda para la recopilación y consulta de este tipo de materiales).

Haeckel, S. (1999), *The Adaptive Enterprise*, Estados Unidos, Harvard Business School Press.

Hall, R. (1983), *Organizaciones: estructura y proceso*, México, Prentice Hall.

Handy, Ch. (1993), *Understanding Organizations: A New Edition of this Landmark Study*, 4ª ed., Londres, Penguin.

Ibarra E. (1991), "El fenómeno organizacional capitalista más allá del 'control bravermaniano': análisis estratégico de las organizaciones", en Ibarra, E. y L. Montaña (coords.), *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*, México, UAM.

Lapassade, G. (1999), *Grupos, organizaciones e instituciones*, 3ª ed., España, Gedisa.

Larousse (1990), *Gran Enciclopedia Larousse*, t. 17, España, Planeta.

Publicaciones Periódicas

Carrasco, M. (1992), "Con programas de cómputo educativo la UAM-I contribuye a mejorar la calidad de la enseñanza elemental de nuestro país", en *Cemanáhuac*, núm. 7, febrero.

Friedman, A. (1994), "The Information Technology Tield: using Tields and Paradigms for Analysing Technological Change", en *Human Relations*, vol. 47, núm. 4.

Hannan, M. y J. Freeman (1977), "The Population Ecology of Organizations", en *American Journal of Sociology*, vol. 49, núm. 2.

——— (1988), "The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836-1985", en *American Journal of Sociology*, vol. 94, núm. 1.

Lara, A. (2000), "Manéjese con cuidado", en *Expansión*, núm. 796, agosto.

Ortiz, A. (1993), "Ventajas de la conexión a Internet", en *Órgano Informativo*, UAM, mayo.

Tirado, J. (1993), "Se amplían las instalaciones del centro de cómputo", en *Cemanáhuac*, vol. II, núm. 8, octubre.

UAM (1997), *Esto es la UAM: su infraestructura de Cómputo*, México, UAM.

Vega, A. (1992), "La UAM Iztapalapa moderniza el manejo de recursos financieros, con la puesta en marcha de la tesorería automática", en *Cemanáhuac*, núm. 27, marzo.

——— (1995), "Cinco y medio millones de documentos tecnológicos se pondrán al alcance de la Universidad y la industria", en *Cemanáhuac*, vol. III, noviembre.

——— (1996), "Navegar... Por la UAM Iztapalapa", en *Cemanáhuac*, III, mayo.

Yépes, J. (1995), "Presentaron en la CFE el CD-ROM Iztapalapa", en *Semanario de la UAM*, vol. 1, núm. 29, marzo.

Otras Fuentes

TeleUAM (1997), www.uam.mx/TeleUAM/teleuam-1.html

TRADUCCIÓN

PERSONALIDAD INDIVIDUAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL O “VAMOS A CAMBIAR ESTE LUGAR PARA SENTIRNOS MÁS CONFORTABLES”

Gerald L. Barkdoll

Arturo Sánchez Martínez

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

Keshava R. Quintanar Cano

Ayudante de Investigación del área de Investigación de Administración y Procesos de Desarrollo de la UAM-A

La propuesta explorada en este artículo es que hay razones teóricas y empíricas para creer que las personas intentan (y a veces se dirigen a) formar la cultura de sus organizaciones para introducir sus preferencias personales. Esta propuesta es un elemento de un debate más largo acerca de la relación entre la personalidad individual y la cultura organizacional. El nexa explorado entre la personalidad individual y la cultura organizacional es el comportamiento.

En este artículo se revisarán brevemente los intentos contemporáneos por definir personalidad y cultura, con especial énfasis en los enlaces entre estos dos conceptos. Conociendo la naturaleza y extensión de estos enlaces se podrán identificar las oportunidades para que las personas construyan una cultura organizacional que corresponda a sus preferencias. Durante el curso de esta revisión también se verán los motivos por los cuales los individuos moldean culturas. Cumpliendo con el “motivo y la oportunidad” de un tribunal, buscaremos anécdotas y la más rigurosa evidencia que soporte el argumento de que las personas actúan con sus preferencias para dar forma a la cultura de su organización. La última sección del análisis explora el peso de la evidencia con respecto al “veredicto” final.

Motivos y oportunidades

Cultura

“La forma de hacer las cosas por aquí” es una eficiente y frecuente definición de sentido común respecto a cultura. Aunque ésta es una definición conveniente, pierde muchos de los poderosos conceptos fundamentales¹ si consideramos que las culturas son creencias colectivas que se tornan en una forma de comportamiento, son una forma de paradigma compartido.

- Las culturas están basadas en una parte emocional que es particularmente conspicua cuando el cambio es amenazador.
- Las culturas están basadas en un fundamento de continuidad histórica. La pérdida potencial de continuidad explica en parte la resistencia al cambio.
- Las culturas son integradas por símbolos definitorios subsecuentes.
- A pesar de que las culturas se resisten al cambio, están constantemente cambiando. Esta paradójica condición limita la velocidad de cambio y consume grandes cantidades de energía.

- Las culturas son más probabilísticas que determinísticas... un conjunto revuelto de imperativos.

El impacto que se percibe de la cultura organizacional respecto al comportamiento personal ha sido articulado por muchos años. En 1982, Carrol observó que la cultura gusta de la moral, las leyes y el vestido; de formas de comportamiento, y es algo que las generaciones avanzadas transmiten a las nuevas. Hofstede (1991) comparó a la cultura con una programación colectiva de las mentes de un grupo que los diferenciaba de otros grupos. El advenimiento de la computadora proveyó de convenientes y adicionales metáforas para explicar el impacto de la cultura en las personas. Por su parte, Hall (1987) comparó a la cultura con una enorme computadora compleja que programa las respuestas y acciones de las personas. Él argumentó que éstas deben aprender los programas de su cultura organizacional si quieren hacer que el sistema trabaje.

El impacto de la cultura en el comportamiento ha sido postulado durante muchos años y éste continúa para ser demostrado. Por ejemplo, a 103 profesionales en recursos humanos de las organizaciones más sólidas de Estados Unidos, se les pidió que identificaran los factores más importantes que influyen en el desarrollo de programas administrativos dentro de sus organizaciones (*The Conference Board*). Más de dos terceras partes de los encuestados mencionaron cuatro factores:

1. Los valores y la visión del jefe de operaciones.
2. El plan estratégico de la organización.
3. Las necesidades operacionales de la línea de las organizaciones.
4. La cultura organizacional.

El impacto potencial de las personas en la cultura es un novedoso tópico que está recibiendo un elevado interés como cambio, y el cambio administrativo ha surgido como actividad importante. Conner (1993:162) describe la transformación:

A principios de los setenta, había pocas organizaciones que intentaban seriamente cambiar algunos aspectos de sus culturas. En los pasados diez años, dado que la cultura corporativa se convirtió en un tópico "caliente" de la prensa de negocios, ha crecido de manera considerable

el número de organizaciones intrigadas por intentar alguna forma de cambio cultural. De hecho, la idea de las culturas corporativas cambiantes está tan en voga, que sería embarazoso para un ascendente administrador, que estando en una fiesta-*cocktail*, no sea capaz de entablar conversaciones acerca del último "proyecto cultural" [...] Lo que encuentro interesante es el número de ejecutivos que están seriamente dependientes de una transformación cultural radical para salvar su trabajo o inclusive el futuro de su compañía.

Personalidad

Los conceptos de personalidad y cultura son mecanismos pragmáticos para describir, explicar y comprender el comportamiento humano. Ambos conceptos intentan responder a innumerables preguntas acerca de lo observado, previsto y controlable comportamiento humano. Ellos difieren en su perspectiva en términos de la unidad de análisis (individuos *versus* organizaciones), pero comparten muchas características. El dar por hecho un grupo de supuestos que son sostenidos por la mayoría de los miembros de una organización, son los principios determinantes de la cultura (Schein,1996). El revisar algunos de los mecanismos más conocidos para categorizar las personalidades individuales, proporciona una visión momentánea de su diversidad, su potencialidad, sus aplicaciones y su relevancia para la cultura.

Los estilos sociales describen el comportamiento de las personas en términos de cuatro categorizaciones generales: amables, analíticos, conductores, y expresivos.² Estas categorías son determinadas mediante observaciones grabadas y por la confirmación subsiguiente de la persona. Se espera que cada uno de los estilos "trabaje lo mejor" en una serie de circunstancias que están directamente relacionadas con la cultura organizacional. A continuación se mencionan algunos ejemplos de estas circunstancias:

- El estilo analítico de personalidad trabaja mejor cuando los elementos de una situación están organizados, y las direcciones de implementación son proporcionadas por otros.
- El estilo conductor trabaja mejor cuando el clima es favorable.
- El estilo amigable trabaja mejor cuando el clima es favorable y está libre de presión.

- El estilo expresivo trabaja mejor en un clima abierto en donde las interacciones con otros son importantes.

La Orientación Fundamental de Relaciones Interpersonales (FIRO), mide las necesidades personales en tres dimensiones: 1) inclusión: el grado de contacto e importancia con los deseos individuales, 2) control: la extensión del poder dominante sobre las búsquedas individuales, y 3) afecto: el grado de acercamiento a las búsquedas individuales. La FIRO incluye dos dimensiones: inclusión y afecto con un trato positivo o negativo de algunas culturas organizacionales. La dimensión del control de la FIRO se relaciona directamente con el principal objetivo de este artículo, que está dirigido a personas con un gran control de sus necesidades, y podrían esperar a que el trabajo activo cambie los atributos culturales y que no se unan con sus preferencias personales. Posteriormente, se explorará la relación entre la personalidad individual y las razones por las que las personas se unen, o son motivadas a dejar a las organizaciones.

El Indicador Tipo de Myers-Briggs (MBTI) es reconocido como el inventario de personalidades más utilizado en el mundo con cerca de dos y medio millones de personas que fueron "tipificadas" en 1995. Está "diseñado para hacer que la teoría psicológica de Jung sea entendible y útil en cualquier día de la vida" (Myers, 1993:1) y para buscar las diferentes preferencias personales en cuatro escalas:

- Extroversión—introversión (E *versus* I).
- Sensación—intuición (S *versus* I).
- Pensamiento—sentimiento (P *versus* S).
- Juicio—percepción (J *versus* P).

La relación de características dimensionadas por el MTBI a la cultura son evidentes cuando uno lee la descripción de 16 tipos de personalidad que son identificados. Por ejemplo, las personas introvertidas/ sensitivas/ táctiles/ juiciosas pue-

den "convertirse en rígidas al soportar a la jerarquía, la autoridad, y los procedimientos, y [...] estar insatisfechos a aplicar una lógica impersonal de las decisiones, aun cuando sea necesario" (Myers, 1993:9). Existen preferencias similares en los restantes 15 tipos que son para conflictuar o conformarse a las normas culturales.

Por varias razones, los 16 tipos de MTBI a veces son divididos en cuatro categorías llamadas temperamentos, éstos corresponden un poco a las primeras postulaciones de la antigua Grecia (Keirse y Bares, 1984). El MTBI basado en los temperamentos está conformado por:

- ✓ **SJ** (Sensación—juicio): Aquellos que mantienen su atención en sus objetivos y en sus necesidades emocionales, incluyendo responsabilidad, tradición y un deseo por mantener el orden.
- ✓ **SP** (Sensación—percepción): Aquellos que mantienen su atención en los objetivos y en sus necesidades emocionales, incluyendo independencia, espontaneidad y un deseo de tener diversión.
- ✓ **IP** (Intuición—pensamiento): Aquellos que mantienen su atención en sus objetivos y en sus necesidades emocionales, incluyendo competencia, conocimiento, y el deseo de dirigir y tener control.
- ✓ **IP** (Intuición—percepción): Aquellos que mantienen su atención en sus objetivos y sus necesidades sinceras y significantes, buscan en sí mismos y tienen un deseo de armonía.



El modelo "Los cinco grandes" ha sido propuesto como remplazo del MBTI. El modelo de los cinco factores de personalidad intenta cuantificar: emocionalidad negativa, extroversión, apertura, conciliación, y perfección.

Existen seis facetas que más adelante definen a cada factor, lo que produce 30 dimensiones distintas de la personalidad (Howard y Howard, 1995). Un número sustancial de estas dimensiones, incluyendo obediencia, excitación de búsqueda, cordialidad, confianza y orden, son características que deben ser nutridas o ignoradas por las culturas organizacionales.

Las oportunidades de las personas para cambiar la cultura organizacional están aumentando porque ciertos tipos de personalidad (como los analizados por el MBTI) tienden a agruparse en disciplinas y campos de trabajo. Por ejemplo, un desproporcionado número de extrovertidos fueron encontrados en los campos de mercadotecnia, relaciones públicas y actuación, mientras que un número considerado de introvertidos se encontraron en los campos de ingeniería, bibliotecas y programación en computación. Similarmente, un número considerado de policías, detectives y granjeros, son de tipo sensible, mientras que un numeroso grupo de escritores, científicos sociales y ayudantes de investigación son de tipo intuitivo. Pensamiento *versus* contacto, y percepción *versus* juicio, son tipos que eventualmente están distribuidos en otras áreas ocupacionales. El resultado neto de todas estas organizaciones se impulsará por una población no aleatoria de personas con preferencias similares. Esta homogeneidad provee de un aumento en el ímpetu y disminuye la resistencia al cambio de una cultura deseable.

Motivos

Por definición, la tipificación de la personalidad dirige las preferencias de las personas. Éstas son similarmente descritas como: 1) preferencia del foco atencional (hacia adentro o hacia fuera), 2) preferencia de la fuente de información (sus sentidos y su intuición), 3) preferencia de la forma de tomar las decisiones, y 4) orientación al mundo externo (juicio contra percepción). David Noer argumenta que el desigual individualismo de Estados Unidos está en conflicto

con los aspectos confinados de su cultura (Noer, 1993:195). En un país que exalta a la persona sobre el sistema, parecería natural encontrar personas que intentan cambiar al "sistema" para encontrar sus necesidades.

Hay muchas maneras individuales para satisfacer las preferencias porque existen muchas actividades y prácticas que colectivamente definen a la cultura. Los cambios pueden ser atraídos por: 1) replanteamiento de los objetivos de un trabajo, 2) reorganización, 3) iniciar nuevas (o eliminar las existentes) formas de comunicación, 4) establecimiento de nuevos sistemas de reconocimientos (incluyendo los cambios en el comportamiento que deben ser reconocidos), y 5) cambiar el proceso administrativo, incluyendo los tiempos de atención y agendas. A pesar de que la prerrogativa para hacer muchos de estos cambios está fundamentalmente en el liderazgo formal de la organización, existen diversas vías con menos poder formal que pueden traer cambios a la cultura organizacional.

Algunos observadores han sugerido que la motivación de las personas puede crear un "ambiente preferido", el cual origina organizaciones con características similares al tipo de personalidad. Por ejemplo, William Bridges argumenta que las cuatro dimensiones de MBTI provee de un poderoso fundamento para que se considere el "carácter" de las organizaciones (Bridges, 1992). La relación entre las personas también es demostrada por asesorías del orden equipo/grupo, que son instrumentos designados para "proveer descripciones de tipos de grupos, fuerza y debilidades de equipo y la solución de problemas y el estilo de dirección" (CCP, 1996:14).

Evidencia

Daryl Conner contrasta dos maneras de cambio en las culturas: la evolucionaria y la arquitectónica (Conner, 1993). El modelo evolutivo ocurre cuando a la cultura se le permite cambiar en eventos aleatorios. El modelo arquitectónico está basado en una actividad proactiva e intervencionista por líderes y administradores. Es fácil de predecir el consejo de Conner que estará basado en el subtítulo de su libro *¿Cómo los administradores elásticos triunfan y prosperan donde otros fallan?*

La importancia de dirigir la cultura y la habilidad de la gerencia para hacerlo fueron enfatizadas en una conferencia del Consejo de Conferencias dictada en 1993. Lo más sobresaliente que se publicó a raíz de ésta incluía la siguiente observación:

Desde hace pocos años, el interés de los mejores ejecutivos se ha dirigido al terreno de la teoría y a la esfera de las nuevas aplicaciones. Muchos gerentes están comenzando a creer que la innovación exitosa trae consigo el cambio en la cultura corporativa –los valores tradicionales de la compañía, creencias y maneras de hacer las cosas–. Cambiando la cultura, ellos argumentan, toda la organización puede ser reformada (Berman, 1986).

El concepto de cultura se aplica a una multiplicidad de niveles organizacionales. El concepto también se puede aplicar al equipo de ingeniería, al departamento de presupuestos, a agencias, al departamento y al gobierno federales. Asimismo, el poder de cambio de una cultura organizacional puede residir en un enorme volumen de la fuerza laboral, el liderazgo de la organización o en una fuerza externa, e incluso un mandato del congreso de eliminar organizaciones a menos que “cambien sus formas”.

A continuación se describen tres ejemplos de cambios culturales basados en las preferencias personales. Los primeros dos están basados en la observación directa del autor. Algunos detalles se han sido modificado para proteger las identidades de las personas involucradas. El tercer ejemplo está fundamentado en una investigación específica para probar la relación entre el tipo de personalidad y las preferencias de procesos específicos en la gerencia.

El equipo de evaluación

Muchas agencias del Gobierno tienen un equipo de evaluación y su trabajo consiste en revisar las actividades de la agencia. Ese programa de evaluación de responsabilidades está fundamentado en una variedad de paradigmas de diferentes equipos de evaluación incluyendo: a) el paradigma de auditoría, que se concentra en revisar el seguimiento a los programas y las reglas y regulaciones preestablecidas; b) el paradigma prescrito, que se enfoca de primera instancia en desarrollar y promover decisiones y procesos específicos, y c) el paradigma de investiga-



ción, que tiene por objetivo descubrir nuevas ideas y ambientes para el programa, de tal manera que al administrador se le permita tomar decisiones con más información.

Un equipo de evaluación tuvo una larga historia operando el primer modelo, el de auditoría. Los observadores a este particular equipo, reportaron que en ocasiones su comportamiento era como de reporteros investigadores que esperaban identificar y publicar errores y problemas. La cultura del equipo correspondía a su comportamiento. Un nuevo gerente fue puesto a cargo del equipo, utilizaba términos INTJ en MBTI y estaba más satisfecho con procesos de evaluación que reorganizaban la investigación y se daban a conocer compartiendo el descubrimiento de nuevas ideas y aprendizajes.

El nuevo gerente era un “analítico” en términos sociales. La aproximación del analista típico es aprender todo lo que pueda acerca de la situación como sea posible antes de hacer una sugerencia o una recomendación. Los analistas son considerados como personas orientadas a la consecución de objetivos con la máxima cantidad de información y un riesgo mínimo. En menos de dos años, el nuevo gerente cambió la orientación del equipo de evaluación de auditar a investigar. La relación establecida con los administradores del programa cambió de “objetivo” a “cliente”. Las actividades de evaluación cambiaron de cerradas y reservadas a abiertas y compartidas, y el desarrollo de nuevas ideas, basado en un riguroso análisis, se volvió la base de recomendación y cambio. La transformación fue satisfactoria con el nuevo clima que él había creado.

El departamento

El liderazgo en el departamento ha cambiado seis veces en los últimos 14 años, pero cada nuevo director del departamento aceptó la estructura organizacional existente que incluía directamente al departamento de diputados, seis líneas organizacionales, seis oficinas de *staff* y un cambiante número de asistentes especiales. Los procesos y actividades de la administración del departamento fueron designados para emplear y ayudar al consejo de administración del departamento que incluía de 13 a 17 empleados que se reportaban directamente con el director del departamento. Se establecieron una variedad de juntas rutinarias, especificaciones acerca de los objetivos anuales y los procesos de asignación de recursos, para administrar las operaciones salientes, ideas *ad hoc* y una política de revisión y desarrollo.

Cuando un nuevo director tomó el control de la gerencia del departamento, los observadores experimentados inmediatamente lo reconocieron como un MBTI introvertido.³ A pesar de esto no hubo un cambio sustancial ni en las funciones asignadas al departamento, ni en los recursos disponibles, ni en las actividades primarias o personales. Pero sí hubo un cambio dramático en la cultura del departamento.

En aproximadamente un año, la estructura del departamento se reorganizó de tal manera que sólo cinco personas se reportaron personalmente con el director, quien evitó las juntas del consejo administrativo y en repetidas ocasiones expresó su deseo de que éstas fueran más cortas. La "manera de hacer negocios" y otras características culturales cambiaron. El vínculo entre las preferencias del nuevo director introvertido y la reorganización fue evidente en los papeles que anunciaban y justificaban el acuerdo de la nueva organización.

La justificación formal incluía argumentos de reducidos lapsos de control, y fundamentaba que la estructura actual requería a una persona que supervisara directamente muchas funciones y actividades. El número de funciones y actividades fue establecido por un mandato legislativo y no cambió, pero el número de personas que el director atendía personalmente disminuyó de una manera considerable.

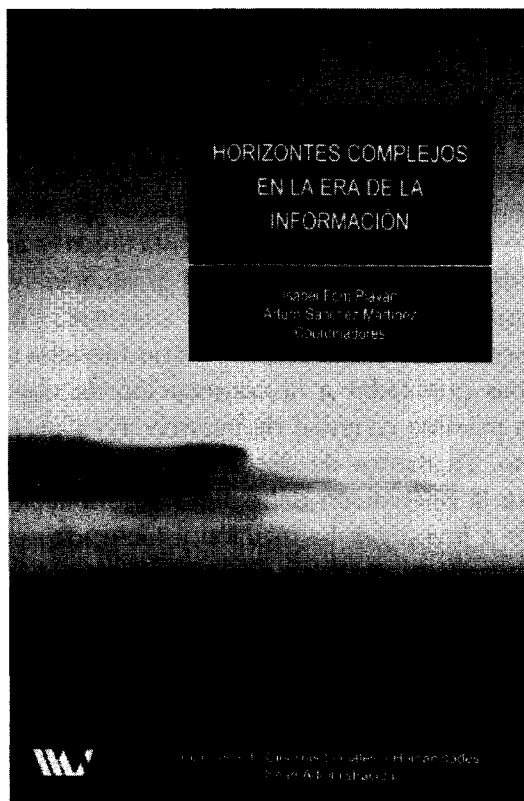
El Gobierno Federal

Los paradigmas de la administración secuencial no son un fenómeno nuevo para el Gobierno Federal. El Sistema de Planeación, Programación y Presupuesto (SPPP), El Presupuesto de Base Cero (PBS) y la Administración por Objetivos (APO), son términos familiares para los practicantes y estudiantes de la administración pública. Cada uno de estos paradigmas estuvo en voga por cierto periodo de tiempo durante los sesenta y los setenta, y fueron desarrollados, probados, usados y finalmente remplazados, por lo que ahora es conocido como una ordenada progresión relativa.

La experiencia reciente se basa en el contraste rígido de los múltiples paradigmas administrativos que han sido simultáneamente designados como la mejor manera de dirigir al Gobierno.

Reingeniería, administración de la calidad total y una variedad de actividades que abarcan el funcionamiento y los resultados gubernamentales, son tres paradigmas que compiten por el reconocimiento oficial y su aplicación universales.

La implementación de estos paradigmas administrativos tiene un impacto directo sobre la cultura organizacional. La mayoría, sino es que todos, de los paradigmas administrativos contemporáneos se concentran específicamente en cambiar la cultura de la organización mediante una orientación hacia los



clientes, haciendo más con menos e incrementando la responsabilidad por medio del uso de indicadores de desempeño y de otras iniciativas.

En la cultura, ¿qué es lo que origina estas iniciativas modificadoras? Ésta es una pregunta que frecuentemente se formulan los gerentes que intentan comprender, seleccionar y utilizar el paradigma con la mayor relevancia y valor. Una posible respuesta es la premisa básica de este artículo; las iniciativas administrativas vienen de las preferencias personales de los individuos o de grupos de éstos. En esencia, esta contradicción entre los paradigmas administrativos puede ser una prueba evidente de las diferentes preferencias personales de individuos o grupos.

Un esfuerzo de investigación ha conducido a determinar si los ejecutivos gubernamentales con diferencias preferenciales personales fueron atraídos por los diferentes paradigmas administrativos. Existe un interés particular en descubrir diferencias entre ejecutivos que representan dos temperamentos personales (MBTI) diferentes, los SJ y los IP. Aproximadamente el 85 por ciento de los ejecutivos federales son IP y SJ. La preponderancia de estos dos tipos de personalidades y sus contrastantes preferencias origina un escenario de conflicto.

Ciento treinta y un ejecutivos llenaron un cuestionario que mostró su reacción a ocho diferentes actividades administrativas, incluyendo:

- Desarrollar un plan anual de actividades, incluyendo salidas y resultados.
- Desarrollar un reporte anual de actividades, incluyendo objetivos conocidos y por conocer.
- Trabajar en una mejora constante en la operación de la organización mediante el cambio y el análisis.

Un panel de expertos en MBTI predijo que los ejecutivos SJ deberían estar más atraídos por el plan y el reporte anuales que los ejecutivos IP. Un miembro del panel observó que "a los SJ les encanta hacer listas de cosas pendientes y tacharlas al realizarlas. Ellos piensan que todos deberían hacer listas y tacharlas". De los ejecutivos IP se esperaba que fueran más partidarios de la idea del cambio constante que los ejecutivos SJ porque los IP se inclinan por concentrarse en el futuro, en lo que pueden ser y sobre lo que es. El análisis de las 131 respuestas fundamentó las preferencias pronosticadas, a pesar de esto sólo las dos predicciones acerca de las preferencias SJ fueron estadísticamente significables.⁴

El veredicto

Recientes casos de alto nivel en la corte han demostrado cómo los niveles de evidencia están relacionados con la seriedad del "cargo". Existe una escala correspondiente de "evidencia" relacionada con veredictos acerca de hipótesis de comportamiento. Analizando un veredicto acerca del conjunto de relaciones entre la personalidad individual y la cultura organizacional, se puede observar que se requiere más evidencia de la que se tiene. De hecho, utilizando algunos fundamentos acerca de esta compleja relación que ha sido confundida por la presentación de persuasivos pero contradictorios argumentos, gran parte del debate se ha focalizado en la identificación de variables dependientes e independientes en la ecuación. Algunos investigadores han argumentado, convincentemente, que la cultura organizacional determina la naturaleza de sus miembros, mientras que otros argumentan, con el mismo convencimiento, que los miembros de la organización forman a la cultura. Schein postula que el impacto de la cultura en el comportamiento no ha sido adecuadamente reconocido (Schein, 1996).

No nos hemos apoderado de las normas que se mantienen tácitamente por medio de grandes unidades sociales, somos más parecidos a líderes de cambio, que seres cambiados por estas unidades. Hemos fallado al notar que la 'cultura' vista como algo dado por hecho, compartida, las tácitas formas de percibirla, pensando y reaccionando, era una de las fuerzas más poderosas y estables de operación en las organizaciones.

Por otra parte, Schneider (1987) argumenta que "las organizaciones son las personas[...] la gente hace al lugar[...] hemos tratado de cambiar a las organizaciones cambiando sus estructuras y procesos cuando son las personas las que tienen que cambiar. Con cambios en las personas, los cambios necesarios en los procesos y estructuras ocurrirán".

Este argumento acerca de la relación "real" entre la personalidad individual y la cultura, probablemente continúe indefinidamente por la complejidad de entidades y sus interacciones, aun simplificando la discusión que se centra en las preferencias personales de los líderes de la organización, no nos facilita una oportunidad de lograr un veredicto satisfactorio. La respuesta siempre es "todo depende." El poder de la cultura para cambiar a los líderes y viceversa depende de: a) la gran congruencia entre valores y normas de la

EL 105 Cotidiano

Revista de la realidad mexicana actual

ISSN 0186-1540
Circula 4 veces al año
año 17, N. 35, III



organización y los líderes (los cambios pequeños son más fáciles que los grandes), b) la holgura, profundidad y uniformidad de las normas y valores de la cultura organizacional, c) el tamaño de la organización, d) la habilidad, determinación y ocupación de los líderes, y e) el reconocimiento urgente de la organización o de los líderes, de la necesidad de cambio en la lógica siguiente: "crecer o sobrevivir".

Afortunadamente, es mucho más fácil alcanzar un veredicto en el "alegato" apenas presentado en este artículo. Las personas intentan –y a veces se obligan a– moldear la cultura de sus organizaciones para que satisfagan sus preferencias personales. El veredicto es claramente "culpable del cargo". La evidencia demuestra que los líderes de las organizaciones ya han concluido que las personas moldean a la cultura, así como lo hace la cultura con sus organizaciones.

Notas

- 1 Algunos de los conceptos culturales contenidos en este documento son derivados de los conceptos centrales descritos en "American Society for Training and Development", en revista *Organizational Culture*, núm. 9304, abril de 1993.

- 2 Los conceptos de los estilos sociales presentados en este documento están registrados por The Wilson Learning Corporation, Eden Prairie, Minnesota.
- 3 En términos MBTI, los introvertidos disipan energía cuando interactúan con otros y la recargan cuando están solos, les gusta estar a solas, prefieren comunicarse mediante la escritura y dirigen su energía y atención interior a su mundo íntimo de ideas y experiencias.
- 4 Carta fechada el 27 de enero de 1994, del autor a los graduados del Instituto de Ejecutivos Federales que participaron en el estudio. Copias de la carta, incluyendo una matriz de reacciones pronosticadas y el instrumento revisado, se pueden obtener con el autor.

Fuentes Bibliográficas

- Bridges, William (1992), *The Character of Organizations*. Palo Alto, California, Davies-Black Publishing.
- CCP (1996), *Catalogue*, Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, Inc.
- Carrol, M. P. (1982), "Culture", en Freeman, J. (ed.), *Introduction to Sociology; A Canadian Focus*, Scarborough, Ontario, Canadá, Prentice Hall.
- Conner, Daryl R. (1993), *Managing at the Speed of Change*, Nueva York, Villard Books.
- Hall, Edward T. y Mildred Reed Hall (1987), *Hidden Differences: Doing Business With the Japanese*, Nueva York, Anchor Books/Doubleday.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill (UK) Limited.
- Keirse, David y Marilyn Bares (1984), *Please Understand Me, Character & Temperament Types*, Prometheus Nemesis Book Company.
- Myers, Isabel Briggs (1993), *Introduction to Type*, revisado por Linda K. Kirby y Katharine D. Myers, 5ª ed., Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, Inc.
- Noer, David M. (1993), *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Publicaciones Periódicas

- Howard, Pierce J. y Jane M. Howard (1995), "Buddy, can you Paradigm", en *Training and Development*, septiembre.
- Schein, Edgar H. (1996), "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 41.
- Schneider, Benjamin (1987), "The People Make the Place", en *Personnel Psychology*, núm. 40.

Otras Fuentes

- Berman, Melissa A. (1986), "Corporate Culture and Change: Highlights of the Conference", The Conference Board.
- The Conference Board (1996), "Corporate Practices in Management Development, A Research Report", en *Report Number 1158-96-RR*. <http://www.hbg.psu.edu/Faculty/jxr11/barkdoll.html>

LINEAMIENTOS EDITORIALES PARA LAS COLABORACIONES

REVISTA *Gestión y estrategia*

Los trabajos deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser inéditos. Los artículos serán presentados en original y dos copias acompañados del disco en que fueron capturados (versión *WinWord*). Además se deberá incluir un resumen del contenido en 1/2 cuartilla (250 palabras) para publicarlo en internet y en el sumario de la revista.
2. El ensayo debe tener un título y, en su caso, subtítulo que den razón fidedigna del contenido del artículo, así como introducción, desarrollo del argumento y conclusiones.
3. Los artículos tendrán una extensión de 15 a 25 cuartillas a doble espacio, 28 renglones y 68 golpes por línea, letra arial, 12 puntos.
4. Las citas bibliográficas se deberán incluir dentro del texto y se presentarán de la siguiente manera: apellido paterno del autor, año de la publicación y página, es decir: (Guillen, 1991:10), en caso de que sean más de dos textos del mismo autor en el mismo año, deberán listarse con los incisos a, b, c, esto es:
Guillen, 1991a:10
1991b:20
5. Las notas se deberán presentar al final del texto.
6. Las referencias serán presentadas al final del texto y en forma Harvard, clasificándolas en fuentes bibliográficas, publicaciones periódicas y otras fuentes.

Ejemplos: Fuentes Bibliográficas:

Coll, César y Elena Martín (1992), *Psicología genética y aprendizajes escolares*, Madrid, Siglo XXI.

Publicaciones Periódicas: Se suprime la notación de los folios, se escriben con minúsculas y en español las clasificaciones calendáricas, también en el caso de publicaciones extranjeras:

Banoma, Thomas (1989), "Marketing Performance, What do you Expect", en *Harvard Business Review*, Boston, septiembre/octubre.

Otras Fuentes:

Para publicaciones oficiales:

MÉXICO, Banco de México (1995), *Informe Anual*.

Para leyes o decretos:

MÉXICO, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Dirección General de Normas Oficiales Mexicanas (1990), *Normas oficiales mexicanas*.

Para organismos:

OCDE (1992), *Estudios económicos*, París.

Para conferencias:

Rangel Sostman, Rafael (1993), "Necesidad de un sistema educativo orientado hacia la competitividad", ponencia presentada en el *V Congreso Internacional de Calidad Total*, Monterrey.

7. Los cuadros estadísticos que acompañan al texto serán numerados en sistema arábigo y en romano las gráficas. Los cuadros y las gráficas deberán presentarse en original y en blanco y negro suficientemente contrastado y en letra legible.
8. El comité editorial decidirá si se publican los trabajos presentados basándose en los dictámenes elaborados por especialistas en el tema.
9. Anexar una ficha que contenga los siguientes datos:
 - Nombre completo
 - Dirección
 - Teléfono particular y/o laboral
 - Institución a la que pertenece
 - Currículum vitae resumido (una cuartilla)
 - Área(s) de investigación de su especialidad
 - E-mail