

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 20

JULIO - DICIEMBRE 2001



Aniversario

**Propuestas para la práctica
organizacional contemporánea**

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

Isabel Font Playán

Luis Inostroza Fernández

Luis Ureña Gutiérrez

María Guadalupe Huerta Moreno

Rebeca Pérez Calderón

Asesores externos

David Arellano Gault

Darío Salinas Figueredo

Luis Montaña Hirose

Ricardo Uvalle Berrones

Diseño de portada

Ediciones y Gráficos Eón, SA de CV. / Kristoferson Macías

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: José Luis Zarazúa Vilchis,

Coordinador de Publicaciones de DCSH, UAM-A.

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 20

JULIO-DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

2 Presentación

7 Sumario

ARTÍCULOS

12 Corredores bioceánicos.
Fenómenos organizacionales contemporáneos
Luis Inostroza Fernández

32 Percepción, opinión y políticas públicas
Murilo Kuschick

41 Norma ISO 9000. Su evolución e
importancia en la comercialización
internacional
María Teresa Godínez Rivera
Rebeca Pérez Calderón

52 Los recursos humanos como capital
intelectual en el proceso de aprendizaje
Rafael Montesinos
Griselda Martínez V.

62 Poder y conflicto: aristas del cambio
organizacional
Isabel Font Playán
Patricia Gudiño Pérez
Arturo Sánchez Martínez

74 Un modelo sistémico para enfrentar el
cambio organizacional
Martha Patricia López Garza

82 Comercio electrónico: una nueva cultura
de hacer negocios
Maricela López Galindo
Silvia Ofelia Pérez Rueda

91 Las mujeres en la organización. ¿La ruptura
del techo de cristal?
César Medina Salgado

102 Importancia de la vinculación
universidad-microempresa
María Isabel García y Rodríguez
Silvia Pomar Fernández

PRESENTACIÓN

Hoy, celebrando 10 años de vida, hemos reflexionado en el difícil arte de imprimir una revista universitaria, por ello creemos que vale la pena recordar el momento en el cual aparece la imprenta. El editor Roberto Zavala Ruiz en *El libro y sus orillas* indica que los estudiosos no consiguen ponerse de acuerdo en quién la inventó. Si se entiende por imprenta “el arte de imprimir”, el crédito se lo llevan los chinos tres siglos antes de Cristo, pero si se define como “el arte de imprimir valiéndose de tipos móviles y auxiliándose con una prensa adecuada”, entonces la mayoría reconoce a Gutenberg como el inventor, en 1440.

El primer taller de impresión de la Nueva España formó parte del Palacio Episcopal en la Ciudad de México y era propiedad de Cromberger de Sevilla, quien comisionó a Giovanni Paoli –mejor conocido como Juan Pablos– para que se hiciera cargo del taller. Hacia 1559 se instaló un segundo taller; y casi un siglo después, en 1632 la primera imprenta fuera de la capital, en Puebla de los Ángeles.

Durante la guerra de Independencia se establecieron varios talleres de impresión de los que salían folletos y periódicos insurgentes. Durante el siglo XIX, México no logró estabilidad y la necesidad de difusión de ideas procedentes de Europa, originó la aparición de varios talleres, pero la inestabilidad los desapareció, aun así se propagaron las ideas lo suficiente como para levantar en armas al pueblo mexicano.

Una vez concluida la Revolución, José Vasconcelos, en aquel entonces secretario de Educación Pública, comprendió que había que transformar al país por la vía de la cultura, para lo cual las publicaciones desempeñaban un papel muy importante. Así aumentó y se diversificó la edición de libros, revistas y periódicos. A través de ellos, hoy día conocemos la realidad de nuestro país, pues dan cuenta de lo que somos.

Si es verdad que los impresos dan cuenta de la vida de una sociedad, también se podrá, por medio de éstos, conocer la vida de nuestra universidad, y para ser más precisos, la vida de nuestro Departamento.

La revista *Gestión y Estrategia* se publicó por primera vez en 1991 gracias a la iniciativa de un grupo de profesores que deseaban tener un espacio para dar a conocer al resto de la comunidad académica los avances en sus investigaciones. Al frente del Departamento de Administración se encontraba el doctor Víctor Manuel Cuevas Ahumada, durante su gestión sólo se publicó un número, y con un formato diferente. Fue hasta la administración de la maestra Rebeca Pérez Calderón cuando la revista adquiere la presentación que hoy conocemos. También durante esta gestión se hicieron todos los trámites, dentro y fuera de la universidad, para darle legalidad a la publicación. Después de la administración de la maestra Pérez, quedaría al frente del departamento la maestra Anahí Gallardo, quien continuó fortaleciendo la revista, durante su gestión se trabaja sobre los lineamientos editoriales y su registro ante el Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades, esto le permite a la revista tener, por primera vez, un editor, tarea que le fue asignada al maestro Héctor Nuñez. Actualmente, al frente del departamento se encuentra el maestro Pedro Martínez, quien junto con su equipo se han propuesto tres objetivos: a) regular la periodicidad de la revista, pues había un considerable atraso en la producción b) distribuir la revista para que llegue a un público más numeroso, y c) inscribir la revista en el padrón de excelencia del Conacyt.

Hoy tenemos en nuestras manos el número 20 de la revista, con éste cumplimos 10 años de vida. Somos una revista semestral, publicamos dos convocatorias al año, recibimos artículos, traducciones y reseñas; todos los trabajos antes de ser publicados son rigurosamente dictaminados por expertos en la temática, se piden tres dictámenes por artículo y la última palabra sobre si se publica o no la tiene el Comité Editorial. Éste se encuentra formado por el jefe del departamento, quien es el presidente del comité; el coordinador de la licenciatura de administración, los jefes de las áreas de investigación, así como tres profesores del departamento.

Hasta la fecha hemos publicado 255 trabajos bajo las siguientes temáticas:

- Empresa y administración pública
- Privatización
- Globalización
- Género
- Política pública: gobernabilidad y gestión
- Gestión municipal
- Desarrollo industrialización y apertura económica
- Calidad
- Cambio y cultura organizacional
- Mercadotecnia
- Desarrollo organizacional, innovación y tecnología
- Economía y finanzas
- Educación
- Traducciones.

CUADRO 1
Número de artículos y temas publicados en la revista *Gestión y estrategia*

	Empresa y administración pública	Privatización	Globalización	Género	Política pública: gobernabilidad y gestión	Gestión municipal	Desarrollo, industrialización y apertura económica	Calidad	Cambio y cultura organizacional	Mercadotecnia	Desarrollo organizacional innovación y tecnología	Economía y finanzas	Educación	Traducciones
NÚMERO DE REVISTA														
1. JULIO-DICIEMBRE 1991	3	4			2		2							
ENERO-SEPTIEMBRE 1992														
NÚMERO ESPECIAL														
2. JULIO-DICIEMBRE 1992					8	4	1							
3. ENERO-JUNIO 1993					3		2					1	1	2
4. JULIO-DICIEMBRE 1993	2		1		2							2	1	
5. ENERO-JUNIO 1994	3					1	6	1			1	1	1	3
6. JULIO-DICIEMBRE 1994		1	1		2				2	1	1	5	1	
7. ENERO-JUNIO 1995	1		1		3		1				5	2	3	
8. JULIO-DICIEMBRE 1995	1		2		2	1		3			2	1	1	2
9. ENERO-JUNIO 1996		1	5				1							1
10. JULIO-DICIEMBRE 1996														
50. ANIVERSARIO														
11Y12. ENERO-DICIEMBRE 1997	1				5				2	2	7	2	4	3
13. ENERO-JUNIO 1998				4	3			1			3	1		
14. JULIO-DICIEMBRE 1998					5	1		1	3	2	1	2	4	
15. ENERO-JUNIO 1999		1	1			3			3	1	2	1	1	
16. JULIO-DICIEMBRE 1999		1	1		3		1		2	1	5	2	1	
17. ENERO-JUNIO 2000					1				1	1	3		1	1
18. JULIO-DICIEMBRE 2000					2	1			1	1	3	1	1	1
19. ENERO-JUNIO 2001					2		2		1	3	1			
20. JULIO-DICIEMBRE 2001														
10. ANIVERSARIO														
TOTAL DE ARTÍCULOS POR TEMA	11	8	13	5	45	11	25	5	18	15	39	24	17	19
TOTAL DE ARTÍCULOS	225													

Todos los trabajos responden a las inquietudes de los investigadores, ya que hemos nacido como un órgano de difusión de las investigaciones del Departamento de Administración de la UAM-A, pero no por ello nos hemos cerrado, pues número tras número se publican artículos de nuestros pares en otras instituciones.

CUADRO 2

Instituciones a las que pertenecen los autores	Número de autores por institución
CIDE	3
ESCA/IPN	2
IAPEM	2
INAP	1
INSTITUTO MORA	1
ITESM	2
STUNAM	1
UAEM	2
UAM-A (otros departamentos)	12
UAM-A (Departamento de Administración)	40
UAM-I	4
UAM-X	3
UAP	1
UNAM	7
UNIVERSIDAD DE COLIMA	1
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	2
UNIVERSIDAD DE VARSOVIA	1
UNIVERSIDAD LA SALLE	1
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	1

Durante la gestión de la maestra Rebeca Pérez Calderón se discutió, al interior del Comité Editorial, la importancia que Internet estaba cobrando y se tomó la decisión de que la revista debería estar en la red. Se le encargó a la maestra Elvia Espinosa la tarea de poner en línea la revista. Esto nos ha llevado al mundo, nos ha abierto la posibilidad de que nos conozcan en los lugares más remotos, lugares a los cuales no imaginábamos llegar antes de la existencia de la supercarretera de la información y ha permitido a los investigadores tener contacto con aquellos que tienen la misma línea de investigación.

En este número publicamos nueve artículos, como siempre iniciamos con aquellos que abordan la temática más general y concluimos con aquellos que su análisis es más particular. El primer artículo, de Luis Inostroza Fernández, "Corredores Bioceánicos", plantea que éstos son megaproyectos estratégicos y a la vez fenómenos organizacionales contemporáneos, que tienen como propósito alcanzar el mejor aprovechamiento de mares, puertos y costas. El segundo trabajo es de Murilo Kuschich, cuya línea de investigación es la mercadotecnia en la opinión pública, nos presenta el texto "Percepción, opinión y políticas públicas", en el cual teoriza acerca de la relación comunicativa entre la administración y la opinión pública, para acercarse a la relación entre la sociedad y el Estado mexicano. Enseguida, las profesoras Rebeca Pérez Calderón y María Teresa Godínez Rivera publican

“Normas ISO 9000. Su evolución e importancia en la comercialización internacional de productos: el caso México”, en el cual muestran la evolución de la norma ISO 9000 desde su origen hasta nuestros días y obviamente la importancia de éstas para el caso mexicano.

Rafael Montesinos y Griselda Martínez, en “Los recursos humanos como capital intelectual en el proceso de aprendizaje”, analizan el papel que desempeña el capital intelectual en el proceso de aprendizaje organizacional, fundamentalmente el que corresponde al capital humano que hoy día emerge como la vía más efectiva para definir las estrategias apropiadas. Los profesores Isabel Font, Patricia Gudiño y Arturo Sánchez participan con el trabajo “Poder y conflicto: aristas del cambio organizacional”. Plantean que el proceso de estabilidad-cambio en las organizaciones se presenta como un ciclo continuo derivado de las exigencias ambientales, este proceso pretende establecer un estado organizacional distinto y mejor. Enseguida se encuentra “Un modelo sistémico para enfrentar el cambio organizacional”, presentado por Martha Patricia López Garza, que busca introducir al lector en una teoría organizacional cuya esencia es el cambio. Por su parte, Maricela López Galindo y Silvia Ofelia Pérez Rueda en “Comercio Electrónico: una nueva cultura de hacer negocios”, plantean que muchas empresas que nacieron en la economía tradicional han tenido que modificar su estrategia para introducirse a este tipo de comercio.

Hace tiempo que César Medina Salgado ha venido trabajando cuestiones de género, hoy publica “Las mujeres en las organizaciones. ¿La ruptura del techo de cristal?” El artículo está dividido en dos secciones, primero nos habla de las mujeres en las organizaciones y después presenta la propuesta que Norma Carr-Rufino hace en su libro *Mujeres de empresa*. El último trabajo del presente número de la revista es un ensayo escrito por Isabel García y Rodríguez y Silvia Pomar Fernández, “Importancia de la vinculación universidad microempresa”, que es resultado de una investigación que plantea la importancia de la relación universidad-industria, así como de la experiencia de las autoras con los microempresarios de las delegaciones Xochimilco, Tlalpan y Contreras.

Es muy agradable para todos los que participamos de una u otra manera en la producción de esta revista, entregar el número 20. Cumplir una década se dice fácil pero ha sido una tarea ardua; complicada en varios momentos; laboriosa y cansada en otros, pero sobre todo gratificante. Nuestros logros son muchos y nuestros retos aún mayores. Aún tenemos un largo camino por recorrer para ir madurando, mejorando y creciendo, tenemos un compromiso para lograrlo. No queremos concluir sin agradecer a todos y cada uno de los que han participado durante esta década, todos han sido importantes, sin su trabajo y entusiasmo esto no se habría logrado.

Mtra. Elvia Espinosa Infante
Editora

Mtro. Pedro Martínez Martínez
Jefe del Departamento de Administración

ARTÍCULOS

12 Corredores bioceánicos. Fenómenos organizacionales contemporáneos

Luis Inostroza Fernández

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

La idea de corredores bioceánicos (CB) ha surgido de los gobiernos, sectores empresariales y sindicales, funcionarios públicos de los tres niveles y dirigentes de partidos políticos que los han planteado como megaproyectos estratégicos y como fenómenos organizacionales contemporáneos. Tienen como propósito alcanzar el mejor aprovechamiento de los beneficios que se derivan de su posición geográfica (geopolítica); mejor aprovechamiento de mares, puertos y costas, particularmente, aquellos países que tienen acceso a dos océanos como México, los países centroamericanos, así como Argentina, Brasil y Chile por sus extensos litorales, cuyas aspiraciones son ampliar su comercio internacional (geoconomía) a fin de tener una mayor participación en las exportaciones mundiales.

Esta gran visión de los CB, los muestra como nuevas formas de organizaciones intergubernamentales que involucran gobierno central, estados y municipios. Además, señalan un tráfico desde un océano a

otro a través del continente, utilizan los trazados viales existentes para unir puertos y promover los desarrollos del interior, generando la creación de puertos industriales, ciudades científicas y tecnológicas o *clusters* para promover una reestructuración productiva con base en los recursos naturales e intensificación del comercio internacional.

Los CB constituyen megaproyectos estratégicos de gran impacto en la geopolítica y geoconomía de muchos países de la región y, particularmente, de aquellas naciones que tienen una vocación para ser países puertos, tanto en Norteamérica como en Centroamérica y Sudamérica.

12 Bioceanic Corridors. Contemporary Organizational Phenomena

Luis Inostroza Fernández

Professor and researcher of Administration Department of UAM-A

The idea of bioceanic corridors (BC) has arisen from the governments, managerial and union sectors, public officials of the three levels and leaders of political parties that have outlined them as strategic mega projects and as contemporary organizational phenomena that have as purpose to reach the best use of the benefits that are derived of their geographical position (geopolitics), better use of seas, ports and costs.

Particularly, those countries that have access to two oceans like Mexico, the Central American countries, as well as Argentina, Brazil and Chile for their extensive coasts whose aspirations are to enlarge their international trade (geoeconomy) in order to have a bigger participation in the world exports.

This great vision of the BC shows them like new forms of intergovernmental organizations that involve central government, states and municipalities. Also, they point out a traffic from an ocean to another through the continent, they use the existent ways to unite ports and to promote the developments of the interior, generating the creation of industrial ports, scientific and technological cities or clusters to promote a productive restructuring with base in the natural resources and escalation of the international trade.

The BC constitutes strategic mega projects of great impact in the geopolitics and geoeconomy of many countries of the region and, particularly, of those nations that have a vocation to be countries ports, not only in North America but also in Central America and South America.

32 Percepción, opinión y políticas públicas

Murilo Kuschick

Profesor investigador del Departamento de Sociología de la UAM-A

En este artículo intentamos teorizar la relación comunicativa entre la administración y la opinión públicas, estableciendo que la relación comunicativa entre el Estado mexicano y la sociedad fue, en un primer momento, de tipo corporativo donde la comunicación era vertical. En una segunda instancia, la comunicación se vuelve más abierta y horizontal. Sin embargo, su objetivo es conocer la manera como la opinión pública percibe los temas y asuntos públicos, cuáles grupos están a favor y cuáles están en contra, y cómo actuar a fin de persuadir a los distintos públicos de las intenciones gubernamentales.

32 Perception, Opinion and Political Public

Murilo Kuschick

Professor and researcher of Sociology Department of UAM-A

In this article we outline a theorization intent about the talkative relationship between administration and public opinion, settling down that the communicative

relationship between the Mexican State and the society was, in a first moment, of corporate type, where the communication was vertical. In a second instance, the communication becomes more open and more horizontal. However, their objective is, on one hand, to know the way that public opinion perceives the topics and public matters, which groups are to favor and which are against, and how to act in order to persuade the different publics of the government intentions.

41 Normas ISO 9000. Su evolución e importancia en la comercialización internacional de productos: el caso México

María Teresa Godínez Rivera

Rebeca Pérez Calderón

Profesoras investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A

La finalidad del presente artículo es mostrar la evolución de la norma ISO 9000 desde su origen hasta nuestros días, así como la importancia que tiene en México para la comercialización internacional de sus productos. En principio se presentan los antecedentes y el contexto en que surge esta norma, después se muestra cómo se fue implementando y, finalmente, cómo se fue modificando para adaptarla a las condiciones imperantes, tanto en el mercado nacional como en el internacional, todo ello frente un mundo globalizado.

41 Norms ISO 9000. Their Evolution and Importance in the International Commercialization of Products: Mexico Case

María Teresa Godínez Rivera

Rebeca Pérez Calderón

Professors and researchers of Administration Department of UAM-A

The purpose of the present article is to show the evolution of the norm ISO 9000 from its origin until our days, as well as the importance that has in Mexico for the international commercialization of its products. At the beginning the antecedents and the context in which this norm arises are presented, later it is shown how it was implemented and, finally, how it was modified to adapt it to the prevailing conditions, in the national market and also in the international one, everything it front a globalized world.

52 Los recursos humanos como capital intelectual en el proceso de aprendizaje

Rafael Montesinos

Profesor investigador del Departamento de Sociología de la UAM-I

Griselda Martínez V.

Profesora investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM-X

El objetivo de este ensayo es analizar el papel que desempeña el capital intelectual en el proceso de aprendizaje organizacional, fundamentalmente el que corresponde al capital humano, que hoy día emerge como la vía más efectiva para definir las estrategias apropiadas a los actuales escenarios. En ese contexto, donde prima la incertidumbre y donde la competencia lucha por acrecentar su capacidad de adaptación a la dinámica del entorno, el capital intelectual aparece como el mejor instrumento para elevar la creatividad e innovación requerida por todas las organizaciones contemporáneas.

52 The Human Resources like Intellectual Capital on Learning Process

Rafael Montesinos

Professor and researcher of Sociology

Department of UAM-I

Griselda Martínez V.

Professor and researcher of Economic Production

Department of UAM-X

The objective of this rehearsal is to analyze the paper that the intellectual capital plays in the process of organizational learning, fundamentally the one that corresponds to the human capital that nowadays emerges as the most effective road to define the appropriate strategies to the current scenarios. In that context, where uncertainty deprives and where the competition fights to increase its capacity of adaptation to the dynamics of the environment, the intellectual capital appears as the best instrument to elevate the creativity and innovation required by all the contemporary organizations.

62 Poder y conflicto: aristas del cambio organizacional

Isabel Font Playán

Patricia Gudiño Pérez

Arturo Sánchez Martínez

Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A

Las organizaciones se construyen para obtener objetivos que han sido anticipadamente fijados, lo cual implica la necesidad de crear condiciones de esta-

bilidad organizacional mediante estructuras y procedimientos. Sin embargo, las organizaciones se encuentran expuestas a fuerzas internas y externas que las obligan a buscar un nuevo orden. El cambio organizacional es una respuesta ante la necesidad de adaptación, bajo esta óptica, el proceso de estabilidad-cambio se presenta como un ciclo continuo derivado de las exigencias ambientales para obtener el establecimiento de un estado organizacional que busca ser mejor.

El presente trabajo aborda la problemática de la necesidad del cambio organizacional, la relación que éste tiene con las estructuras existentes de poder, el conflicto que esto genera porque tanto los intereses como las posiciones se ven afectados, y la importancia que tiene el proceso de negociación como mecanismo para resolver la situación conflictiva que se genera al transitar hacia un nuevo orden organizacional. Finalmente, se presenta el caso de Terra Networks México, el cual ilustra dicha problemática.

62 Power to and Conflict: Edges of the Organizational Change

Isabel Font Playán

Patricia Gudiño Pérez

Arturo Sánchez Martínez

Professors and researchers of the Department of Administration of the UAM-A

The organizations are built to obtain objectives that have been fixed in advance, that which implies the necessity to create conditions of organizational stability through structures and procedures. However, the organizations are exposed to internal and external forces, which force them to look for a new organizational order. Organizational change is an answer to the necessity of adaptation, under this optics; the process of stability-change is presented as a continuous cycle derived from of the environmental demands, to obtain the establishment of a different organizational state that wants to be better.

This work approaches the problem of the necessity of organizational change, the relationship that this one has with the existent structures of power, the conflict that this generates because as much the interests as the positions are affected, and the importance that has the negotiation process like mechanism of resolution of the conflicting situation that it is generated when passing toward a new organizational order. Finally, the case of Terra Networks Mexico is presented, which illustrates this problem.

74 Un modelo sistémico para enfrentar el cambio organizacional

Martha Patricia López Garza

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

Hoy día vivimos en la era de la informática, era de las comunicaciones caracterizada por excesivos volúmenes de mensajes que saturan y desbordan nuestras capacidades de análisis, y donde poseemos tecnología revolucionaria que han multiplicado la productividad de las organizaciones.

Los administradores contemporáneos tienen a su disposición una serie de teorías organizacionales para enfrentar el cambio, como el desarrollo organizacional, la reingeniería de procesos, la administración de la calidad total y muchos otros que han surgido en los últimos años.

Este trabajo busca introducir al lector en la teoría de sistemas –una teoría organizacional cuya esencia es el cambio–, la cual, mediante sus diversos enfoques, proporciona nuevos paradigmas que ayudan a las organizaciones a enfrentar el cambio desde una perspectiva holística.

74 A Systemic Model to Face the Organizational Change

Martha Patricia López Garza

Professor and researcher of Administration Department UAM-A

Nowadays we live in the computer science's era, epoch of the communications characterized by excessive volumes of messages that saturate and overflow our analysis capacities, and where we possess revolutionary technology that has multiplied the productivity of the organizations.

Contemporary administrators have a series of organizational theories at their disposal to face the change, such as the organizational development, the reengineering of processes, the administration of the total quality and many others that have emanated in the last years.

This work tries to introduce the reader in the theory of systems –an organizational theory whose essence is change–, which, through its diverse focuses, provides new paradigms that help organizations to face the change from a holistic perspective.

82 Comercio electrónico: una nueva cultura de hacer negocios

Maricela López Galindo

Silvia Ofelia Pérez Rueda

Profesoras investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A

Actualmente, el comercio electrónico es una de las formas de hacer negocios, por esta razón muchas empresas que nacieron en la economía tradicional se han visto en la necesidad de modificar su estrategia de negocios y alinearse a las oportunidades que ofrece el comercio electrónico, pues en este medio, la velocidad es tan importante en el proceso de creación como durante la gestión diaria de las empresas. Una vez que una organización sale al mercado debe operar a la velocidad de la red. Con el crecimiento de las empresas basadas en el comercio electrónico, las personas ven la oportunidad de autogestionar sus propias reglas en mercados que en un principio eran locales, más tarde regionales, y evidentemente ahora son globales.

Ante este nuevo fenómeno de globalización y tecnología informática, la economía digital exige desarrollar estructuras organizativas más ágiles, capaces de responder ante los cambios que el entorno les exige.

82 Electronic Trade: a New Culture of Making Business

Maricela López Galindo

Silvia Ofelia Pérez Rotates

Professor and researcher of Administration Department UAM-A

At the moment, electronic trade is one of the ways of making business, for this reason many companies that were born in the traditional economy have seen the necessity of modifying their strategy of business and to line up to the opportunities that the electronic trade offers, because in this means, speed is so important in the creation process like during the daily administration of the companies. Once an organization comes out to the market it should operate to the speed of the net. With the growth of the companies based on the electronic trade, people see the opportunity to self-manage her own rules on markets that were local at the beginning, later regional, and evidently now they are global.

In front of this new globalization phenomenon and computer technology, the digital economy demands

to develop more agile organizational structures, able to respond in the face of the changes that the environment demands them.

91 Las mujeres en la organización. ¿La ruptura del techo de cristal?

César Medina Salgado

Profesor Investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

El artículo está dividido en dos secciones: Las mujeres en la organización. Una visión general, y Rompiendo "el techo de cristal". Una posible alternativa. En la primera se busca, mediante el establecimiento de diversos fenómenos organizacionales, precisar los elementos que integran al techo de cristal, y en la segunda se presenta una propuesta planteada por Norma Carr-Ruffino en su libro *Mujer de empresa*, para "romper" con dicha estructura socialmente construida. La propuesta expuesta en esta última parte no es la mejor, pero se incluye por su reciente aparición en el mercado literario empresarial.

91 Women in Organization. The Rupture of the Glass Roof?

Caesar Medina Salgado

Professor and researcher of Administration Department of UAM-A

The article is divided in two sections: women on organization. A general vision, and Breaking "the glass roof". A possible alternative. In the first part it is looked for, through the establishment of diverse organizational phenomena, to specify the elements that integrate to the glass roof, in the second one, a proposal to break up with such socially built structure is presented, this proffer is stated by Norma Carr-Rufino in her book *Managerial Woman*. The proposal exposed in this last part is not the best, but it is included by its recent appearance in the managerial literary market. For the above mentioned, in the conclusions some critical points are pointed out with regard to this alternative.

102 Importancia de la vinculación universidad-microempresa

María Isabel García y Rodríguez

Silvia Pomar Fernández

Profesoras investigadoras de la UAM-X

La mayoría de los planes de estudios de las universidades se basan en fundamentos teóricos, los cuales

sólo en algunas ocasiones es posible vincular con la realidad. La teoría es una parte importante en el conocimiento, pero es necesario relacionarla con la práctica para que el alumno aplique lo que ha aprendido en las aulas.

Incrementar la relación empresa-universidad es fundamental en la educación, lo que beneficiará no sólo a los estudiantes que tendrán un contacto directo con las empresas, detectando su problemática, fortalezas y debilidades, sino a las propias universidades, ya que éstas deben basar sus programas de estudio en función de las necesidades reales de las empresas. Por ello se deben preparar profesionistas actualizados y capacitados para enfrentar el medio laboral.

En esta investigación se plantea la importancia de la relación universidad-empresa, y nuestra experiencia con los microempresarios de las delegaciones Xochimilco, Tlalpan y Magdalena Contreras.

102 Importance of the Linking University-microempresa

María Isabel García Rodríguez

Silvia Orchard Fernández

Professors and researchers of UAM-X

Education that is imparted in the universities in its majority is based on theoretical foundations that only in some occasions is possible to link with the reality. Theory is an important part in knowledge, but it is necessary to relate it with the practice, which will allow the students to apply what they have learned.

To increase the relationship company-university is fundamental on education, this will not only benefit the students that will have a direct contact with the companies, detecting their problem, strengths and weaknesses, but to the own universities, since these should base their study programs on function to the necessities that the companies have, for this reason they should prepare up-to-date professionals qualified to face the labor environment.

In this investigation is stated the importance of the relationship university-company and our experience with the micro entrepreneurs that belong to the delegations Xochimilco, Tlalpan and Magdalena Contreras.

CORREDORES BIOCEÁNICOS. FENÓMENOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS

Luis Inostroza Fernández

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

En este trabajo se considera a los corredores bioceánicos (CB) como fenómenos organizacionales contemporáneos que responden a una perspectiva amplia, ya que su impacto en lo geopolítico y geoeconómico es de gran magnitud, incluso se puede afirmar que en lo interno llegan a cambiar la estrategia del país y, en lo externo, impactan fuertemente en la integración regional y subregional, así como a nivel global o interregional entre América, Europa y Asia-Pacífico.

Estos proyectos intergubernamentales y sus nuevas formas de organización son instrumentos de descentralización e integración económica subregional que funcionan con la participación de las instituciones del sector público y los gobiernos, así como la participación activa del sector privado nacional y extranjero. También, coadyuvan en el diseño e implementación de las políticas públicas en materia de fomento al empleo, desarrollo social, protección ambiental y uso apropiado de los recursos naturales, a fin de dar un nuevo sentido a la competitividad productiva y complementariedad entre las naciones. Esto favorece el desarrollo e integración subregional y los aumentos de los intercambios entre vecinos, así

como para dar un sentido positivo a una nueva formación geográfica económica como paso previo a la integración económica regional.

Los CB van a seguir estando en la agenda de los gobiernos, partidos políticos, sindicatos y grandes empresas de muchos países de la región, tanto de México y Centroamérica como de los países sudamericanos del Cono Sur. Como muestra se tiene el Plan Puebla Panamá (PPP) para la subregión México-Centroamérica y el Caribe, cuya implementación pasa por la formación de estos CB y el proyecto de ampliación del Canal de Panamá.

El desarrollo de los CB aporta, en lo organizacional, nuevos desarrollos teóricos, y en lo económico, un diseño de una nueva teoría del desarrollo e integración regional y subregional, mediante la concentración de ciertas actividades productivas en áreas geográficas por donde pasan los trazados viales de estos corredores. Ello nos lleva a reivindicar las tesis de que ciertas actividades deben estar cerca de los recursos naturales, a fin de realizar procesos industriales que permitan exportar productos semiprocesados de todos los lugares y localidades que son áreas de influencia de los CB, así como la idea de penetrar

hacia el interior de algunas partes en donde haya recursos naturales y agua en abundancia, que garantizarían el éxito de los corredores.

Este planteamiento nos puede llevar a la idea de que es conveniente para los países exportadores de materias primas, estudiar que ciertos procesamientos pueden generar importantes economías de escala, especialmente cuando se trata de procesos complejos como la petroquímica básica y secundaria. Esto exige estudios muy serios acerca del impacto y riesgo ambiental, y al mismo tiempo evitar las desigualdades regionales y sociales con el fin de evitar las fracturas regionales. Para México, que tiene ventajas comparativas y competitivas en varios sectores y ramas de la industria, le aseguran costos más bajos y un costo de diferenciación derivado de sus logros tecnológicos que hacen viables muchos proyectos dentro del país, entre ellos la creación del *clusters* petroquímico o del petróleo, la transformación de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en el *clusters* hidroeléctrico y, en el área del Istmo de Tehuantepec, la viabilidad de un CB o megaproyecto.

Marco teórico desde la perspectiva organizacional, económica y social

Los CB son una construcción organizacional, económica y social de la realidad actual de la zona de las Américas, se impulsan diferentes tipos de corredores y la mayoría están asociados al Tratado de Libre Comercio (TLC) y a la tendencia integradora que vive la región, que se prepara para hacer funcionar el área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) para el 2005.

Las connotaciones organizacionales

Desde la perspectiva organizacional, no es fácil definir el concepto de CB, pero podemos hablar de una organización compleja que facilita la comunicación, acuerdo y coordinación entre gobiernos vecinos; a nivel nacional mejora las relaciones intergubernamentales, así como entre instituciones y organizaciones que tienen objetivos comunes, que dan sentido a la división del trabajo mediante las complementariedades que facilitan las subcontrataciones, y sobre todo impulsan una integración económica, científica y tecnológica de gran perspectiva. Además, cambian el

papel de las fronteras que siempre han sido impedimentos claros para la integración, el intercambio y la comunicación entre los pueblos, incluso entre aquellos cuyos orígenes étnicos, históricos y culturales son los mismos. También crean condiciones para una geoeconomía más abierta, sustentada en la equidad, desarrollo humano y paz social. Éste sería el camino que abre posibilidades para abandonar la geopolítica basada en el conflicto y remplazarla por la integración.

En tal contexto se van planteando las demandas de infraestructura: supercarreteras; caminos secundarios (aprovechamiento agropecuario); presas; bordos e infraestructura de riego, electrificación, puertos, aeropuertos y ferrocarriles; gasoductos y oleoductos; telecomunicaciones; red de bodegas de almacenamiento; redes de gasolineras; servicios financieros y turísticos; protección del medio ambiente, entre otros. Todo ello estaría en relación con los proyectos de CB y la necesidad de crear toda una organización moderna sustentada en redes, sistemas de información y bases de datos que favorecerían la acción del sector público y sus relaciones con el sector privado nacional y extranjero.

Estos proyectos son creadores y restructuradores de la infraestructura de todo tipo, pueden ser verticales y horizontales que cruzan el Continente Americano de este a oeste o de norte a sur, es decir, hay una idea de que la integración futura sea hemisférica de Canadá a Chile y Argentina. Estos proyectos tienen elevados costos y su viabilidad como puentes terrestres destinados al tránsito de mercaderías de un océano a otro, son una necesidad para acelerar los intercambios y las magnitudes del comercio. No se trata de competir con el Canal de Panamá, sino de buscar las complementariedades para intensificar el comercio y con ello la rotación del capital mediante la creación de oportunidades de inversión, aprovechando que en las zonas de los trazados de los corredores hay abundancia de agua y grandes riquezas naturales y condiciones para desarrollar ciudades científicas y tecnológicas o *clusters* para intensificar el comercio internacional y la integración económica regional.¹ Esto también facilita la restructuración productiva y permite a cada país dar un mejor aprovechamiento a todo los parques o conglomerados industriales que poseen. Esta forma de ver lo que representa la organización de un CB, permite tomarlo como un nuevo modelo cuya construcción organiza-

cional, económica y social compromete a muchos individuos: representantes de instituciones, empresas, sindicatos y organizaciones de todo tipo, funcionarios y autoridades de gobiernos, puesto que implica una coordinación planificada de las actividades de un grupo amplio de personas, cuyo propósito es formular un proyecto de corredor como un modelo organizacional, que combina actividades que realiza el sector público y el privado.²

El proyecto de CB como modelo organizacional a principios del siglo XXI, muestra que se requiere de una racionalidad organizacional y socioeconómica, que se ajuste a las exigencias y nuevas prácticas de producir, vender, negociar y competir en la nueva realidad que impera en el continente, en donde se impone el enfoque racional como una necesidad de un análisis sistemático de los problemas que afectan al desarrollo e integración sub-regional y regional.

Las connotaciones socioeconómicas

Los CB, como organizaciones de nuestro tiempo, tienen connotaciones socioeconómicas muy bien definidas, puesto que son instrumentos de política para el desarrollo sustentable y elementos claves para los proyectos políticos de los gobiernos contemporáneos. En el caso de México, esto se asocia al desarrollo del TLC y a las propuestas que sustenta el PPP. Los corredores tienen gran importancia para la economía nacional, especialmente cuando se trata de un país continental con acceso a dos océanos (como es el caso de México y de algunos países centroamericanos) y su impacto económico puede beneficiar a más de dos países vecinos. Ello crea condiciones para un desarrollo e integración subregional como es el caso del TLC, Mercado Común Centroamericano (MCCA) y MERCOSUR. Pero también coadyuvan a la integración regional y son proyectos que abren camino al proyecto del ALCA.

El tener muy clara la idea de integración económica, para los gobiernos de la región implica aceptar la conformación de un gran mercado interior, sin barreras fronterizas y libre circulación de mercaderías, personas, vehículos, servicios y capitales. El pasar de un país a otro significa enfrentar cambios en las normas aduaneras, migratorias, fito y zoonitarias, y de sanidad humana y ambiental, aunque estas dos

últimas son las más conocidas, existen otras como las del transporte, ejemplificadas en especificaciones y características técnicas de camiones y autobuses con diferencias en cada país. Estamos hablando de restricciones fronterizas y de formas de homologación, facilitación y unificación, entre otras, que en definitiva denotan las tareas complejas que hay que abordar para obtener rapidez y fluidez en el traspaso de los límites internacionales, de manera que esta operación sea acorde y compatible con las exigencias, agilidad y oportunidad que exige el comercio y los mercados contemporáneos.³

Los desarrollos urbanos y la tendencia de localizar los parques y ciudades industriales en los bordes de las carreteras y cercanías de las estaciones ferroviarias, muestra que ya existe una infraestructura y capital fijo instalado, y que muchas industrias están en funcionamiento. La idea es que exista una buena coordinación y un mejor aprovechamiento de los recursos en los diferentes países con posibilidades de desarrollar nuevos proyectos dentro de los trazados de los CB.

Regiones complejas integradas a las megatendencias: globalización, transnacionalización y regionalización

Las regiones complejas constituyen centros de crecimiento asociados a ambientes tecnológicos y de innovación, aceleran la urbanización y la especialización de la agricultura, promueven las tecnopolis o *clusters* y fomentan la industrialización dirigida a elaborar productos de calidad mundial. También favorecen la intensificación de la competitividad, promueven la diversificación del sector terciario y desarrollo del capital simbólico (franquicias). El desarrollo de las regiones complejas está íntimamente relacionado con las megatendencias, que son procesos mundiales en pleno desarrollo que aceleran la formación monopólica y oligopólica en el terreno mundial.

El fenómeno de las megatendencias (globalización, transnacionalización y regionalización)⁴ hace que cambien los flujos de capital, de circulación de bienes y servicios y la forma de realizar las transacciones comerciales. Dichas megatendencias, que se constituyen en procesos mundiales que impactan, están alterando la geopolítica y geoeconomía del Conti-

nente Americano, así como las nuevas formas de inserción de los países y su papel dentro de la economía global.

La formación de las regiones complejas

La formación de las regiones complejas tiene una connotación moderna que va unida al desarrollo de ciudades científicas y tecnológicas o *clusters*, ello es producto de las complementariedades y de las relaciones funcionales entre organizaciones productivas o empresas, así como de la relación universidad-industria y creación de ambientes de innovación. Estas relaciones toman forma de acuerdo con los cuatro elementos del diamante de Porter, las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad; las relaciones con los proveedores de todo tipo y los sectores conexos o de apoyo. El análisis de Porter para la formación de *clusters* planteó que éstos se ubican en un área geográfica bien definida y pueden tomar en cuenta como factor de localización los recursos naturales, así como las actividades sustentadas en el aprendizaje y conocimiento (comunicaciones, computación, microelectrónica, entre otras).⁵ Esta visión de las regiones complejas tiene relación con las tesis de Perroux, quien definió diferentes conceptos de región: la homogénea, la polarizada y la región-plan. En el caso de los CB, se puede afirmar que promueven la formación de regiones polarizadas o nodales, las cuales se asemejarían a la idea de región compleja, puesto que las polarizadas están compuestas por unidades heterogéneas y vecinas, complementarias entre sí y que tienen entre ellas, y especialmente con un nodo o foco central, intercambios más intensos que con otras empresas de otras regiones. En estos planteamientos están las ideas de eslabonamientos productivos, cadenas o redes que caracterizan a la formación de *clusters*.⁶

Los CB son megaproyectos que pueden ser multinacionales o nacionales, que tienen connotaciones geopolíticas y geoeconómicas interesantes, puesto que influyen en los procesos globales, regionales y nacionales, así como en las relaciones de poder del mundo contemporáneo. También influyen en las formas que adopta el comercio internacional, en las relaciones comerciales norte-sur y sur-sur; los trazados de estos proyectos determinan las regiones que cruzan, las

cuales se transforman en regiones complejas porque las inserta en lo que son las megatendencias (globalización, transnacionalización y regionalización), las integra a otras regiones de gran dinamismo económico y que representan el orden trilateral de la economía global.

Las megatendencias son procesos dinámicos que influyen e impactan en la realidad de todas las regiones del mundo (América, Europa y Asia), son las que determinan el escenario mundial contemporáneo en donde se articulan mercados de bienes y servicios, de capital y dinero con la actividad de las grandes empresas, el comercio, la investigación y el desarrollo. Estos procesos facilitan la integración subregional y los proyectos de CB están insertos en esta realidad de formación de regiones complejas, en la cual el comercio crece notablemente y con ello se están modificando incluso las relaciones entre países ricos y pobres.

Los CB crean nuevas posibilidades y necesariamente afectan los espacios geográficos y los territorios, así como a los países, regiones y municipios por donde pasa su trazado. Por tanto, son proyectos que provocarán transformaciones geopolíticas y geoeconómicas en las realidades nacionales, subregionales y la región en su conjunto.

Procesos de globalización, transnacionalización y regionalización

La globalización responde al comportamiento de una poderosa megatendencia que está íntimamente relacionada a otras dos, la transnacionalización y la regionalización, las cuales conforman tres escenarios y categorías científicas e históricas que muestran la realidad con sus diferentes connotaciones que llevan hacia una economía global.

En general, la mayoría de los estudiosos del tema no diferencian estos términos y sólo hablan de la globalización de una manera muy sintética para entrar en un concepto más amplio de lo que se entiende como la mundialización o creación de una economía global.

En este contexto, se puede afirmar que la globalización de los mercados ha provocado la conformación monopólica y oligopólica que, como se aprecia, está aumentando a escala mundial. Asimismo, se aprecia una creciente internacionalización de

la economía de México y de todos los países de la región, se constata por las crecientes corrientes de comercio, inversión y tecnología que superan a los componentes nacionales y locales. Todo esto se da en un ambiente de complementariedad y reestructuración productiva en donde participa el Estado con las grandes empresas y con las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales. En este panorama, las empresas transnacionales (ET) se benefician en tanto se constituyen como organizaciones rectoras de estas megatendencias o procesos mundiales, situación que les facilita mantener las ventajas competitivas, las cuales se sustentan con sus departamentos de investigación y desarrollo (monopolio de la tecnología).

La transnacionalización como proceso de crecimiento y expansión mundial de las ET. Éstas crecen en número y magnitud del comercio internacional que controlan, muestran un modelo de mercado cautivo al interior de estas empresas, que naturalmente es más realista que el de competencia perfecta y responde favorablemente a las exigencias de las ventajas competitivas, puesto que las ET pueden obtener liderazgo de costos y apoyos institucionales de parte de los gobiernos. Estos les ayudan con respecto a su localización cuando obtienen los costos más bajos y logran una diferenciación de los mismos, apoyadas en sus patentes e inventos.⁷ El país receptor de sus inversiones debe proporcionarles energía, agua y otros insumos necesarios a bajo costo, dependiendo de la dotación de recursos naturales que posea. Ello ha provocado un gran aumento del número de las ET, además, sus relaciones se intensifican con el comercio intrafirma y los intercambios entre ellas mediante las fusiones, alianzas estratégicas y *joint ventures*.⁸ Esto muestra un proceso de concentración del capital transnacional a escala mundial de grandes magnitudes, asimismo, una mayor concentración del poder gerencial o de toma de decisiones en las grandes ciudades de los países ricos integrantes del actual grupo de los ocho y exsiete, pero con hegemonía de los países de la triada. La sede o dirección central de las mayores y más importantes ET son manejadas desde los territorios de Europa, Estados Unidos y Japón, esto se constata al comprobar que de las primeras 500 empresas transnacionales, 469 operan desde territorio europeo, estadounidense y japonés.⁹

En cuanto a la regionalización, ésta responde a un orden de geopolítica mundial que pretende funcionar en la forma de un orden trilateral de distribución

geográfica por regiones (América, Europa y Asia). Dentro de este orden, los países líderes, y que son potencias económicas en cada región, tienen la capacidad para definir espacios geográficos de exclusividad comercial y de inversiones, en donde sus grandes empresas puedan tener acceso a espacios geográficos con disponibilidades de recursos naturales, territorios en donde puedan ampliar sus actividades y ciudades urbanizadas con todos los equipamientos y servicios. Ello a fin de que faciliten negociar y discutir sobre nuevos proyectos y espacios para concertar, llegar al acuerdo y compromiso y así echar a andar un nuevo modelo de organización que les permita manejar los mercados y evitar la competencia destructiva entre ellos. La idea es entrelazar intereses y resguardar su especialización, su rapidez de movimientos y su flexibilidad. Se entiende que la regionalización es la manera de fortalecer la acción de los gobiernos de los países de la triada (Estados Unidos, Alemania y Japón) que buscan implementar una economía entrelazada.¹⁰

En materia de geoeconomía habría que pensar en la mejor manera de utilizar los recursos naturales disponibles en los territorios de los países latinoamericanos, y México en particular, como promover un desarrollo compartido entre países y postular un crecimiento económico que permita reducir las asimetrías entre los países de la subregión. Esto tiene el propósito de avanzar hacia un modelo económico regional más equitativo, más humano y participativo, teniendo como meta construir una democracia sana y tolerante.

El problema se hace complejo cuando surge la dimensión de la equidad y desarrollo sustentable con sentido humano, que plantea el PNUD y la CEPAL, puesto que la política social tiene una responsabilidad muy grande con los sectores de bajos ingresos de la población. Sostienen que se trata de un reto ético y político, el cual exige una dinámica generación de empleos de calidad del proceso de reformas.¹¹ La problemática social y ecológica exige a los gobiernos adoptar posiciones con respecto a cómo enfrentar el desarrollo y financiamiento del mismo. El modelo vigente tiende a apoyarse en la inversión extranjera directa (IED) y en el ahorro interno. También implica cumplir con la apertura comercial, libre flujo de capitales, seguir con las privatizaciones e intensificar la integración económica subregional. Estos planteamientos de política económica chocan con la idea

de una política social, solidaria y eficiente. Particularmente cuando se anteponen los intereses de los países menos desarrollados, aparece más fuerte que nunca la contradicción entre países ricos y pobres, como un problema geoeconómico mundial.

Los corredores bioceánicos y la integración económica hemisférica

En América, debemos contemplar a los CB dentro del contexto de la realidad económica internacional de posguerra fría, en el regionalismo hemisférico y subregionalismo integrador, así como en las visiones nacionales, estatales y locales; pero con todo lo que representan los cuestionamientos de la creciente velocidad del cambio tecnológico, económico e institucional, y las restricciones ecológicas para proteger el medio ambiente y la sobrevivencia de la humanidad. Todo ello impacta en los escenarios de las megatendencias: globalización, transnacionalización y regionalización de la economía mundial. Esta

forma de pensar y analizar la perspectiva de los CB, permite ubicarlos como proyectos que van a fortalecer el regionalismo hemisférico.

Los proyectos de corredores bioceánicos en América

El regionalismo hemisférico ha desarrollado el proyecto de creación de un ALCA. Todos los proyectos de CB deben considerar esta iniciativa apoyada por los gobiernos de la región.¹² En este contexto de avanzar hacia la integración hemisférica, es necesario aprovechar la conformación *clusters* como un elemento que daría fuerza a los encadenamientos productivos que generen los CB, puesto que favorecen una mayor competencia, y estímulo al cambio tecnológico y organizacional, estímulo a la inversión y economías de escala.¹³

Para apreciar cómo se distribuyen los proyectos de CB por subregiones hemisféricas, destacando los países interesados en ellos, en el cuadro 1 se hace una concisa opinión sobre su viabilidad:

CUADRO 1
Zona de las Américas: Proyectos de Corredores Bioceánicos por países

Subregiones	Países con proyectos de corredores	Observaciones
1. Norteamérica (véase mapa 1, 2 y 3)	México: tiene dos grandes megaproyectos de corredores bioceánicos, uno sería el Corredor Topolobampo-Nueva York-Vancouver, o Triángulo del Norte, al cual cruza el tecnoeje o corredor de Winnipeg-Kansas-Querétaro. El otro proyecto correspondería al megaproyecto del Istmo de Tehuantepec, también se puede considerar dentro de Centroamérica, puesto que México pertenece a dos subregiones. Estos dos proyectos tienen una gran significación para el desarrollo e integración de la subregión del noroeste de México con la subregión del sureste de Estados Unidos.	Topolobampo-Nueva York-Vancouver, la viabilidad de este proyecto depende del TLC, del avance de México en el APEC y en sus corredores. El megaproyecto del Istmo requiere de una solución política, acuerdo con municipios y de la expansión de PEMEX.
1. Centroamérica y el Caribe (véase mapa 4)	Panamá, la nueva administración del Canal de Panamá tiene el proyecto de ampliar las exclusas del Canal; en Nicaragua se habla del proyecto de la Cuenca del Río San Juan; Guatemala, Honduras y El Salvador tienen el proyecto del Triángulo Norte de Centroamérica, y en Colombia se estudia el proyecto de Ríos Atrato-Truando.	Panamá tiene que realizar su proyecto de ampliación de exclusas. El resto de los países centroamericanos tiene que estudiar muy bien la viabilidad de sus proyectos.
2. Sudamérica (véase mapas 5, 6, 7 y 8)	Brasil y Chile empezaron a estudiar un corredor bioceánico que uniera a los puertos del Atlántico con el Pacífico. En la actualidad existe un proyecto en estudio que se define como el Corredor Bioceánico Central que compromete a varios países de la región. Los gobiernos de Chile, Bolivia, Argentina, Brasil y Paraguay han acordado priorizar la implementación de los siguientes CB: a) Arica-Santos, a través de Tambo Quemado-La Paz-Uru-Uru-Cochabamba y Santa Cruz; b) Antofagasta-Santos, a través de Salta o Jujuy y Asunción; c) Valparaíso-Buenos Aires, a través de Los Andes y Mendoza, y d) Puerto Montt-Bahía Blanca, a través del paso Cardenal Samoré y Neuquén. Para tener una idea de los proyectos que interesan a Chile, se presentan cuatro mapas que dan una visión del Corredor Bioceánico Central.	El Corredor Central es lo más viable, siempre que se realice tomando los puertos del Atlántico Santos con los puertos del Norte de Chile y Sur del Perú. Los otros corredores serían binacionales Argentina-Chile y ellos están asociados a la integración económica de estos dos países.

Fuente: Elaboración del autor con datos proporcionados por la Presidencia Municipal de Iquique y la Universidad Arturo Prat de Iquique, Chile (Zulawska e Hinostroza, 2000:213), (Proyecto terminal, 1999) y (Hermosilla, 1997:103).

El cuadro 1 muestra los proyectos de CB que se tienen en las tres subregiones de América y ello da una visión del contexto regional y de la perspectiva de estos proyectos, los cuales han sido y continúan siendo estudiados por expertos del desarrollo regional, subregional y nacional, así como por los gobiernos interesados que cuentan con las condiciones para transformarse en países puertos capaces de promover cambios en su estrategia, desarrollo industrial y promoción del cambio tecnológico.

La subregión de Norteamérica

En la subregión de Norteamérica con dos proyectos de CB estaría México, el primero de grandes dimensiones que afecta a México-Canadá-Estados Unidos y se le puede denominar el Triángulo Portuario del Norte, un megaproyecto que tiene relación con los corredores y tecnopolos o tecnojes que se impulsan y están en operación dentro de la subregión; el segundo megaproyecto de CB sería el del Istmo de Tehuantepec, que daría la pauta para que México, junto con el proyecto PPP, definiera una estrategia de integración económica dirigida hacia el Sur.

El Triángulo Portuario del Norte, megaproyecto o corredor bioceánico de Topolobampo-Nueva York-Vancouver, tiene mucho sentido para el TLC y para la política de integración de México hacia el Norte (Estados Unidos y Canadá, véase mapa de América del Norte, anexo 1),¹⁴ su viabilidad estaría determinada por el desarrollo de los corredores industriales, comerciales y turísticos que provienen de Canadá, cruzan Estados Unidos (EU) y llegan a México. Este megaproyecto se está estudiando y existe un gran interés por realizarlo, habría que reconocer que existen objeciones y también apoyos que se brindan en el contexto de las condiciones actuales que se viven en los estados de ambas subregiones fronterizas (México y Estados Unidos). Los gobernadores de los estados fronterizos reconocen que la economía fronteriza funciona, se crean parques industriales, en donde la maquila y las asociaciones entre empresas muestra que la producción y comercialización de productos manufacturados se está integrando más que nunca. Sin embargo, existen limitaciones derivadas del flujo de personas que aún no se superan. Como se puede apreciar, se avanza en lo económico, pero en materia de lo social, derechos humanos (problema ilegales) y mercado de trabajo faltan estudios más profundos.

En el caso del Triángulo Portuario del Norte se considera al puerto de Topolobampo¹⁵ como uno de los vértices o extremos del triángulo en donde se crearía una ciudad científica y tecnológica. Los otros dos son Nueva York-Vancouver, en toda el área del triángulo existe una red vial para alcanzar Nueva York, y en el caso de Vancouver existe una red vial y la conexión directa a través del Océano Pacífico con Topolobampo. Por otra parte, están todas las posibilidades derivadas del Acuerdo de Cooperación Asia-Pacífico (APEC). Estas líneas de comunicación permiten promover relaciones entre los encadenamientos productivos, permiten hacer funcionar los corredores o tecnopolos, organizaciones que integran a las universidades y centros de investigación para ir conformando una cultura tecnológica, organizacional y de innovación que apoye a las empresas existentes y cree nuevas de alta tecnología en toda la red vial, fluvial y de comunicaciones del triángulo.

El CB del sur o megaproyecto del Istmo de Tehuantepec tiene grandes posibilidades de éxito, puesto que dispone de grandes cantidades de recursos naturales y una posición geográfica extraordinaria para crear centros de innovación, el *clusters* del petróleo y los centros financieros, comerciales y turísticos. Además, se trata de un corredor bioceánico de tipo nacional, cuya línea de comunicación entre los puertos sería una ferrovía moderna asociada al tipo de transporte multimodal que pasa por el territorio del estado de Oaxaca y del estado de Veracruz. Puede ser una zona de gran dinámica productiva que enlazaría a dos puertos industriales, Coatzacoalcos y Salina Cruz. Este megaproyecto estaría muy involucrado con el PPP.

La subregión de Centroamérica y el Caribe

Los países centroamericanos, más que los del Caribe,¹⁶ han tenido frecuentes tensiones sociales y políticas e incluso conflictos fronterizos, los cuales se han estado superando a partir de la década de los noventa. En estos países se tienen varios proyectos de CB, los cuales de hacerse realidad serían competitivos entre sí, sin embargo, ello no sería apropiado para seguir avanzando en los procesos de integración económica subregional.

El Canal de Panamá, el primer CB, fue construido en la subregión centroamericana, tiene un alto significado histórico para la nación panameña. El 3

de noviembre de 1903, el país cortó sus lazos políticos con Bogotá y declaró su independencia, luego en 1904 se iniciaron las obras civiles del Canal y se terminaron en 1914, se utilizó la tecnología más avanzada y la obra se realizó en 10 años. En esa época constituyó un megaproyecto que creó serias tensiones sociales y políticas en la región, pero que tuvo gran aceptación mundial como corredor bioceánico estratégico.¹⁷ Sin embargo, en la actualidad con los avances de la ingeniería moderna y las nuevas tecnologías, se dan mejores condiciones para la ejecución de proyectos similares, el problema es la viabilidad económica, social y lo que representa su impacto y riesgo ambiental. Los países centroamericanos tienen que estudiar muy bien sus proyectos y evitar que sean competitivos entre sí, de lo que se trata es darle fuerza a la integración económica regional y subregional.

Panamá tiene el proyecto de ampliar las esclusas, su costo sería elevado, más de cinco mil millones de dólares, pero es necesario para modernizar las instalaciones e infraestructura del Canal de Panamá, a fin de permitir el paso de barcos de mayor calado.¹⁸ Hoy día, es administrado por una empresa privada con capitales ingleses y chinos.

El CB propuesto por Colombia y denominado Río Atrato-Truandó de Colombia es un proyecto vecino al Canal de Panamá, es competitivo y no busca una solución que pudiera darse en un contexto de que pudieran ser proyectos complementarios.

Otro proyecto que se plantea como competitivo al Canal de Panamá, sería del CB denominado Cuenca del Río San Juan de Nicaragua.

Convendría analizar todos estos proyectos en su conjunto y ver en qué condiciones podrían ser complementarios y útiles para hacer efectiva la integración económica centroamericana.

El proyecto denominado Triángulo Norte de Centroamérica (Guatemala, Honduras y El Salvador) también se presenta como competitivo al Canal de Panamá.¹⁹

La subregión de Sudamérica

Los países sudamericanos, especialmente Brasil, Perú y los del Cono Sur como Chile, Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay han estado planteando la idea de promover los CB de este a oeste, o mejor dicho

del Océano Atlántico al Pacífico. Este corredor despertó en Brasil un gran interés, particularmente por su creciente comercio con la Cuenca del Pacífico y posibilidad de utilizar los puertos del norte de Chile y sur del Perú. La CEPAL ha realizado estudios acerca de los puertos pivotes y muestra que hay necesidad de activar los puertos del Pacífico,²⁰ necesitan mayores volúmenes de carga, al parecer todo va a depender de la intensificación del comercio internacional y las potencialidades que muestra la Cuenca del Pacífico para el siglo XXI.

Se trata de atraer flujos de intercambio de bienes, tanto del Atlántico como del Pacífico, de intensificar el comercio internacional interregional (América, Europa y Asia), y al mismo tiempo hacer la reestructuración productiva al interior de los países sudamericanos para incorporar esos recursos naturales con un grado de procesamiento en sus lugares de origen, para luego incorporarlos a los flujos del comercio internacional. Para dar viabilidad a los CB, es necesario generar carga interna de la subregión y simultáneamente atraer nuevas cargas desde el exterior de las otras regiones. Las alternativas de los CB Atlántico



Pacífico fueron estudiadas por la Presidencia Municipal de la Ciudad-Puerto de Iquique²¹ y por el Gobierno Regional de Antofagasta.²²

Consideraciones finales

Este nuevo regionalismo posguerra fría ha permitido a Estados Unidos promover el TLC como el proceso de integración subregional más dinámico de la región, a pesar de las asimetrías de México con respecto a sus socios del norte. También ha significado hacer los ajustes de política económica y estrategia de desarrollo conforme al modelo económico de vigencia mundial. En este contexto aparecen los CB como fenómenos organizacionales e instrumentos para acelerar el desarrollo e integración económica regional y subregional.

Esta nueva realidad exige buscar instrumentos y readecuar la acción del sector público y gubernamental para hacer funcionar una institucionalidad pública capaz de regular, fijar reglas del juego y de dar orientación sectorial, de ser promotora y dar prioridad a la dimensión social y equidad. Ante este panorama tan complejo, interesa asegurar un grado de gobernabilidad para preservar el interés nacional y la democracia de los países de la región.

Desde la perspectiva de los gobiernos, se aprecia una aceleración del cambio y de nuevas visiones, que van de lo económico, político, organizacional, laboral, social, ecológico y cultural; se hacen ajustes dentro de un proceso sociopolítico de gran envergadura, que compromete la geopolítica y la geoconomía de la región, y de México en particular. En el centro del mismo se encuentra el problema de la integración regional hemisférica (ALCA) y la integración subregional (TLC) y estarían los acuerdos con otras regiones, subregiones y países. Esto último hace necesario que se estudie la posibilidad de crear las condiciones para avanzar y dar más velocidad al crecimiento económico, así como al impulsar el desarrollo nacional, estatal y municipal.

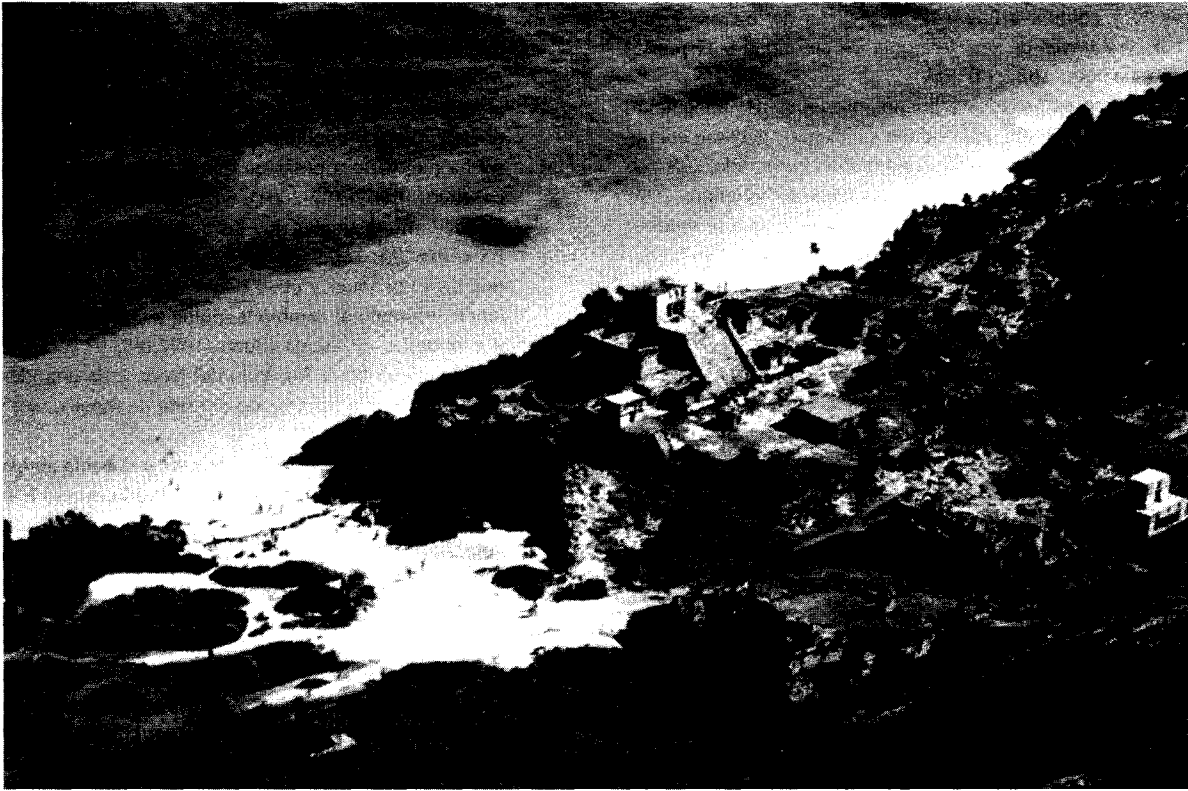
Muchos países y gobiernos de la región buscan aprovechar al máximo sus puertos. De lo que se trata es ofrecer buenos servicios a fin de atraer mayor cantidad de carga, esto exige preocupación por los puertos pivotes y su desarrollo futuro, el cual dependerá mucho de la intensificación del comercio y de la acción del Gobierno y del sector privado en materia de reestructuración productiva.

En la subregión de Norteamérica, quienes mejor han desarrollado su sistema portuario son Estados Unidos y Canadá; en el caso de México, país con una vocación marítima requiere de modernización de sus puertos del Atlántico y Pacífico. Especialmente debe poner atención a las posibilidades de impulsar los proyectos de CB, dado que hay condiciones para propiciar inversiones conjuntas con los sectores público, social y privado. Además, el Estado debe fijar la normatividad y una regulación transparente de la competencia, establecer una planeación a largo plazo, a fin de vincular al puerto con su entorno cercano y lejano y tener una visión clara de pertenencia a la subregión tanto norteamericana, como centroamericana y del Caribe, esto tiene una gran importancia desde el punto de vista geopolítico y geoeconómico de México.

Las subregiones de Centroamérica y el Caribe tienen varios proyectos de CB, que necesariamente deben compatibilizarse y tratar de que no sean competitivos. Los gobiernos deben buscar las complementariedades y hacer un estudio respecto a los flujos de comercio, puesto que son los que permiten un funcionamiento apropiado a los puertos; establecer qué tipo de transporte requieren, y cuál es lo que aporta la subregión, la región y el resto del mundo. Todo esto se debe estudiar en el contexto de la integración económica en curso.

La subregión sudamericana es la que más estudios ha realizado en relación con los CB, los países más interesados son: Argentina, Chile, Brasil, Perú, Bolivia y Paraguay. Los mayores intercambios de mercancías los hacen los puertos del Atlántico, mientras los puertos del Pacífico tienen volúmenes pequeños. Por ello se dice que los puertos pivotes tienen menos condiciones de desarrollo en la costa occidental de Sudamérica, se sostiene que los servicios marítimos desde Argentina y Brasil tienen ventajas sobre los servicios que salen de los puertos del oeste de Sudamérica. Esto muestra que Chile debe hacer grandes esfuerzos para avanzar con sus proyectos de CB, dado que requiere del desarrollo de la región centro-oeste de Sudamérica. En gran medida, la viabilidad de esos proyectos la va a dar el desarrollo productivo de un *hinterland* más amplio y desde luego, las relaciones comerciales con la Cuenca del Pacífico.

Los puertos industriales y pivotes pueden promover corredores de penetración hacia el interior de los países (*hinterland*) y hacia otras partes del mundo, es



necesario sacar ventaja de la posición geográfica y enfrentar el reto del siglo XXI de una mayor intensificación del comercio internacional. En las subregiones, los países tienen que reducir las asimetrías con respecto a sus vecinos. Muchos países han logrado formar un capital intelectual y una capacidad innovadora, el problema es la organización y la planeación apropiada a la nueva realidad para adecuar una función de producción, que tome en cuenta el mejor uso de los recursos naturales con una capacidad empresarial y laboral más capacitada. De ahí la necesidad de cambiar las estructuras mentales en las prácticas de trabajo y la mejor organización de las unidades productivas. El cambio institucional y organizacional nos lleva a la búsqueda de las tecnologías apropiadas, al uso de todo lo nuevo, pero cuidando de no copiar modelos sino de utilizar la capacidad propia del país, su experiencia y participación de los ciudadanos en la reestructuración productiva, teniendo presente la importancia del comercio internacional y sabiendo combinar la ventaja comparativa con la competitiva, en donde mercado y Estado hayan resuelto su contradicción para lograr el desarrollo humano, en una sociedad más justa y más armonizada.

En México se están estudiando los corredores bioceánicos y los corredores industriales, comerciales, turísticos y otros. También, se les denomina *tecnopolos* o *tecnoejes*, en estos últimos está comprometida la Universidad Autónoma Metropolitana y las universidades regionales principalmente del norte como la Universidad de Occidente y la Universidad de Culiacán. El Tecnoeje de Winnipeg-Kansas-Oklahoma-Nuevo Laredo-Laredo-Querétaro, está integrado por 14 universidades que lo promueven junto con organizaciones empresariales, públicas, de gobiernos locales y organismos no gubernamentales.

Notas

- ¹ Existe el convencimiento de que el éxito de los CB depende mucho de las oportunidades de inversión que ofrezca el territorio por donde va el trazado del mismo, así como una actitud y clara posición política de parte de los gobiernos con respecto a la integración económica regional, puesto que los corredores serán atractivos en la medida en que se desarrollen, intercambiando volúmenes crecientes de bienes y servicios (Valdés, 1997:114).
- ² Es interesante tomar la siguiente definición de organización: "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito

- explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982:14)
- ³ No basta con enunciados y buenos propósitos de integración regional y subregional, no resultan suficientes, necesariamente se deben traducir, en un marco normativo apropiado, práctico y eficiente, que posibilite y fomente la labor de los empresarios, consignatarios, *traders*, navieros y transportistas que se mueven en el ámbito del comercio internacional (Illanes, 1997:31).
 - ⁴ Las megatendencias son tres procesos mundiales integrados que influyen fuertemente en la geopolítica y geoeconomía de la región, puesto que son categorías científicas, que en función del análisis histórico plantean que el sistema capitalista contemporáneo mantiene características propias del pasado, especialmente en las asimetrías que se observan –en el plano internacional– entre países periféricos o pobres con respecto a los ricos, situación que fortalece el poder mundial o el orden trilateral, bajo el cual se dan los flujos de capital, los intercambios comerciales, los flujos de inversión, y las transferencias de tecnologías y de formas de organización del trabajo y producción (Inostroza, 1997:25-42).
 - ⁵ La visión geográfica del *clusters* indica la formación de regiones complejas determinadas por corredores o ciudades tecnológicas. Véase *Clusters and Competition* (Porter, 1998:197-287).
 - ⁶ La región polarizada o conjunto heterogéneo, cuyas partes se complementan y sostienen mediante centros, polos, nodos o focos dominantes, e intercambios con las regiones vecinas. En la nomenclatura de Perroux, se llama polo de crecimiento al conjunto de unidades motrices que ejercen efectos estimulantes (efecto multiplicador) en otro conjunto definido en términos económicos y territoriales. En general, se define como polos a los centros de integración del espacio económico (Perroux, 1964).
 - ⁷ Cuando las ET compiten sobre la base del progreso técnico endógeno generado en sus propios departamentos de investigación y desarrollo, hacen uso de sus ventajas de propiedad, asociadas al control de procesos, productos y activos específicos; cuando ubican sus filiales en diversos países para minimizar costos y acercarse a grandes mercados, aprovechan sus ventajas de localización; y cuando desarrollan modalidades de comercio al interior de su red de empresas (*intrafirm*) se benefician de sus ventajas de internalización (Di Filippo, 1997:7).
 - ⁸ El número de empresas transnacionales con fuertes negocios en el plano mundial ha crecido notablemente, de siete mil que eran en los años sesenta, a fines del siglo XX (1995) eran 37 mil, a inicios del siglo XXI se estima llegarán a 40 mil (Chomsky y Dieterich, 1996:49).
 - ⁹ Las 500 mayores empresas son las que monopolizan la producción, tecnología y conocimiento de frontera y controlan, en su mayoría, el comercio internacional (véase revista *Fortune*, 1998).
 - ¹⁰ El proceso de regionalización estaría siendo impulsado fundamentalmente por los gobiernos de los países poderosos, que tienen interés en un orden trilateral en el plano mundial, se trata de la construcción de un mundo sin fronteras, que habrá de dar a las economías participantes la capacidad de una prosperidad sin límites. Véase *Declaración de Interdependencia hacia el mundo del año 2005* (Ohmae, 1991:237).
 - ¹¹ La búsqueda de mayor equidad requiere que la sociedad desarrolle sistemas de protección y promoción de las oportunidades y de la calidad de vida en aquellos aspectos que las propias sociedades consideran de valor social, y que permiten que todos los ciudadanos sean partícipes y actores del desarrollo (CEPAL, 2000:16).
 - ¹² Habría que destacar que en esta iniciativa no participa Cuba, puesto que la geopolítica de la región lo impide y la situación no ha mejorado a pesar de que el mundo vive el periodo de posguerra fría (1989-2001).
 - ¹³ Es necesario distinguir que las asociaciones de libre comercio presentan dos series de efectos: unos estáticos, que son los descritos por Viner y otros dinámicos, que son mayor competencia, estímulo al cambio tecnológico, estímulo a la inversión y economías de escala (Buzo, 1997:69).
 - ¹⁴ El mapa describe el Triángulo del Norte y da una idea de toda la subregión que comprende el norte de México, sur y este de Estados Unidos.
 - ¹⁵ Topolobampo tiene viabilidad por ser una bahía abrigada y con aguas profundas (9 a 10 metros), que daría acceso a los nuevos barcos (postpanamax Ships). El problema es que Topolobampo aparece como un puerto competitivo a Manzanillo y Mazatlán, esto exige un estudio para analizar las alternativas y la forma de hacerlos complementarios.
 - ¹⁶ Centroamérica y el Caribe representan una subregión que interesa a México, no sólo por la importancia de las comunicaciones marítima, turística y comercial, cultural y económica, sino sobre todo geopolítica y geoeconómica por lo que representa el Hoyo de la Dona en el Golfo de México para el futuro desarrollo de PEMEX. Bassols planteaba que: “Nuestro país pertenece por su sola posición geográfica no sólo al ámbito del norte y Centroamérica, sino también al del Caribe” (Mariñez, 1997:245).
 - ¹⁷ Apenas dos semanas después de que el pueblo panameño anunciara la separación de Colombia y convocaran con éxito a un cabildo abierto de la ciudad de Panamá, se firmó el Tratado Hay-Bunau Varilla en Washington, la capital de Estados Unidos. El convenio firmado por los dos países le dio a Estados Unidos el poder de construir un canal bioceánico en una zona de aproximadamente mil 400 km² sobre el cual tendría plena jurisdicción, así como libertad para construir un paso artificial de 80 km que unió a los océanos Atlántico y Pacífico (Gandásegui, 1999:2).
 - ¹⁸ La actividad portuaria del área del Canal representa uno de los sectores más dinámicos de la economía panameña. Después de varios lustros de abandono, se están recuperando los servicios de transbordo que tradicionalmente se ofrecían en los puertos terminales de la vía bioceánica. El volumen de carga manejado en los puertos terminales de Panamá y Colón creció en un 36% en 1998. En total, los puertos manejaron 10 millones de toneladas durante el año. La carga fue 72% en *containers*, 14% fue carga general y el otro 14% fue carga a granel (Gandásegui, 1999:10).
 - ¹⁹ De este proyecto no se tiene toda la información, pero existen comentarios de que sería un proyecto competitivo al Canal de Panamá (Zulawska e Inostroza, 1998:9).
 - ²⁰ El comercio exterior de un país está estrechamente relacionado con su posición geográfica, los servicios de transporte que cubren las distancias hacia los mercados y los puertos por los cuales pasa este comercio. Se piensa que son bajas las probabilidades de que el establecimiento de puertos pivotes en el oeste de Sudamérica sea exitoso, podría ser más conveniente buscar una mayor coordinación regional de políticas de transporte y

de inversiones en infraestructura portuaria y de transporte terrestre para fomentar la integración entre los países sudamericanos del Atlántico y del Pacífico (Hoffman, 2000:121).

- ²¹ El presidente municipal de Iquique ha realizado muchas acciones para impulsar el Corredor Bioceánico Central que comunica Iquique-Santos, incluso se hizo una reunión de presidentes municipales de toda el área geográfica de influencia del proyecto: municipios del sur de Brasil, del norte de Argentina, de Bolivia y Paraguay, incluso ha invitado a inversionistas de la Cuenca del Pacífico para que realicen inversiones en los parques industriales de su municipio (Soria, 1998:2-5).
- ²² El municipio de Mejillones y el gobierno regional de Antofagasta desarrollan el megaproyecto y lo asocian a un CB, Mejillones-Santos, naturalmente que estaría asociado al proyecto Iquique-Santos y Arica-Santos. Los tres puertos del norte de Chile pueden servir de salida de Asia-Pacífico a los productos del sur de Brasil (Maurín, 1996:27).

Fuentes Bibliográficas

- Beraud Lozano, José Luis (1999), "Los megaproyectos sinaloenses", en *Globalización y restructuración territorial*, Segundo Congreso Red Nacional de Investigación Urbana (RNIU), Investigación Urbana y Regional, México, UAM-X/RNIU.
- Buzo de la Peña, Ricardo Marcos (1997), *La integración de México al mercado de América del Norte*, México, UAM-A (Serie Economía).
- Chomsky, Noam y Heinz Dieterich (1996), *La sociedad global. Educación, mercado y democracia*, México, Contrapuntos.
- Gandáségui, Marco A., hijo (1999), "La transferencia del Canal de Panamá", Centro de Estudios Latinoamericanos, CELA, "Justo Arosemena, cita libro de William Sibert y John F. Stevens (1915), *The construction of the Panama Canal*, D. Appleton & Co., y cita a Pablo Arosemena, 1987, "La secesión de Panamá", en revista *Lotería*, núm. 369.
- Hermosilla, Edmundo (1997), "Impacto de los corredores bioceánicos en el medio urbano", en Varios autores, *Corredores bioceánicos. En un contexto de país puerto*, Santiago de Chile, Ministerio de Planificación y Cooperación y Centro de Estudios Estratégicos de la Armada.
- Illanes, Javier (1997) "Los corredores bioceánicos: oportunidades y desafíos a la política exterior de Chile", en Varios autores, *Corredores Bioceánicos. En un contexto de país puerto*, Santiago de Chile, Ministerio de Planificación y Cooperación y Centro de Estudios Estratégicos de la Armada.
- Inostroza Fernández, Luis A. (1997), *Privatizaciones, megatendencias y empresas públicas*, México, UAM-A (Serie Administración).
- (1999), Profesor guía de trabajo terminal, *Megaproyecto de corredor bioceánico: Topolobampo-Nueva York-Vancouver*, realizado por los alumnos del curso Problemática Organizacional de México I, Coordinación de Posgrado de Estudios Organizacionales, UAM-I, México.
- Laidi, Zaki (1992), *Pensar el mundo después de la guerra fría*, México, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques/Grupo Perfil/Publicaciones Cruz O.
- Mariñez, Pablo A. (1997), "Relaciones de México con el Caribe, un enfoque sobre sus estudios", en John Fernández (comp.), *Geoeconomía y geopolítica del Caribe. Cuba, Estados Unidos,*

- México*. México, UNAM/Instituto de Investigaciones Económicas. También cita a Ángel Bassols Batalla, (1976), *Geografía, subdesarrollo y regionalización*, México, Nuestro Tiempo.
- Maurín Urzúa, Sergio (1996), *Zona de integración del centro-oeste de América del sur (ZICOSUR)*, Antofagasta, Chile, Gobierno Regional de Antofagasta.
- Ohmae, Kenichi (1991), *El mundo sin fronteras. Poder y estrategia de la economía entrelazada*, México, McGraw-Hill.
- Perroux, Francois (1964), *L'économie du Xxème Siécle*, 2ª ed., París, Presses Universitaires de France.
- Porter, Michael E. (1998), *On competition*, Boston, A Harvard Business Review Book.
- Schein, Edgar H. (1982), *Psicología de la organización*, 3ª ed., México, Prentice Hall.
- Valdés, Manuel (1997), "El mercado de bienes y servicios en la cuenca del pacífico y los corredores bioceánicos", en Varios autores, *Corredores Bioceánicos. En un contexto de país puerto*, Santiago de Chile, Ministerio de Planificación y Cooperación, Centro de Estudios Estratégicos de la Armada.
- Vázquez Ruíz, Miguel Ángel (1997), *Fronteras y globalización: Integración del noroeste de México y el suroeste de Estados Unidos*, México, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, cita a Raúl Fernández (1980), *La frontera de México-Estados Unidos: un estudio socioeconómico*, México, Terra Nova.
- Zulawska, Urszula y Luis Inostroza Fernández (2000), "Corredores bioceánicos e industriales", en Dembicz Andrzej y Elsa Laurelli (eds.), *Procesos regionales en Europa Centro-Oriental y América Latina. Experiencias de encuentro y transformación*, Varsovia, Universidad de Varsovia/ Centro de Estudios Latinoamericanos.

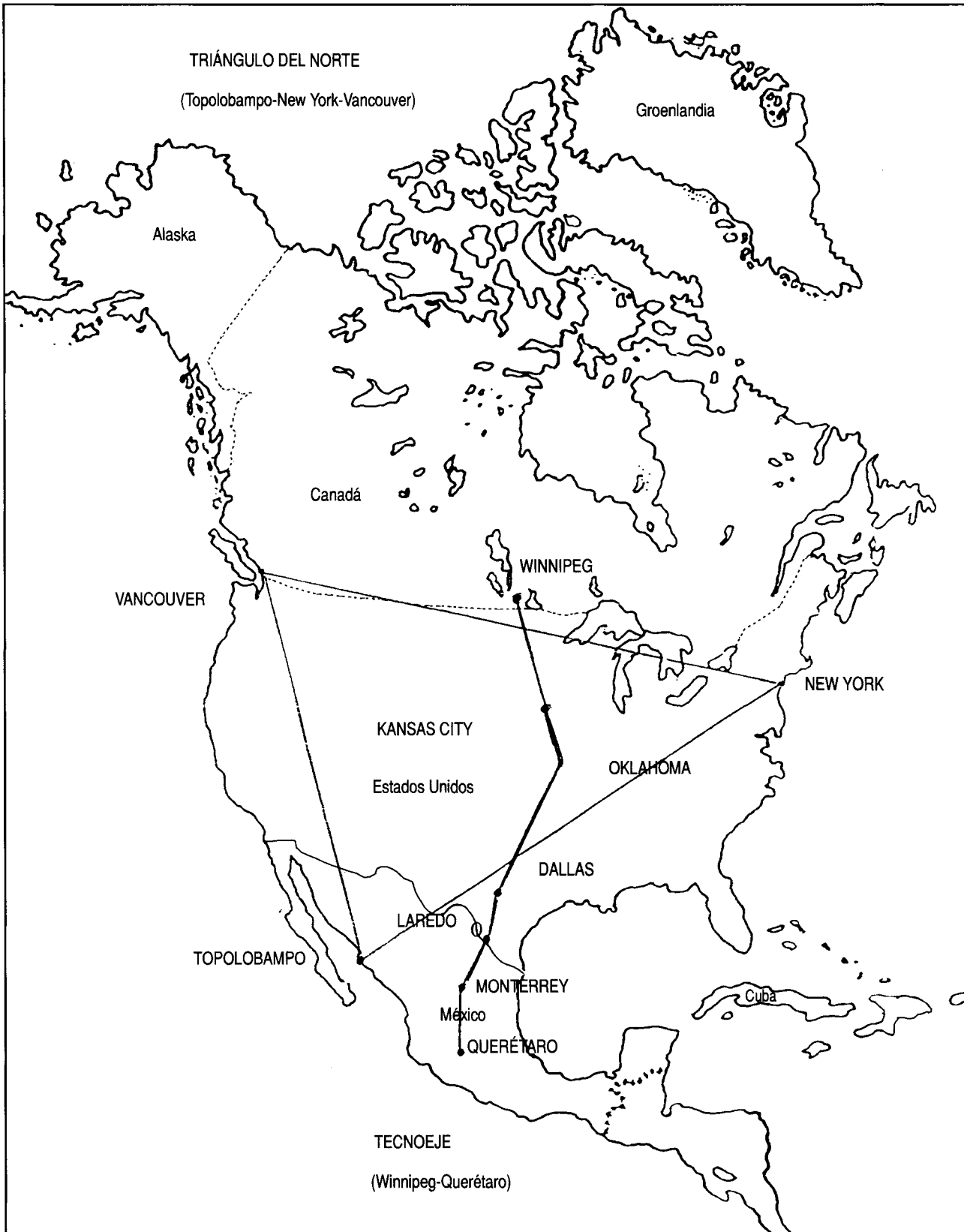
Publicaciones Periódicas

- Fortune (1998), "Global Five Hundred", en revista *Fortune*, vol. 138, núm. 3, México.
- Miró, Rodrigo (1994), "Acerca de la historia patria y su interpretación", en *Tareas*, núm. 86, citado por Marco A. Gandáségui, hijo, (1999), "La transferencia del Canal de Panamá", Centro de Estudios Latinoamericanos, CELA, "Justo Arosemena".
- Hoffmann, Jan (2000), "El potencial de puertos pivotes en la costa del Pacífico sudamericano", en *Revista de la CEPAL*, núm. 71, Santiago de Chile.

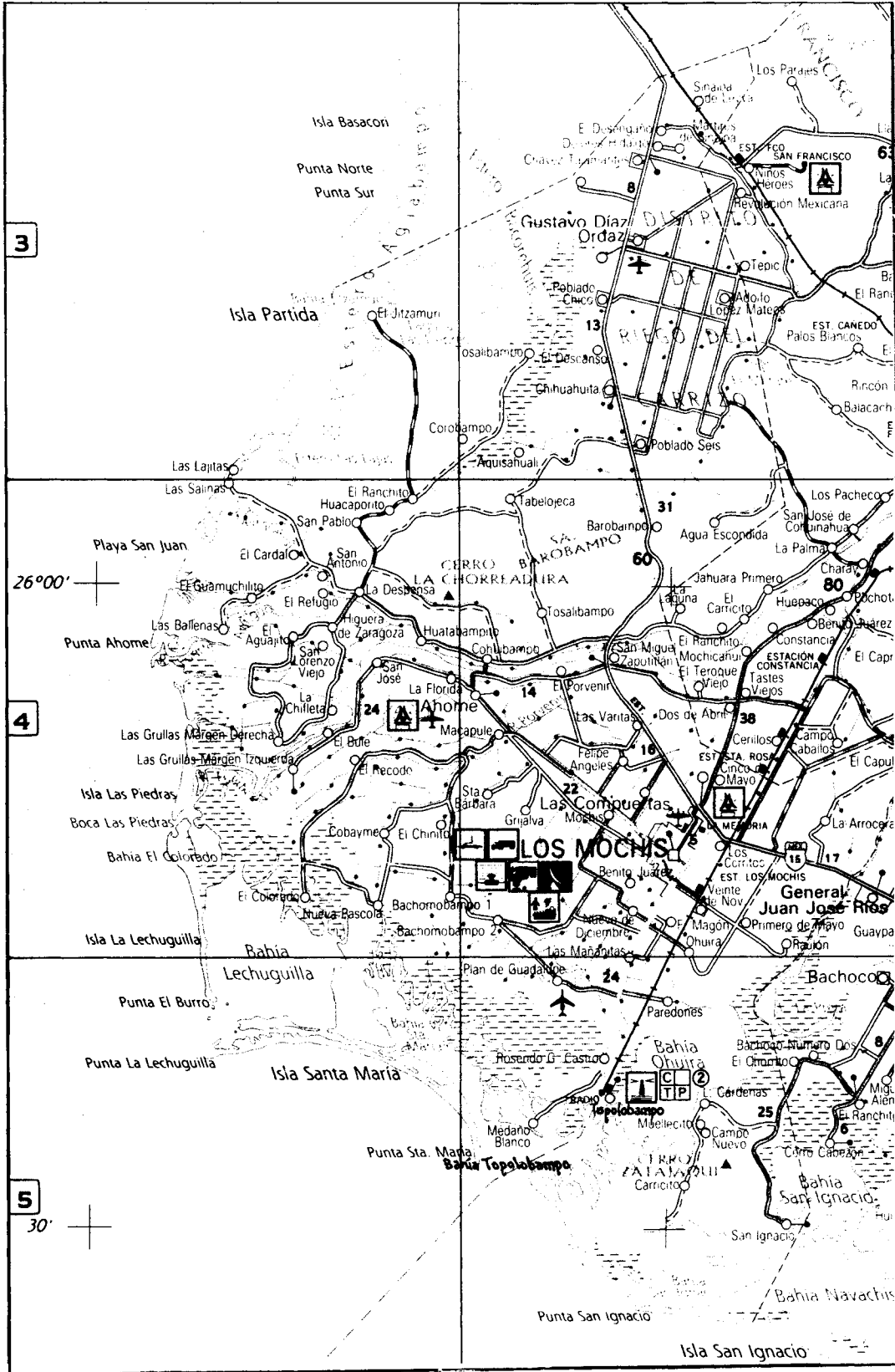
Otras Fuentes

- CEPAL, ONU (2000), *Equidad, desarrollo y ciudadanía*, ONU, Santiago de Chile.
- Soria Quiroga, Jorge (1998), Presidencia Municipal de Iquique, Chile, "The Port of Entry and Exit for Businesses of Asia-Pacific and most Profitable Business of South America", Ilustre Municipalidad de Iquique, Chile.
- Di Filippo, Armando (1997), "Multilateralismo y regionalismo en la integración de América Latina", documento de trabajo núm. 46, CEPAL, Santiago de Chile.
- Zulawska, Urszula y Luis Inostroza (2000), "Corredores bioceánicos: México y América Latina", en *Memoria del Simposio INT-1 sobre Desarrollo y restructuración productiva en base a los recursos naturales e intensificación del comercio internacional*, del 50 Congreso Internacional de Americanistas, Varsovia.

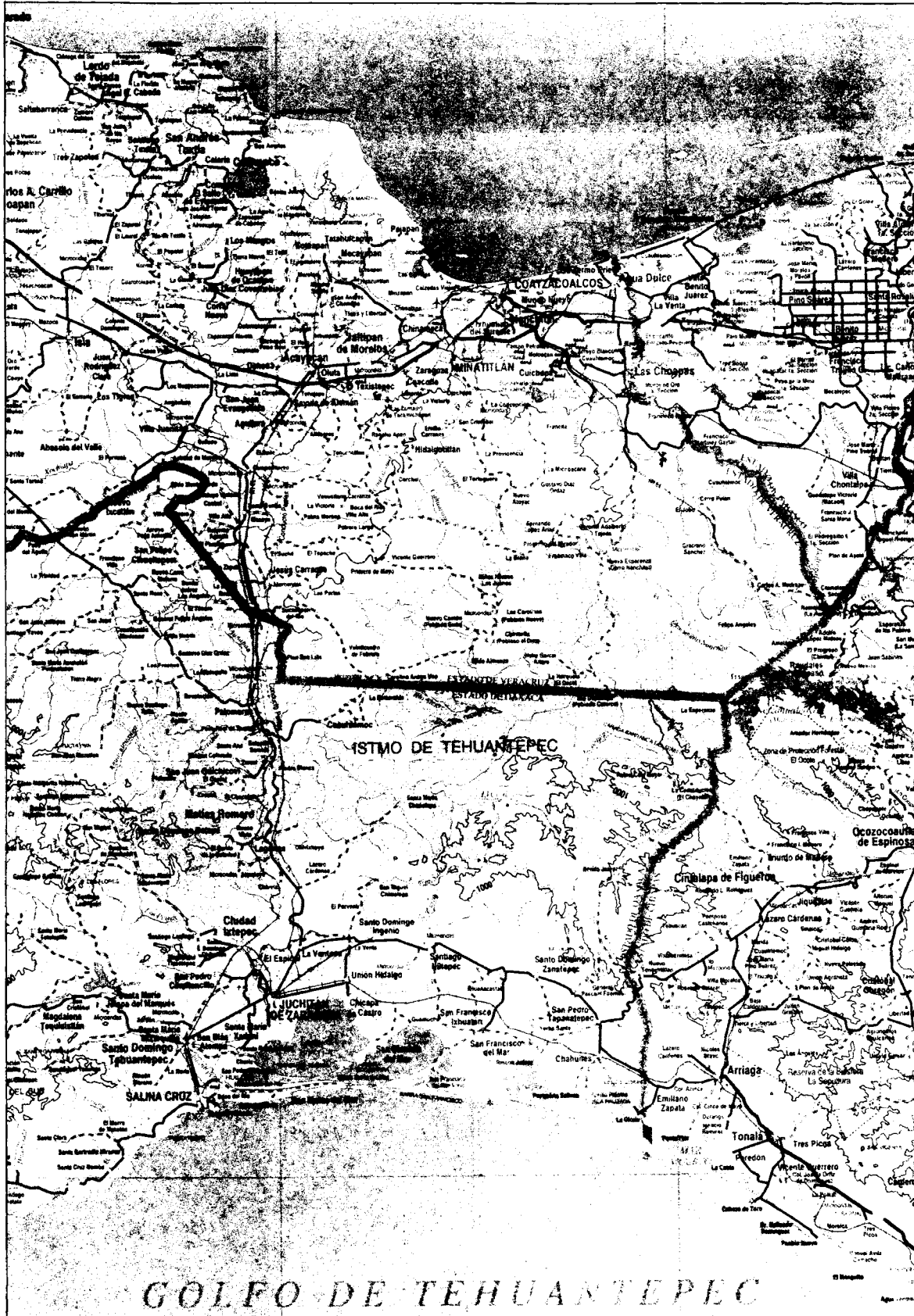
MAPA 1
Topolobampo-Nueva York-Vancouver (Triángulo del Norte)
y Tecnoeje de Winnipeg-Kansas City-Dallas-Laredo-Monterrey-Querétaro



MAPA 2
Mapa de la Bahía de Topolobampo y Los Mochis, Estado de Sinaloa

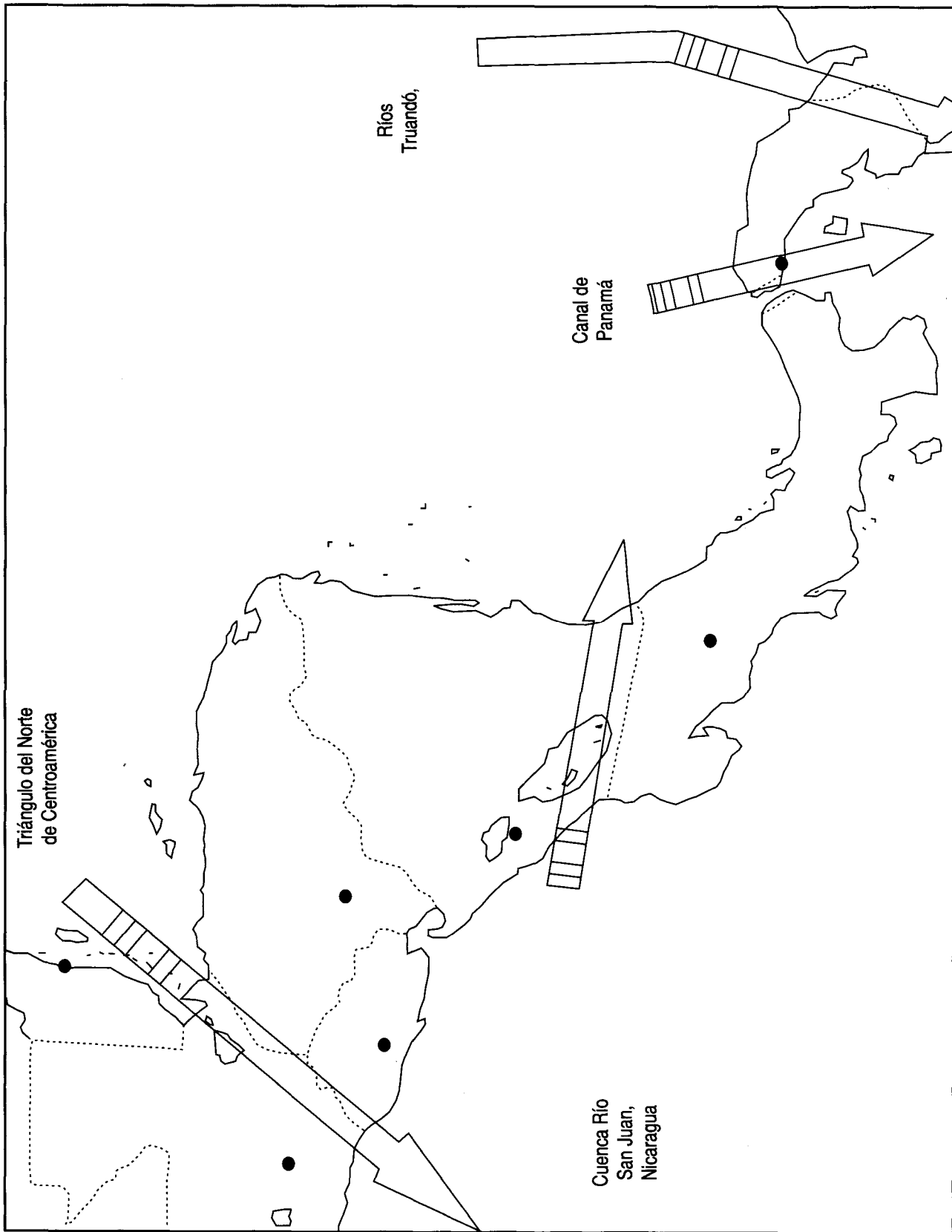


MAPA 3
Mapa del Istmo de Tehuantepec



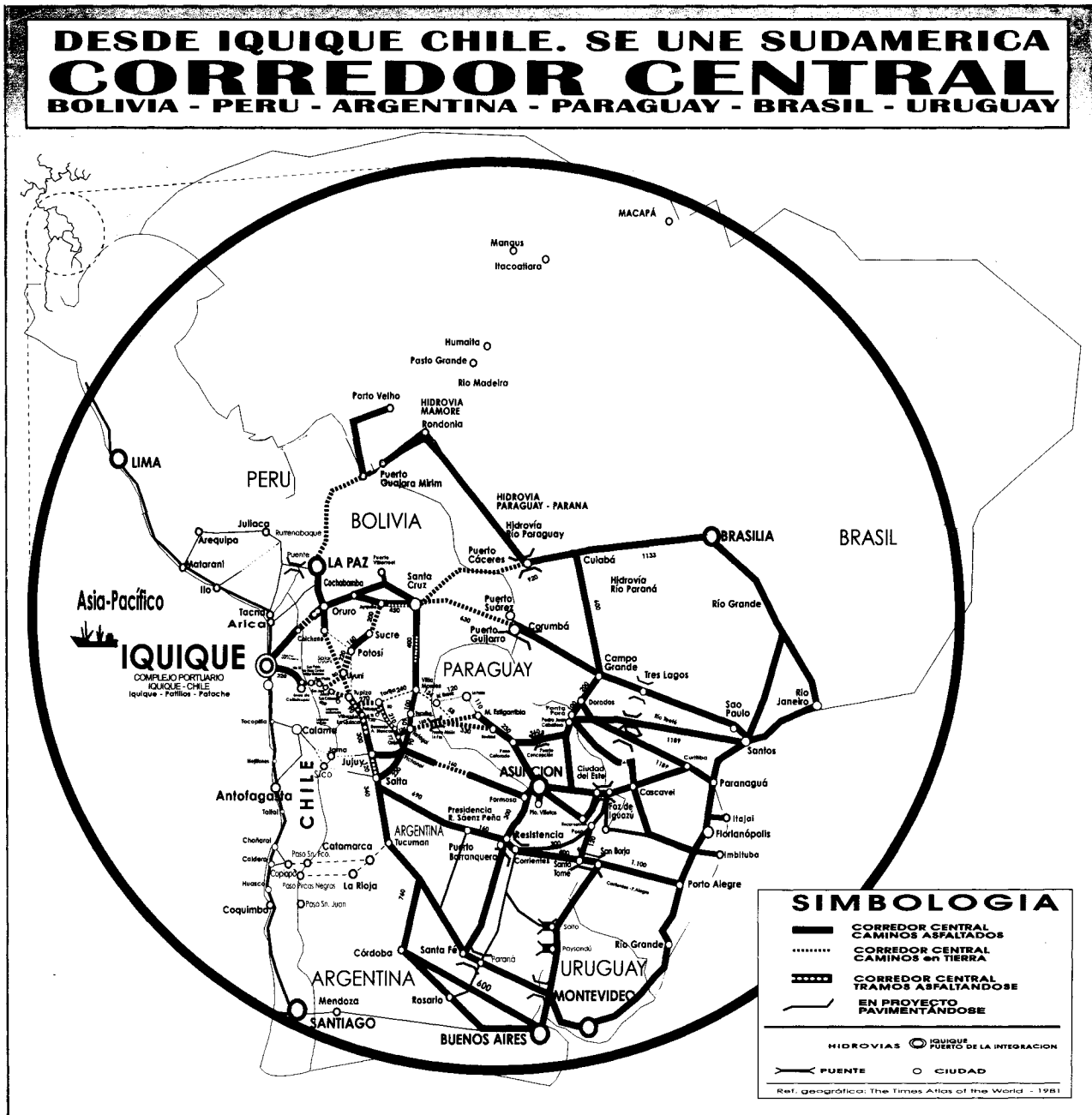
MAPA 4

Mapa de Centroamérica y el Caribe: Proyectos de Corredores Bioceánicos.



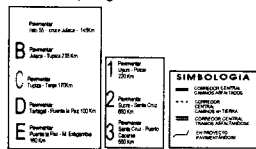
MAPA 5
Sudamérica: Chile, Corredor Central Iquique-Santos

DESDE IQUIQUE CHILE. SE UNE SUDAMERICA
CORREDOR CENTRAL
BOLIVIA - PERU - ARGENTINA - PARAGUAY - BRASIL - URUGUAY



CORREDOR CENTRAL

Corredor Central, es el único camino que pasa por la Cordillera de Los Andes que no tiene que remontar grandes alturas ni curvas, y es prácticamente plano hasta llegar a las llanuras y costas de Brasil y Argentina



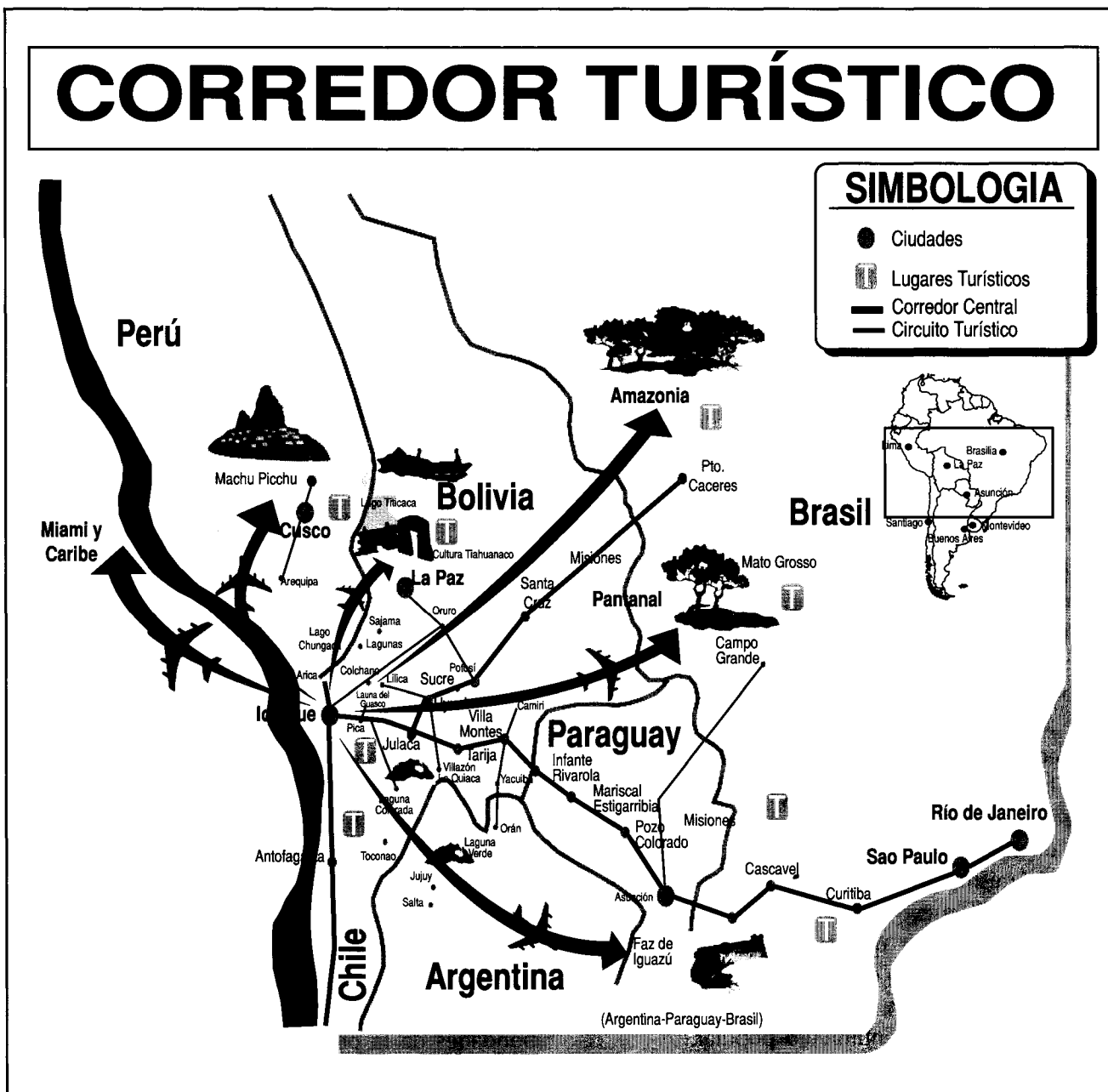
MAPA 7
Sudamérica Centro-Oeste: Ferrovias e Hidrovias desde Iquique, Chile

FERROVIAS E HIDROVIAS

SE ENCUENTRA INSERTO A LA RED CONTINENTAL DE FERROVIAS CONECTADAS A LAS PRINCIPALES HIDROVIAS NAVEGABLES DE SUDAMERICA



MAPA 8
Sudamérica Centro-Oeste: Corredor Turístico conexión desde Iquique, Chile



PERCEPCIÓN, OPINIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Murilo Kuschick

Profesor investigador del Departamento de Sociología de la UAM-A

Ya es casi lugar común decir que, después de las elecciones del 2 de julio, México ha comenzado a ser un país diferente. Sin embargo, aún no es muy claro en qué ámbitos se han suscitado estos cambios y su significado en las relaciones entre el Gobierno y la población.

Pese a que no existe claridad teórica con respecto a los efectos que ha tenido el cambio en la conducción de la administración pública, por el simple hecho de que el Gobierno haya dejado de estar en las manos de un solo partido, este acontecimiento inequívoco por sí mismo plantea una situación inédita para la población. El nuevo Gobierno tiene la imperiosa necesidad de mostrar que sus decisiones no son únicamente el resultado de propuestas y de políticas acertadas y hechas con un propósito racional, sino que cuentan con el asentimiento popular.

En el intento de resolver y destrabar distintos tipos de conflictos, como el de los defraudados en las cajas de ahorro popular, la solución del problema chiapaneco, el horario de verano y muchos otros tantos, el Gobierno Federal y el del Distrito Federal se plantean como abanderados de las causas populares y como fieles intérpretes de la voluntad de los distintos grupos y parcelas de la sociedad, lo cual

ocasiona que la controversia pública se dirima directamente en los medios masivos de comunicación, bajo la idea de que éstos son capaces de comunicar y aproximar al Gobierno a las distintas fracciones de la sociedad que buscan una salida a sus inconformidades.

A partir de lo anterior, este artículo tiene por objeto proponer y discutir un conjunto de ideas acerca de las relaciones entre la opinión y la administración públicas en el ámbito de la comunicación política, principalmente para comprender cómo los distintos públicos perciben el acontecer político, distinguen a las distintas temáticas, las aceptan y las rechazan, y determinar las modalidades comunicativas que utilizan las distintas agencias de la administración pública para persuadir a los distintos públicos de las bondades de la políticas gubernamentales.

Política, partidos y comunicación

Aunque la comunicación política puede definirse de diversas maneras, de acuerdo con Jean Marie Cotteret (1977), es "un intercambio de información entre los gobernantes y los gobernados, a través de canales de

transmisión estructurados o informales" (*op. cit.*:1) que tiene como una de sus finalidades esenciales mantener el sistema político; es decir, asegurar la continuidad de las relaciones políticas existentes entre las partes de un sistema político o modificar dichas relaciones. De esta manera, en su papel de vínculo entre gobernantes y gobernados, la comunicación política utiliza los mecanismos usuales del proceso comunicativo: la selección de mensajes y la construcción de los mismos que, enviados por cierto tipo de canales, pueden lograr el objetivo de preservar el sistema o subvertirlo.

En ese sentido, ¿cómo era la comunicación política que se llevó a cabo en los regímenes anteriores, y hoy día cómo se está definiendo? Para comunicar siempre se echa mano de los mismos mecanismos y siempre se hace bajo los mismos procedimientos, lo cual implica que la comunicación política que se llevó a cabo antes del 2 de julio y la comunicación que se hace ahora son las mismas, por lo menos en términos técnicos. Sin embargo, esto invalidaría nuestra hipótesis de la transformación en el proceso de comunicación que intentan realizar el Gobierno Federal y la jefatura del Gobierno del Distrito Federal. Por otra parte, el hecho de que se exponga una nueva modalidad comunicativa no significa que los objetivos propuestos serán alcanzados.

Para dar cuenta de esta hipótesis construiremos dos modelos. Uno de ellos plantea las relaciones entre los actores en el viejo régimen y en el actual. Es de todos conocido que el Partido Revolucionario Institucional (PRI) estaba constituido y estructurado como un partido muy *sui generis*, ya que esta organización política dependía de manera directa de su relación con el Presidente de la República, quien era su máximo dirigente. Además de que tenía un presidente, un secretario general y varias secretarías, este partido político estaba conformado por sectores, como el campesino, el obrero y el popular, los cuales en la práctica eran organizaciones sindicales, como las de los grupos campesinos que habían recibido la tierra y eran beneficiarios de los programas oficiales que instrumentalizaban distintas secretarías de Estado y las de los miembros de organizaciones populares que incluían desde profesionales liberales y demandantes de vivienda, hasta transportistas, taxistas y locatarios. Esta inmensa secretaría de Estado —el PRI—, no se constituía de individuos en lo particular, sino de grupos corporativizados (Aí Camps, 1995:24), y era capaz de

controlar de manera eficiente las múltiples demandas de los distintos grupos, ello bajo un conjunto de procedimientos y reglas no escritas que exigían disciplina, pero que podían ofrecer a cambio puestos y ascenso social, además, reprimía a los que no encajaban en el esquema.

El sistema funcionó mientras la economía fue capaz de crecer y las crisis fueron en cierta medida distantes. Sin embargo, el partido y sus estrategias se comenzaron a desmoronar cuando las crisis económicas periódicas impidieron que las masas accedieran a los resultados y cuando éstos comenzaron a ser disputados y repartidos a un grupo exiguo, de tal suerte que la única forma de mantener el sistema fue mediante la represión y el fraude electoral. De acuerdo con esta perspectiva, la comunicación sólo era vertical, pues no existía una esfera de la opinión pública de las élites políticas hacia la base, y el Estado utilizaba distinto tipo de informantes, al tiempo que controlaba a los medios de comunicación, principalmente como difusores y propagandistas de sus programas, ideas e intereses.

Aunque el sistema político mexicano podía definirse como autoritario (*ibidem*:23), no lo fue en la medida de los regímenes políticos que se instalaran en los demás países latinoamericanos, como en Argentina y Brasil, donde los Gobiernos de excepción creados impedían la participación de las masas en la definición de las políticas mediante la represión, y no sólo condujeron a la desaparición de los partidos políticos y de las organizaciones sociales, sino también de los propios integrantes y los elementos más radicales de las mismas, o de las personas que tenían aspecto de izquierdistas o eran simples defensores de la democracia. La élite política mexicana fue en realidad un poco más civilizada e ilustrada que sus contrapartes, pues la democracia formal no desapareció y permitió la preservación, de manera controlada, de los partidos políticos de oposición (Molinar, 1991:22), como es el caso del Partido Acción Nacional (PAN), la "oposición leal", en términos de Loaeza (1981:169).

El PAN era y es una extraña mezcla de grupos católicos, conservadores, empresarios y todos aquellos liberales no de izquierda que creían en las posibilidades de la democracia liberal representativa. Este partido fue aceptado por la tecnoburocracia revolucionaria mientras fue una opción únicamente testimonial que se ocupaba de la crítica del régimen como un Gobierno no democrático, pero sin capa-



cidad para plantear un modelo de gobierno alternativo. Por otra parte, en la izquierda se encontraban las opciones revolucionarias de filiación marxista, que discrepaban de la tibieza de los gobiernos revolucionarios y del hecho de que sólo manejaran un discurso revolucionario de “dientes para fuera”, mientras que en su interior se aprovechaban de la política y de los puestos públicos para enriquecerse.

Estas dos alternativas políticas se incorporaron a la vida política del país como opción después de que las distintas crisis económicas y políticas disminuyeron la legitimidad de los gobiernos priístas. Por otra parte, a raíz de las distintas reformas electorales (Becerra, 2000:59) se pudo dar paso a una transición política (Przeworski, 1995:17) que colocaba en el centro al sistema político electoral que, mediante transformaciones sucesivas, no sólo generó la figura del voto, sino la del votante; es decir, la del ciudadano libre y dueño de su decisión. Además creó un conjunto de instituciones que, liberadas de la presión y de la presencia gubernamental, podían organizar las elecciones, contar los votos, juzgar los delitos electorales y proclamar ganadores y perdedores del proceso.

En tal contexto, y en función de este conjunto de acontecimientos, el PRI, partido corporativo y sin ninguna orientación ciudadana, no tenía nada que hacer, y en pocos procesos, el partido de la derecha

con mayor vocación y capacidad de convocatoria ciudadana pudo arrebatarse el poder tanto al partido de Estado como a la izquierda que, si bien tenía los reclamos, la “verdad histórica” y al líder histórico Cuauhtémoc Cárdenas de su parte, no fue capaz, en la nueva vertiente de campañas políticas administradas con *marketing* político y comunicativo, de hacer llegar su mensaje a un público que, ya sin las amarras tradicionales, con ausencia de una cultura política y sólo armado de las ideas y conceptos que recibe –principalmente de la televisión–, votó en contra de la política y de los políticos, optando por la fácil noción del cambio sin rumbo claro y dirección, pero distinto a todo lo que había conocido.

Si el modelo comunicativo anterior fue vertical e iba de las élites a los grupos corporativizados, cuyos líderes tenían la capacidad tanto de captar como de reunir las demandas vía promesas, favores, dádivas y represión, ¿cómo articular un nuevo discurso y una nueva forma de comunicación hacia las masas despolitizadas?

Comunicación y políticas públicas

Como se planteó, el viejo sistema lograba su legitimidad, no mediante las urnas, sino a partir de un sistema de dádivas y distribución de beneficios en función de un sistema generalizado de fidelidad y apoyo que le permitía tener consenso, mientras que a los grupos que no eran beneficiados directamente les tocaban formas específicas de represión no generalizada. El nuevo régimen debe su legitimidad a las urnas, pero es necesario que obtenga su consenso bajo medidas de tipo popular, muchas de ellas espectaculares, para que le reditúen puntos de *rating* (Jauset, 2000:235) e influencia entre las masas que hoy día se definen como públicos (Monzón, 1990: 146).

En esta nueva situación, el Gobierno de Vicente Fox en el ámbito nacional, el de Andrés Manuel López Obrador en el Distrito Federal, y el mítico y mediático líder de la llamada “sociedad civil”, el subcomandante Marcos, se disputan la popularidad en las “ocho columnas”, en el horario estelar en la televisión y las ondas hertzianas, a punto de declaraciones, apariciones, ofrecimientos, consultas y a golpes de encuestas, intentando mostrarse con un liderazgo que se encuentre lo menos alejado de la voluntad de los públicos, expresado en sondeos de opinión o con las

llamadas que se hacen al Presidente de la República en un programa radiofónico. De esta manera se pretende dar a una medida antipopular, como el horario de verano, una solución de término medio, sin abolirla, ya que tal hecho deterioraría nuestras relaciones con el exterior, pero, como entre ciertos círculos hay animadversión en su contra, entonces se planteó disminuirlo a únicamente cinco meses. En otro caso se buscó consultar a la opinión pública en el Distrito Federal hasta en cuestiones de carácter aún más complejo, como las manifestaciones, derecho indiscutible de los ciudadanos pero que, al expresarlo, violenta el derecho de otros, como el libre tránsito, ya que para que el Gobierno escuche sus demandas, algunos grupos ciudadanos simple y llanamente cierran calles, avenidas e impiden el tránsito a otras personas.

Si antes existía un Estado cuyas políticas se hacían, primordialmente, al arbitrio de los intereses específicos, de sus compromisos internacionales o de grupo, ahora hemos pasado a la ausencia de políticas públicas y del Estado, o las instancias gubernamentales prescinden de tener alguna política y simplemente intentan hacer lo que una mayoría espuria plantea día a día.

Pese a que la afirmación anterior podría tildarse un tanto temeraria, da cuenta de la modalidad y del cambio que se ha suscitado en México en algunos meses. De ahí la necesidad de construir escenarios sobre la situación comunicativa a la que se han enfrentado los nuevos gobernantes, así como algunas posibilidades explicativas y un modelo alternativo entre una sociedad que funcionaba bajo la lógica corporativa y que se dirige hacia la lógica mediática y a la de los públicos.

El PAN, y hasta el Partido de la Revolución Democrática (PRD), al encontrarse ajenos a la lógica del corporativismo, debieron pedir votos a la sociedad en general y a los ciudadanos en lo particular. Existe una gran diferencia entre realizar una campaña político-electoral que se resuelve en un conjunto de ofertas y una que se basa en un conjunto de demandas y el proceso de gobernar, para lo cual es necesario no sólo plantear la posibilidad de resolver este conjunto de problemas, sino establecer una agenda de los problemas públicos y la manera como éstos se van a ir resolviendo frente al espacio de la opinión pública como lo define, por ejemplo, Jürgen Habermas (1998:440):

La esfera o espacio de la opinión pública es, ciertamente, un fenómeno social tan elemental como la acción, el actor, el grupo o el colectivo; pero escapa a los conceptos tradicionales de orden social.

La esfera o espacio de la opinión pública no puede entenderse como institución y, ciertamente, tampoco como organización; no es un entramado de normas con diferenciación de competencias y de roles, con regulación de las condiciones de pertenencia, etcétera, tampoco representa un sistema; permite, ciertamente, trazados internos de límites, pero se caracteriza por horizontes abiertos, porosos y desplazables hacia el exterior.

El espacio de la opinión pública, como mejor puede describirse es como una red para la comunicación de contenidos y tomas de postura, es decir, de opiniones, y en él los flujos de comunicación quedan filtrados y sintetizados de tal suerte que se condensan en opiniones públicas agavilladas en torno a temas específicos. Al igual que el mundo de vida en su totalidad, también el espacio de la opinión pública se reproduce a través de la acción comunicativa, para la que basta con dominar un lenguaje natural; y se ajusta a la inteligibilidad general de la práctica comunicativa cotidiana.

El establecimiento de un sistema político-electoral, donde la ciudadanía se va a manifestar con cierta periodicidad respecto a los asuntos públicos y a la forma de conducir la administración pública, no implica la existencia y la manifestación de un ámbito o de un espacio de la opinión pública, que si bien tiene una forma institucionalizada de manifestarse, no obliga a la esfera gubernamental a acatarla. En el ámbito que describe Habermas, se discuten distintas temáticas, sin que éstas figuren tal cual en la agenda pública, ya que para dicho autor, la esfera de la opinión pública es un ámbito que no se encuentra en el sistema, es decir, en los ámbitos institucionalizados y en ocasiones formalizados del Estado y del Gobierno y los ámbitos del mundo de vida (Habermas, 1987), como es el caso de la familia, el trabajo, los amigos: espacios donde las personas se reproducen al margen de las instancias gubernamentales, pero donde expresan puntos de vista.

Pese a que el ámbito de la opinión pública es un espacio comunicativo cuyas ideas, temas y opiniones pueden expresarse con amplia libertad y liberalidad, sus manifestaciones no siempre llegan a los ámbitos de Gobierno o a las demás partes de la sociedad, ya que no existen formas y modalidades de comunica-

ción directa entre la opinión pública y el sistema. No obstante, se establecen modalidades de comunicación informal, como el rumor, el chiste y el chisme, así como de distintas formas como los integrantes del Gobierno recogen de manera continua y constante sus pláticas, conversaciones y sus propias observaciones del acontecer político y social.

Este tipo de acontecimientos tiene un amplio valor comunicativo, pues les informa cómo los miembros de la sociedad conocen los hechos públicos, al igual que las modalidades bajo las cuales se hacen críticas y comentarios acerca de acontecimientos públicos. Tales comentarios y observaciones se efectúan con el vocabulario común y corriente y, por ende, no brindan oportunidad al Estado y al Gobierno de saber con claridad de dónde provienen tales críticas, ya que muchas de ellas pueden ser el resultado de la acción de los líderes de opinión o de los comentaristas de los medios de comunicación. A este último, el Gobierno puede con mayor facilidad controlar, pues tiene condiciones de “comprar”, influir y limitar sus expresiones a través de amplios mecanismos de vigilancia y control que son, a fin de cuentas, modalidades institucionalizadas de comunicación y de expresión pública. Esto no significa pensar que los medios masivos no tienen posibilidades de influir en la opinión pública, ya que cuentan con una fachada institucional, situación que no se da y no se expresa en la opinión pública, pues ésta es más extensa y ampliamente desinstitucionalizada.

Por lo tanto, una de las modalidades para que el Gobierno, la propia sociedad y los medios de comunicación puedan comprender a la opinión pública es intentando sistematizar sus expresiones, y una de las formas para lograrlo es mediante las encuestas de opinión. Aunque esta forma no es la única, ya que se puede echar mano de las distintas opiniones que circulan en los medios como las cartas a los editores, estas modalidades no siempre permiten acceso directo y sistemático a las opiniones de los distintos y diferentes públicos que constituyen la sociedad.

Frente a esta incógnita y la situación totalmente novedosa, los gobiernos intentan gobernar no con la opinión pública, sino para la opinión pública. En términos de Sartori (1987:47), una cosa es la existencia de un Gobierno responsable y otra muy distinta es un Gobierno que responde y que intenta satisfacer a la opinión pública. Sin embargo, este último proceso siempre resulta difícil, si no imposible, ya que

los públicos son distintos y lo único que los une son problemas acerca de los cuales tienen opiniones diferentes. Por otra parte, como no están institucionalizados, carecen de soluciones semejantes; de ahí la diferencia entre la opinión pública y la gestión gubernamental. La primera se basa principalmente en juicios, en una esfera donde opera en primera instancia la ética; mientras la segunda, la administración pública, se encuentra articulada a partir de planes y programas que implican ámbitos de decisión racional u otros paradigmas para la administración pública (Aguilar, 1992:37).

Por lo tanto, si nos encontramos frente a dos situaciones irreductibles, en las que la opinión pública suele hacer críticas, éstas no necesariamente estarían fundamentadas en un lenguaje lógico y científico, porque sólo se nutren de opiniones y percepciones que se expresan en lenguaje común; mientras que el Gobierno nutre sus planes y programas, la mayor parte de las veces a partir de paradigmas cuya base es algún lenguaje científico y tiene una expresión técnica. Esto implica la necesidad de encontrar, por un lado, un mecanismo comunicador que aproxime al Gobierno con la opinión pública y, por el otro, que el Gobierno realice su programa bajo la idea de que si bien muchas de sus propuestas son aceptadas o fueron aceptadas por algunos grupos de la sociedad, serán rechazadas por otros. De ahí que sea imprescindible que el Gobierno identifique con claridad su base social y busque el apoyo en estas bases, o intente persuadir a la opinión pública de que sus planes y programas son los más convenientes.

Majone (2000:57) plantea que para que una política pública llegue a tener éxito, no basta con que se encuentren bien fundados sus principios, sino que logre convencer y persuadir mediante la presentación de un conjunto de argumentos. Por lo tanto, el éxito o el fracaso de una política tiene varias aristas, ambos casos con características comunicativas. Una de ellas es la percepción del fenómeno, del problema de la temática por parte de los distintos públicos, lo cual permite al gobernante saber con qué tipo de apoyo cuenta y luego qué estrategia persuasiva debe utilizar para convencer a los públicos que no concuerdan con las medidas o que sólo están parcialmente de acuerdo con ellas.

De esta forma, se ha tornado imposible mantener en la actualidad el modelo comunicativo que antes era de carácter vertical y autoritario, lo cual entraña

que el sector público debe establecer una nueva relación que implique no una total horizontalidad en la comunicación entre gobernantes y gobernados, sino un monitoreo constante y continuo de la opinión pública mediante la investigación de las percepciones para conocer de qué manera se van transformando, al tiempo que se establecen modalidades de comunicación persuasiva hacia ciertos grupos y segmentos de la sociedad.

Percepción y persuasión

¿Qué es a fin de cuentas la percepción? Existen muchas teorías al respecto (Mead, 1972; Lerbinger, 1972; Gibson, 1991; Mutz, 1998), pero nos basaremos en Lerbinger para plantear el proceso perceptivo de la siguiente manera:

Perception is the "process of becoming aware of objects, qualities, or relations by way of the sense organs". It tells us how a person forms precepts— the things of which he is aware. This connection between the outside and the

inside is the most vulnerable and critical link in the chain of communication because it serves as a gate and functions in a "go, no go" manner (*op. cit.*:116).

En efecto, percibir significa darnos cuenta de los objetos y personas, así como de sus propiedades, cualidades, defectos y características positivas y negativas. Por lo tanto, las percepciones —y de ahí su importancia como elemento para comprender a la opinión pública— dependen tanto de características individuales como colectivas, ya que en términos individuales, la percepción deriva de la situación concreta de una persona, como sexo, edad, educación, antecedentes familiares, trabajo, religión etcétera. Además, sobre su percepción actúan las relaciones interpersonales con amigos, familiares y los líderes de opinión, así como la ideología, su vínculo con grupos, ideas y valores y, por último, su contacto con los medios masivos de comunicación. De esta manera es posible plantear un modelo de la percepción relacionado con dos esferas. Por un lado, las percepciones son fruto de nuestra predisposición político-ideológica, es decir, afinidad a una concepción política

Aún tenemos números anteriores



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

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

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

Librería Eureka
Av. Universidad núm. 1195

Librería FCE
Miguel Ángel de Quevedo núm. 206

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

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

(liberal, conservadora, de izquierda, derecha o centro). Después, con base en esta concepción, formamos un conjunto de imágenes a partir de las personas y situaciones. Una imagen es una idealización de cómo debe ser un político, un padre de familia, la manera como un gobernante debe prestar un servicio público. Por último, formamos ideas con respecto a temas a partir de nuestra educación, experiencia personal y relaciones interpersonales, acerca de lo que es el problema del aborto, la seguridad pública, el cobro de impuestos, la educación y la religión. Establecemos opiniones respecto a una variedad de temas que son, a fin de cuentas, tomas de postura.

Este conjunto de percepciones articulado a las condiciones concretas de las personas configura a los públicos que pueden ser segmentados (Newman, 1994) por alguna característica, como las personas que están de acuerdo con la manera como el presidente Fox gobierna el país, o las personas que concuerdan con su política en el problema de Chiapas. Ello significa medir la cantidad y la calidad de estos grupos y la manera como estos grupos se modifican,

aumentan o disminuyen con el tiempo. En tal sentido, las encuestas de opinión, construidas a partir de la teoría de las muestras probabilísticas (Luque, 1996:47; Monzón, 1990:167), permiten cuantificar las percepciones y las transformaciones motivadas por la propia acción o inacción del Gobierno, y por medio de la influencia de las campañas publicitarias. El tema de la influencia nos lleva a otro conjunto de teorías acerca de la capacidad que tienen los medios para influir y, por lo tanto, de modificar, la percepción y la conducta del público. (Este aspecto no se abordará en este artículo, y se considerará en otro donde intentaremos demostrar mediante investigación directa la posible influencia de los medios en la modificación y transformación de las percepciones y, por ende, de la conducta.)

La percepción está integrada por los siguientes elementos: selección, atención, retención, evaluación y actitud.

La selección implica una disposición y apertura por parte del público hacia cierto tipo de emisores y a la aceptación de determinado tipo de men-

✂

Gestión y **estrategia**

Precio de suscripción anual:
(2 números)
■ \$280.00
(más gastos de envío)

Formas de pago:
▲ Cheque certificado
▲ Giro postal

a nombre de la
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.
Apartado Postal 32-031, C.P. 06031
México, D.F.
Revista *Gestión y **estrategia***

NOMBRE:		
DIRECCIÓN:		
CIUDAD:	ESTADO:	
PAÍS:	C.P.:	TELÉFONO:
FAX:	E-MAIL:	

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.

sajes con los cuales no existe disonancia cognitiva (Reynolds, 1974:37), hay empatía relativa y por lo tanto no hay rechazo.

La atención se encuentra conformada por la cercanía/lejanía con el sistema emisión/emisor, en otras palabras, una predisposición, en la medida en que atendemos a los mensajes porque manifiestan elementos de carácter racional, en términos de una racionalidad instrumental, valorativa, normativa y tradicional (Weber, 1983:20-21). De ahí que los mensajes puedan contener elementos de orden racional; esto es, relaciones medios/fines. Por otra parte, muchas veces prestamos atención a los mensajes por sus características emotivas o por las relaciones interpersonales con las cuales estamos identificados.

El siguiente paso en la percepción es el conocimiento (reconocimiento); que es la manera como se enuncian los mensajes, y los elementos de lenguaje que utilizan.

La retención da cuenta de las características internas del mensaje que el público tiene la capacidad de captar e incorporar y esto depende de las posibilidades del público para identificar, proyectar y transferir el mensaje (Herrerros,1989:119).

La capacidad de evaluar los mensajes implica la posibilidad que tiene el público para calificar un mensaje como "bueno", "malo" o, en su caso, al emisor, situación, acción o actividad.

Por último tenemos la actitud, momento en que los actores han pasado de la simple percepción de los fenómenos para finalmente verbalizar su disposición hacia la aceptación o el rechazo hacia algunos objetos, personas o situaciones. Tales disposiciones se fundan en elementos cognitivos, emotivos y de relación interpersonal.

Aunque las percepciones son el elemento fundamental para la actuación de las personas y la formulación de opiniones, la comunicación política no sólo intenta informar sino fundamentalmente convencer, es decir, vencer –y por lo tanto disminuir–, las resistencias del público hacia un cierto tipo de política, yendo más allá de sus percepciones e intentando actuar sobre ellas, transformándolas mediante las técnicas persuasivas.

En términos generales, toda comunicación es persuasiva, ya que cuando el emisor remite un mensaje a un determinado receptor, no sólo pretende que este último lo capte o lo reciba, sino que lo incorpore y lo haga suyo. Esta posibilidad de identificación con

los mensajes guarda una clara relación con los mandatos. La mayor parte de la comunicación publicitaria está constituida mediante enunciados imperativos como "compre", "use", "beba", o afirmaciones categóricas como "cambio", "ya".

La comunicación persuasiva tiene por objeto no dar posibilidad al público a que reflexione, sino que, con base en elementos visuales (color, imágenes, exuberancia de formas), tipográficos, semióticos y semánticos; plantear, atrapar y captar la atención y el deseo para así reducir la voluntad, proponiendo la satisfacción de algún deseo, necesidad y aspiración de ciertos públicos o audiencias. Por consiguiente, el mensaje persuasivo no se dirige directamente a los ámbitos cognitivos del espectador, sino que busca enfocarse a las características emocionales del público, intentando llamar su atención hacia aspectos siempre parciales, como la lágrima de un niño o la desesperación de una madre.

La construcción de los mensajes persuasivos intenta modificar la percepción de los miembros de ciertos grupos de la sociedad mediante anuncios que, como se decía, llamen la atención a partir de alguna particularidad con la cual ellos se pueden identificar, pero siempre usando elementos, personajes y situaciones cotidianas fáciles de comprender, en las que el público puede encontrar empatía con los problemas y momentos que le son planteados. Esto puede significar que pueden votar por el mismo motivo o los mismos candidatos.

Además de los aspectos relacionados con el lenguaje, los elementos que posibilitan la identificación, sustitución y proyección del lenguaje persuasivo se deben realizar en modalidades y formatos convincentes para llegar al público objetivo con una frecuencia e intensidad que le posibilite la selección, atención, retención y, por último, la acción, con objeto de que el elector, el ciudadano y el público, que fueron convencidos por los mensajes, actúen en consecuencia.

Empero, no sólo podemos ponderar los efectos de la persuasión mediante el convencimiento, ya que la influencia (Petty y Priester, 1994:95) es otra de las modalidades de la comunicación persuasiva. En este concepto no sólo se toma en cuenta la capacidad para disminuir la resistencia y actuar sobre la decisión de un público determinado mediante mecanismos retóricos visuales, gráficos y auditivos, sino el grado de credibilidad y confianza de una fuente determinada, es decir, quién transmite el mensaje y

cuán conocida, respetada y creíble es esta fuente; cómo está construido el mensaje, cómo se va a plantear, a qué público va dirigido, mediante qué canal se enviará y en qué contexto se dirá.

Mediante estos modelos es posible contextualizar los intentos de la comunicación política para informar de un cierto tipo de acciones a un público determinado e intentar convencerlo, persuadirlo e influir en él las bondades de un programa de Gobierno, de las actividades del gobernante y cómo éstas se dirigen hacia ciertos objetivos, procurando la realización del bien común.

Conclusión

Se puede afirmar que la comunicación entre gobernantes y gobernados en la actual estructura política pasa por medio de relaciones específicas entre la estructura política y gubernamental. En primer lugar, los ciudadanos asumen la característica de demandante y luego de público. En estas dos dimensiones, son receptores de mensajes que intentan persuadirlos de las bondades de un candidato, de una obra de gobierno y de las necesidades que tienen como público, electores y beneficiarios al votar o simplemente aceptar y apoyar cierto tipo de políticas.

En efecto, hemos arribado a una nueva forma y a una nueva estructura de relaciones político-comunicativas entre los grupos sociales, los gobiernos, partidos y candidatos. Ante la imposibilidad del modelo corporativo de inducir y determinar las conductas de los grupos sociales hacia la aceptación o rechazo de políticas, candidatos o partidos a través de órdenes y mandatos, la acción de los distintos grupos políticos hacia las masas comienza a basarse en el uso de los medios masivos de comunicación para transmitir propuestas a los distintos grupos sociales. Sin embargo, como esta información impacta a la opinión pública, es necesario investigarla y sistematizarla a fin de actuar otra vez sobre ella, aunque tales actuaciones persuasivas no sean aceptadas en su totalidad en la mayor parte de los casos, ya que al interior de la opinión pública se crean distintas ideas e imágenes con respecto a las visiones que tienen sus integrantes de los diferentes líderes de opinión, gobernantes, instituciones, entre otros, lo cual posibilita que la opinión pública acepte alguna parte de los mensajes que las distintas élites políticas les

envían, pese a que muchas de ellas estén en consonancia con las pautas y perspectivas de los diferentes grupos sociales a los cuales hemos definido como públicos.

Fuentes Bibliográficas

- Ai Camp, R. (1995), *La política en México*, México, Siglo XXI Editores.
- Aguilar, L. (1992), *La hechura de las políticas*, México, Miguel Ángel Porrúa.
- Becerra, R., P. Salazar, y J. Woldenberg (2000), *La mecánica del cambio político en México*, México, Cal y Arena.
- Cotteret, J. (1977), *La comunicación política*, Buenos Aires, Librería El Ateneo.
- Gibson E.J. (1991), *An Odyssey in Learning and Perceptions*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Habermas, J. (1987), *La teoría de la acción comunicativa t. I y II*, Madrid Taurus.
- (1998), *Facticidad y validez*, Valladolid, Trotta.
- Herreros, M. (1989), *Teoría y técnica de la propaganda electoral (formas publicitarias)*, Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Jaunet, J. (2000), *La investigación en audiencias en televisión*, Barcelona, Paidós.
- Lerbinger, O. (1972), *Designs for Persuasive Communications*, Cincinnati, Prentice-Hall.
- Loeza, S. (1981), "El Partido Acción Nacional: la oposición leal en México", en *Lecturas de política mexicana*, México, Centro de Estudios Internacionales, El Colegio de México.
- Luque, T. (1996), *Marketing político: un análisis del intercambio político*, Barcelona, Ariel.
- Majone, G. (2000), *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/FCE.
- Mead, G. (1972), *Espíritu, persona y sociedad*, Buenos Aires, Paidós.
- Molinar, J. (1991), *El tiempo de la legitimidad: elecciones, autoritarismo y democracia en México*, México, Cal y Arena.
- Monzón, C. A. (1990), *La opinión pública: teorías, conceptos y métodos*, Madrid, Tecnos.
- Mutz, D. (1998), *Impersonal Influence: how Perceptions Mass Collectives affect Political Attitudes*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Newman, B. I. (1994), *The Marketing of the President: political Marketing as Campaign Strategy*, Thousands Oaks, Sage Publications.
- Petty, R., y J. Priester, (1994), "Mass Media Attitude Change: Implications of the Elaboration Likelihood Model of Persuasion", en J. Bryant y D. Zillmann, *Media Effects: Advances in Theory and Research*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Przeworski, A. (1995), *Democracia y mercado*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Reynolds, H. T. (1974), *Politics an the Common Man: An Introduction to Political Behavior*, Homewood, The Dorsey Press.
- Sartori, G. (1987), *Partidos y sistemas de partidos*, México, Alianza Universidad.
- Weber, M.(1983), *Economía y Sociedad*, México, FCE.

NORMA ISO 9000. SU EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA EN LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

María Teresa Godínez Rivera

Rebeca Pérez Calderón

Profesoras investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A

El nuevo milenio trae buenas y nuevas noticias para quienes consideran a la calidad como una herramienta de renovación cultural y mejora de los procesos productivos, todo en aras de ser mejores día a día y procurar el bienestar de los diversos participantes de los esfuerzos organizacionales.

Una de las novedades se refiere a las modificaciones de la norma ISO 9000, cuyas variaciones e implementación orientan a las organizaciones, de cualquier sector y tamaño, a comenzar su observancia e implantación, con la finalidad de ir desarrollando un programa de mejora continua integral, en donde la propia certificación se convierta ahora en un beneficio marginal, pues ISO 9000:2000 tiene que ver, completamente, con la calidad total.

Merced a los acuerdos comerciales multinacionales y su creciente globalización, materias primas, partes y productos terminados –llámese servicio o producto– cruzan las fronteras para abastecer a fabricantes y distribuidores de todo el mundo. Pero la velocidad de los intercambios impone nuevas exigencias a compradores y vendedores. Hoy día no es posible, y mucho menos práctico, visitar cada planta o verificar que los insumos cumplan totalmente con las necesidades o especificaciones de cada usuario. Tampoco es viable

hacer estudios individuales acerca de la capacidad de cada proveedor para proporcionar un abastecimiento fluido y estable, o sobre la calidad uniforme de sus servicios.

Para evitar que los procesos de una organización se vean afectados se requiere contar con una estandarización, normatividad y certificación, elementos que representan la última y más grande revolución en el mundo de las manufacturas. Y las normas ISO 9000 son uno de los apellidos de esta nueva forma para garantizar fluidez y seguridad a todo tipo de industrias, comercios y servicios (Rozenberg, 1994:8).

En realidad, el uso de normas para ciertos productos y procedimientos industriales no es una novedad, como tampoco lo son las especificaciones técnicas exigidas por los fabricantes o ensambladores de equipos de alta tecnología. Grandes empresas, inclusive industrias enteras, como la farmacéutica, la electrónica y la automotriz, han trabajado durante años sujetándose a normas y especificaciones propias definidas por los fabricantes y seguidas por la mayoría de sus proveedores.

Cuando una armadora de automóviles lanza una línea de producción, las partes de cientos de proveedores deben embonar en forma precisa unas con otras.

Pero no sólo deben cumplir con especificaciones en cuanto a medida y funcionalidad, sino que deben llegar a la planta en forma oportuna y eficiente. La armadora de automóviles no se puede dar el lujo de detener su producción por un evento fortuito, previsible o no, sufrido por un proveedor que está a cientos de kilómetros de distancia.

Con el fin de evitar eventualidades, las industrias y organismos técnicos internacionales han diseñado diferentes propuestas para el aseguramiento de la calidad, que van más allá de garantizar la calidad del producto terminado. Y una de esas propuestas es, justamente, la norma ISO 9000.

La finalidad del presente artículo es mostrar la evolución que ha tenido la norma ISO 9000 desde su origen, así como la importancia que tiene en México para la comercialización internacional de sus productos. En principio se presentan los antecedentes y el contexto en que surge esta norma, después se muestra cómo se fue implementando y, finalmente, cómo se fue modificando para adaptarla a las condiciones imperantes, tanto en el mercado nacional como en el internacional, todo ello frente a un mundo globalizado.

Antecedentes y contexto

A partir de 1977, algunos países de la actual Unión Europea comenzaron a diseñar normas para operar y certificar sistemas de control de calidad en la industria manufacturera. Lo mismo hizo la International Standardization Organization (ISO), una institución con base en Ginebra y donde participan todos los organismos normalizadores de la Unión y de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC).

La Comunidad Europea estableció una estrategia, en la que se asignaba un lugar especial a la calidad única. Por ello se estableció la norma de calidad única, que no sólo había que traducir a muchas lenguas, sino que también tendría que producir los mismos resultados sin importar la cultura. Varios países, entre ellos Irlanda e Inglaterra, comenzaron a trabajar en ese sentido y dieron lugar a varias normas de calidad con diferencias. A la nueva norma se le dio el nombre de ISO debido a que es una palabra griega que significa "igual" (se pronuncia "aiso"). Se eligió este nombre porque significa que los resultados obtenidos con su aplicación serían los mismos en cualquier país o región del mundo (Zubillaga, 1998:76-77).

Para poner orden en lo que amenazaba con ser un confuso régimen multinacional, ISO determinó desarrollar una norma para la operación y administración de sistemas de aseguramiento de calidad, la cual fue publicada con el nombre de ISO 9000 (Rozenberg, 1994:8).

La norma ISO 9000 se define como "una serie de directrices que abarca aspectos relacionados con el diseño de la manufactura e instalación de los productos, así como el servicio después de la venta" (Solomon, 1997:325). Su propósito, explica la división internacional de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, es asegurar que el producto de un fabricante sea hoy exactamente el mismo que el de ayer y que el de mañana. Lo anterior con la garantía de que los bienes serán producidos al mismo nivel de calidad aunque todo el personal fuese remplazado por un nuevo grupo (Griffin *et al.*, 1997:427).

Dentro de ISO 9000, las normas se dividen de la siguiente forma:

- 9000: la base de las demás normas.
- 9001: sección que abarca las áreas de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicios.
- 9002: modelo para producción e instalación.
- 9003: sección que abarca las pruebas e inspección finales.
- 9004: sección con lineamientos específicos para crear e instrumentar un sistema de control de calidad.

La norma ISO 9000 y sus complementarias se ajustan perfectamente a las necesidades del comercio internacional y permiten a las empresas de todo el mundo tener una seguridad razonable acerca de la confiabilidad de sus contrapartes. Es una forma de alimentar la credibilidad de las empresas en los mercados mundiales y de facilitar sus intercambios.

En aras de esta factibilidad de intercambios, el aseguramiento de la calidad se relaciona con las siguientes premisas sobre la calidad (Kotler, 1998:11):

1. Está en los ojos del cliente.
2. Se debe reflejar no sólo en los productos de la compañía, sino en todas sus actividades.
3. Requiere un compromiso total del empleado.
4. Requiere socios de un nivel elevado de calidad.
5. Un programa de calidad no puede salvar un producto malo.

6. Siempre se puede mejorar.
7. El mejoramiento de la calidad en ocasiones requiere saltos cuánticos.
8. No cuesta más.
9. Es necesaria, pero puede no ser suficiente.

Todavía mejor, la norma ofrece un sustento legal para enfrentar reclamos contra el producto, siempre y cuando éste y los sistemas que lo generen se mantengan apegados a los parámetros de la norma.

Aspectos legales

Debido a la gran competencia que existía en los mercados nacionales e internacionales, así como a los requerimientos de los consumidores por adquirir productos de mejor calidad, fue necesario implementar una normatividad jurídica.

En este contexto, en México se generó la Norma Oficial Mexicana (NOM), constituida por la Ley Federal de Metrología y Normalización, misma que entró en vigor el 1º de julio de 1992 y que tiene como objetivo principal la normalización, caracterización, acreditamiento y verificación de productos y servicios mediante las siguientes funciones (Morales, 1996:86):

- Fomentar la transparencia y eficiencia en la elaboración y observación de las Normas Mexicanas (voluntarias) y de las NOM.
- Establecer un procedimiento uniforme para la elaboración de la NOM por parte de las dependencias de la administración pública federal.
- Promover la concurrencia de los sectores público, privado, científico, y de consumidores en la elaboración y observancia de las Normas Mexicanas y de las NOM.
- Establecer el Sistema Nacional de Acreditamiento de Organismos de Normalización y Certificación, las Unidades de Verificación y los Laboratorios de Prueba y de Calibración.

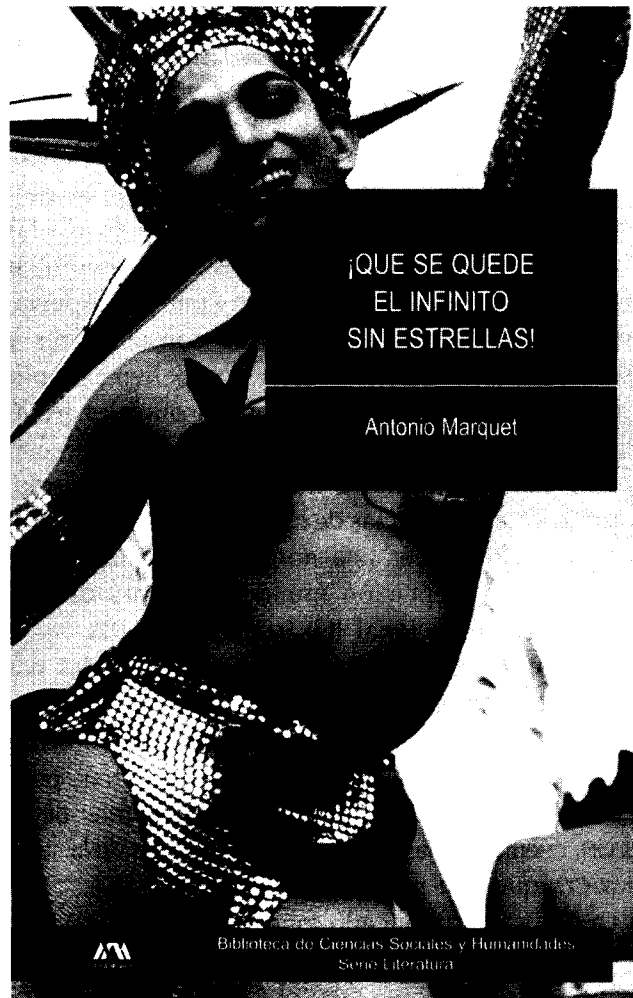
La aplicación de dicha ley corresponde al Poder Ejecutivo Federal, que delega las facultades a las secretarías de Estado para que las hagan valer dentro de su respectiva esfera de competencia.

Se crearon los organismos de normalización y certificación para que las autoridades corroboren que efectivamente se están cumpliendo los requerimien-

tos establecidos para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. De igual manera, existen las llamadas Unidades de Verificación y los Laboratorios de Prueba y de Calibración, a los cuales el particular puede asistir voluntariamente para verificar si el producto fabricado reúne las características necesarias para su venta. Estos organismos deberían estar autorizados para su funcionamiento por la Secretaría de Fomento y Comercio Industrial (SECOFI), además de demostrar que cuentan con la infraestructura necesaria para proporcionar los servicios de verificación, con la finalidad de obtener la calidad total en los diversos productos.

El ordenamiento legal referido establece cuatro tipos de normas (Morales, 1996:88):

1. Normas de metrología. Tienen la función de llevar a cabo las innovaciones y ajustes de los sistemas de medición, además de establecer los requisitos que deben tener los instrumentos de medición y



unidades de medida, y su obligatoriedad en las NOM, para que éstas no sean fijadas libremente por el productor.

2. NOM. Emitidas por las secretarías de Estado en su ámbito de competencia. Son de carácter obligatorio, y en ellas se establecen las características, requisitos y especificaciones que deben tener los productos y servicios con la finalidad de dar mayor seguridad al consumidor, evitando riesgos que puedan causar daños a éste, al medio ambiente y a los recursos naturales.
3. Normas emergentes. Su expedición, con vigencia máxima de seis meses y por una sola vez, puede ser autorizada sólo en casos urgentes.
4. Normas voluntarias. Expedidas por los organismos nacionales de normalización (del sector privado), tienen la finalidad de elevar la calidad y competitividad de los productos nacionales en el mercado interno y externo. No pueden ser inferiores a las NOM y se pretende homogeneizarlas con las normas internacionales, a efecto de que los productos nacionales no sólo satisfagan al consumidor mexicano, sino también al extranjero.

Ninguna empresa puede tener calidad total en sus productos o servicios si a través de ella no cumple con la normalización oficial. La calidad total, exigencia del mercado mundial que hace competitivas a las organizaciones productivas, consiste en desarrollar productos y servicios que rebasen tanto las expectativas de calidad que esperan los consumidores y usuarios, como los estándares que deben cumplir y que se especifican en las normas oficiales (Altamirano, 2000:4).

En el caso de Estados Unidos ha pasado lo mismo: hay diferentes exigencias de calidad, pero la ISO 9000, aunque realmente es una norma voluntaria, resulta la de mayor aceptación mundial; se trata de una referencia internacional (Lizárraga, 1997:48).

Las normas ISO 9000 ya han sido traducidas por más de 20 países, incluyendo todos los de la Unión Europea. Tal como se desprende del ordenamiento legal, México no las acepta como obligatorias, pero a través de la Dirección General de Normas de la SECOFI, cuenta con las suyas propias, como las de la serie NMX-CC, que son prácticamente equivalentes.

La ISO ya ha publicado más de ocho mil normas internacionales no obligatorias, además de informes técnicos. En 1979, ISO creó el Comité Técnico 176,

para llevar a cabo la redacción de una nueva norma unificada de calidad. En 1987, ISO presentó los primeros documentos de ISO 9000 (Rothery, 1997:23).

Cómo funciona la norma

Las normas ISO 9000 permiten certificar que la compañía cuenta con un sistema de aseguramiento de calidad, diferente e independiente de los controles de calidad, que se realizan en la etapa de producción. Son un conjunto de documentos, dentro de los cuales se encuentran: el manual de calidad, el manual de procedimientos, las instrucciones operacionales y, finalmente, manuales de producción.

Es importante señalar que las normas ISO 9000 y equivalentes no tienen vinculación con la contabilidad y los aspectos monetarios o financieros, en cuanto que éstos son irrelevantes para verificar el sistema de aseguramiento de la calidad. En ningún caso es necesario dar acceso a los auditores a este tipo de información.

Lo que las normas procuran es que toda la estructura de la empresa comprenda el tipo de organización interna, las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo y la manera como cada cual realiza sus tareas. También requieren un adecuado control de los contratos con clientes y proveedores, así como la determinación de procedimientos para verificar todos los procesos internos y otras cuestiones.

Con respecto a la importancia del tamaño de la empresa, donde se puedan aplicar las normas ISO 9000, el especialista Jaime Acosta Polanco, director general de Calidad Mexicana Certificada, afirma que es un mito creer que las normas sólo se dirigen a las grandes empresas.

Una empresa con cinco trabajadores también puede apegarse a las normas, aunque esto signifique que cada persona deba ocupar diferentes funciones en forma sucesiva. El vendedor que atiende al público tiene que contar con un procedimiento preciso para hacerlo, y cuando va a recibir quejas, debe tener otro para saber qué hacer con ellas. Y lo mismo ocurre cuando le toca recibir mercancías de sus proveedores (Rozenberg, 1994:10).

En Inglaterra, existen más de 18 mil empresas certificadas, la mayoría micro, pequeñas y medianas.

El aseguramiento de la calidad tampoco tiene vinculación con el valor intrínseco del producto, ni con la complejidad de la operación, que podría estar

dedicada a producir artículos de muy bajo precio o de corta vida útil. De esta manera, si en la línea de producción hay un trabajador calificado, el sistema de aseguramiento de calidad tiene que prever la eventualidad de una enfermedad o accidente que lo incapacite, y debe contemplar la entrada de otro trabajador con la misma calificación para sustituirlo sin generar variaciones en el producto. Y esto vale igual para un tornero, un panadero o un anestesiista.

Por lo anterior, la norma es una guía general que establece los requisitos y lineamientos para poder pedir la certificación. Uno toma la norma, la entiende, verifica que la empresa cumpla con esos procedimientos, y cuando siente que tiene las condiciones requeridas, puede solicitar la certificación por una institución autorizada para hacerlo. Las certificaciones de empresas extranjeras no tienen validez oficial en México.

Una vez tomada la decisión de apegarse a la norma ISO 9000 para buscar la certificación, una medida usual es nombrar a un responsable interno y apoyarse en un consultor externo con experiencia. En la práctica, los primeros análisis o auditorías internas suelen revelar muchas operaciones que se hacen en forma automática, pero sin apegarse a ningún criterio preciso. Es el momento de diseñar los que correspondan, revisar los existentes para evaluar si son los adecuados y crear todas las estructuras y controles solicitados por la norma. Sólo al final de este proceso se estará en condiciones de solicitar la certificación.

El procedimiento para la implantación de ISO 9000 es más o menos conocido:

- Primero hay que reconocer los mercados y, a partir de esto, establecer las políticas y los objetivos de la empresa, y relacionarlos con los clientes.
- Segundo, esta parte de la norma se inicia con el cliente; hay que comprender lo que desea, y la cláusula de revisión de los contratos se enfoca en este aspecto.

Se trata de planear todos los procesos y controlarlos para poder entregar los productos adecuados. Posteriormente, se deben hacer pruebas para verificar que los productos estén de acuerdo con los requerimientos. Si se descubren inconformidades, sean mayores o menores, se activa un circuito que regresa al proceso hasta que finalmente se pueda confirmar que los productos y los servicios corresponden a los requerimientos.

A partir del análisis de la información proporcionada por el sistema y los procesos, hay que medir y evaluar el desempeño de la organización en lo que se refiere a productos y servicios, y proveer acciones correctivas para evitar que las inconformidades se repitan. Esto, casi siempre, genera la aplicación de medidas preventivas, que se consideran como una estrategia de mejora continua (Arduino, 1998:8).

Actualización de la norma

Las normas internacionales ISO se revisan al menos cada cinco años. La versión vigente de las ISO 9000 acerca de los sistemas de gestión de calidad es de 1994, hasta la segunda quincena de noviembre del año 2000 se tenía programada la edición de las nuevas normas, una vez aprobadas por consenso universal (Estevez, 2000:46)

En este proceso de revisiones periódicas ISO, sus comités técnicos y los expertos delegados de los países miembros practican uno de los grandes principios de la calidad: la mejora continua. El aprendizaje logrado durante cada periodo permite reforzar los elementos positivos y eliminar o disminuir los negativos. El proceso toma en cuenta principalmente las experiencias de los usuarios de las normas ISO 9000 alrededor del mundo; más de 500 mil actualmente entre empresas certificadas, no certificadas y en proceso de implantación (*ibidem*:47).

Pronto ocurrirá que la mayoría de las empresas líderes estén certificadas para normas ISO 9000, y entonces será posible que este desafío pierda algo de su *glamour* actual. Sin embargo, un nuevo reto viene en camino para que los expertos no pierdan el entrenamiento; se llama ISO 14000, la contribución de la Organización Internacional de Normalización para preservar el medio ambiente y, más adelante, ISO 18000 respecto a la seguridad industrial. Ante esta última norma, México muestra una postura negativa debido a que existen muchas probabilidades de que sea instituida "como una nueva carga a los países con mano de obra de baja calificación" (Lizárraga, 1997:51).

De ser aprobadas internacionalmente, estas normas podrían reducir las posibilidades de acceso de los países en desarrollo a los mercados de los desarrollados. Con ello se incrementarían los costos de producción de los primeros, pues se les exigiría una

certificación adicional para probar que se cuenta con sistemas de administración respecto a las cuestiones de carácter laboral. Si bien estas normas son voluntarias, tienen el inconveniente que, en la práctica, serán obligatorias porque son usadas tanto por las empresas grandes para controlar a sus proveedores como por los consumidores para orientar la selección de los productos.

La Dirección General de Normas (DGN) afirma que los países en desarrollo sufrirán el impacto desde diferentes puntos; por una parte, por las necesidades de asesoría y formación de los recursos que las empresas requerirán para establecer sus sistemas de administración, operación y evaluación de impacto ambiental, y por la otra, dada la necesidad de que existan organismos de certificación con capacidad técnica y la aceptación internacional que permita el acceso a los mercados de los productos nacionales.

En otro orden de ideas, consecuente con sus peculiares condiciones de operación y el carácter crítico que tiene para ella el sistema de aprovisionamiento de partes y componentes, en los últimos años la industria automotriz estableció una normativa propia

aplicable a sus proveedores. Se trata de las conocidas normas Quality System Requirements (QSR) o QS 9000, que fueron redactadas por un grupo de trabajo integrado por expertos de Chrysler, Ford y General Motors de Estados Unidos, y algunas de sus filiales en Europa. Actualmente está en vigor la segunda edición, publicada en febrero de 1995.

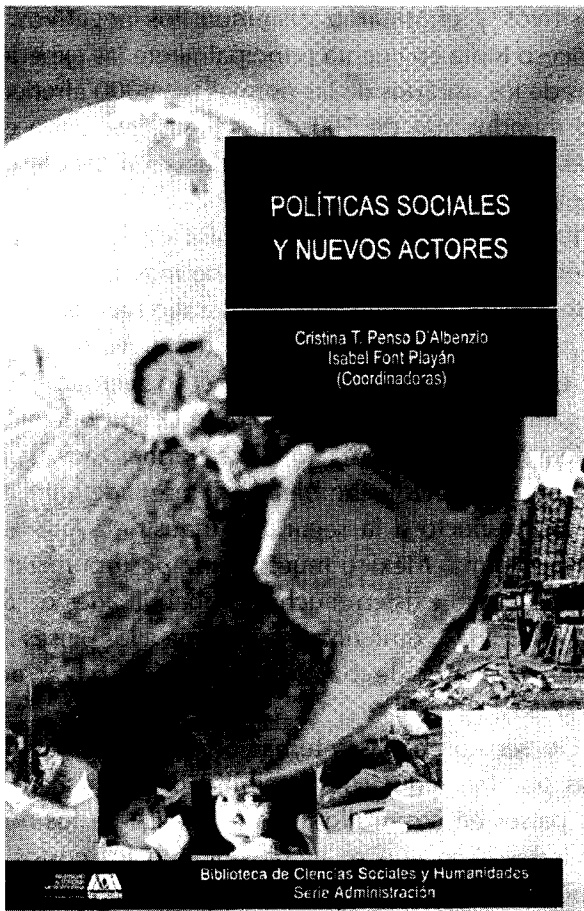
El sistema QS 9000 utiliza como soporte la norma ISO 9001, misma que contribuye con casi todos los lineamientos básicos, si bien a ellos se han agregado condiciones y requerimientos propios de la industria automotriz.

En cuanto a la actualización de las normas ISO, Luis Sanz Villorejo, subdirector de Tecnología de la División de Certificación de Sistemas de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), y miembro del grupo TC176 de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), cuya función es desarrollar la nueva versión de las normas serie ISO 9000 del año 2000, nos presenta algunas características de esta nueva versión y de cómo las organizaciones deben planificar su trayecto a los nuevos lineamientos.

Desde la perspectiva de Sanz Villorejo, la transición a la versión 2000 será menos complicada para quienes ya estén certificadas o apenas comienzan su proceso de certificación sobre la base de la norma en vigor (versión de 1994), y, en contraste, puede ser más compleja para quienes se encuentran en un estado avanzado del proceso de certificación (Espínola, 2000:21).

El especialista español aclara que la nueva versión está pensada para que las organizaciones que ya se encuentran certificadas no tengan que cambiar su documentación, sino que únicamente tengan que identificar las diferencias y definir cómo van a satisfacer los requisitos diferenciados con relación a la norma de 1994, pudiendo mantener invariable su estructura documental.

Se está tendiendo a elaborar normas de sistemas de administración que faciliten la integración de los diferentes sistemas. Lo que es cierto es que hoy día ya se realizan auditorías conjuntas ISO 9000/ISO 14000. Asimismo se está desarrollando una única norma de auditorías para calidad y medio ambiente, ISO 9011, cuya publicación está prevista para mediados del año 2001. Por otro lado, las referencias QS 9000, VDA y EAQF, se reunirán en una única norma ISO/TS 16949 (*ibidem*: 22-23).



Desde el inicio del proyecto ISO 9000:2000 se está reforzando la compatibilidad entre ambos sistemas ISO 9000 e ISO 14000. Las normas ISO 14000 fueron editadas en 1996, momento en que se lanzaba el proyecto de revisión de las ISO 9000, lo cual permitió que se constituyeran diferentes grupos de coordinación entre ambos comités técnicos ISO/TC - Calidad e ISO/TC 207 - Ambiental (Estevez, 2000:48)

Por su lado, el ISO/TC 207 inició la revisión de las normas ISO 14000 en el año 2000 para avanzar aún más dicha compatibilidad y posiblemente construirla desde el inicio de la norma seguridad e higiene en el trabajo (ISO 18000), si se aprueba el proyecto por todos los países miembros e ISO (*idem*).

El hecho de cancelar ISO 9002 y 9003:1994 implica adaptar ISO 9001:2000 a los procesos relevantes de las organizaciones certificadas, o que adopten estas normas por convicción propia. Una consecuencia de este cambio es que las organizaciones no podrán ignorar procesos que son esenciales para lograr la satisfacción al cliente y/o cumplir con los requisitos del contrato (Estevez, 2000:51).

La razón principal del interés en la certificación ISO es que los fabricantes en la Comunidad Económica (CE) están presionando más a los proveedores para que la obtengan. Más aún, no compran productos, o ni siquiera aceptan proyectos para concurso de quienes no la tienen. Otra razón es que muchas compañías consideran a la ISO 9000 como una ventaja de comercialización: no sólo es un pase para el crecimiento, sino también para futuros negocios en otros ramos (Katz, 1996:25).

ISO 9000 y el comercio internacional

La apertura comercial representó un gran impulso para los sistemas de calidad, pues al abrirse al mundo, los industriales se dieron cuenta de que, para poder competir en el ámbito internacional, no bastaba un buen producto a precios competitivos; también debían tener suficientes credenciales de calidad y confiabilidad (Rozenberg, 1997:8).

Aunque en algunos sectores todavía subsiste algún grado de confusión, se podría decir que la industria mexicana está entrando en una fase de madurez con relación a los sistemas de aseguramiento de calidad, la certificación para normas ISO 9000 y el significado que este trámite tiene en los procesos de mejora continua y el acceso a nuevos mercados.

En otras épocas, las industrias y los países tuvieron bastante tiempo para acercarse a las demandas de los consumidores y obtener la aceptación de sus tecnologías. En el caso de Japón, en varias décadas consiguió revertir una imagen empobrecida y hacer que sus productos, inicialmente considerados como de poca calidad, obtuvieran un alto reconocimiento en nuestros días.

Como ocurrió hace unos años con los códigos de barras en los productos de consumo masivo, muchos fabricantes han tenido que salir a buscar su certificado para poder aspirar a los mercados extranjeros, donde este requisito se va a convertir en una herramienta imprescindible.

Sin embargo, la adquisición del certificado no sólo tiene sus dificultades, sino que ha generado más de una confusión. Para comenzar hay que decir muy claramente que, más que a la calidad intrínseca de los productos, las normas ISO 9000 se refieren a la capacidad del fabricante para producirlos en forma ordenada y confiable, según las necesidades y especificaciones del comprador. Esto es que pueda manufacturar los productos solicitados en el tiempo pactado y con las características prometidas.

Como ejemplo de lo anterior, a continuación se reseña la experiencia de dos empresas mexicanas que han buscado y obtenido la certificación: Alcatel Indetel y Celanese Mexicana.

Alcatel Indetel. Buscó la certificación ISO 9001 como una ventaja competitiva para aumentar su participación en el mercado de telefonía y telecomunicaciones, y fue la primera empresa mexicana que la obtuvo (en 1991) después de un año y medio de trabajos. La certificación, otorgada por Bureau Veritas, cubre todo el grupo empresarial e incluye diseño, producción, prueba, instalación y servicio de equipos de conmutación pública, manufactura de aparatos telefónicos y servicios de transmisión y telecomunicación privada. Es una de las primeras empresas en el país que ha mantenido la certificación por cuatro años, superando con éxito las auditorías semestrales de recertificación. Según explica el ingeniero José Manuel González, gerente de Aseguramiento de Calidad del área de Conmutación Pública, "como heredera de ITT, Alcatel Indetel tiene muchos antecedentes en el manejo de sistemas de calidad, lo que facilitó considerablemente el esfuerzo. Algunos procesos ya estaban documentados, aunque no bajo la norma, y hubo que describir otros en forma completa" (Arduino, 1996:8).

El logro tuvo una importante repercusión y le abrió a Alcatel Indetel nuevas posibilidades en los mercados extranjeros, de manera que en la actualidad exporta sus productos a Sudamérica, el Lejano Oriente y Europa. El especialista señala que la implementación de esta norma despertó en su momento las naturales reacciones de duda y oposición, pero que conforme se han difundido y comprendido los conceptos básicos, el personal ha comprado la idea y aprovechado los beneficios.

Celanese Mexicana. La respuesta a la pregunta de que si era necesario tener una certificación ISO mereció tres respuestas afirmativas. Varios de sus productos ya se exportaban a Europa, donde la norma es exigida con creciente frecuencia. La empresa pertenece al Grupo Hoechst y está integrada a un sistema de proveeduría mundial (*multisourcing*), que requiere este tipo de certificación para surtir a clientes en todo el mundo. Finalmente, desde 1982, Celanese Mexicana desarrolla un programa de calidad total, y la certificación se consideró una forma de comprobarlo de manera inobjetable.

La ingeniera Margarita Martínez, directora del área de Calidad, explica que el proceso se inició en enero de 1991 y que demoró casi dos años, un plazo razonable considerando que se certificó el grupo en su conjunto (ocho complejos industriales con más de 50 plantas y siete mil trabajadores). La empresa obtuvo certificación ISO 9002 para sus cuatro grupos de negocios: fibras, química, empaque y corporativo.

Lo más complejo e importante es lograr el compromiso e involucramiento de la alta dirección. La experiencia generalizada es que la propuesta nace por iniciativa de algún funcionario o área de la empresa, y suele contar con el apoyo inmediato del conjunto de la organización. El problema comienza cuando se hace evidente que la implementación requiere recursos de tiempo y dinero, nuevas actividades y un compromiso auténtico y duradero. Esto suele ser difícil de obtener, y por eso el apoyo de la alta dirección es crítico (Arduino, 1996:12).

Añade que una primera reacción es el temor de generar más papeleo y burocracia.

Anteriormente, todo lo teníamos en la mente; ahora hay que escribirlo y evidenciar que uno hace lo que dice que hace. Podemos decir fácilmente que hacemos muchas cosas, pero cuando hay que ponerlo en papel

y demostrarlo con registros y evidencias, muchas personas tienen dudas de si eso era lo que querían cuando se involucraron en el proyecto (ibidem:14).

Para los funcionarios de Celanese Mexicana, la implantación de ISO 9002 requirió un cambio de cultura y costó mucho esfuerzo, dedicación y voluntad.

Es indudable que la industria mexicana llegó en forma tardía a la calidad. Por mucho tiempo, nuestro país estuvo trabajando bajo un esquema de sustitución de exportaciones, es decir, que todo lo que se fabricaba, se producía y se consumía, lo teníamos que hacer en forma interna, sin un particular cuidado en términos de calidad. La apertura comercial y la globalización abrieron los mercados a la competencia internacional, que exige una evidencia de que lo ofrecido se fabrique bajo un sistema consistente de calidad.

Pese a la enorme difusión de estas normas, todavía existe un gran desconocimiento del tema, ya que hay pequeñas empresas a las que sus clientes no les piden tener un sistema certificado, pero estimuladas por la publicidad y sin necesidad, van a buscar una certificación que les cuesta mucho dinero. Sólo aquellas firmas que están exportando y cuyos compradores lo exigen pueden justificar verdaderamente esta certificación. Quien la busca como un fin en sí mismo no está invirtiendo con una visión de mejora. Quiere tener un papel no un sistema. Cuando se establecen sistemas de calidad, los empresarios deben considerar sus indicadores de productividad y rentabilidad. Si no entienden a ISO 9000 como un escalón en la evolución para llevar a cabo el mejoramiento continuo, definitivamente no va a cumplir sus expectativas.

Un indicador de su éxito es que para mediados de 1998 ya se habían otorgado unos 200 mil certificados en el ámbito mundial (Arduino, 1998:10). En aquel momento, se hubiera podido pensar que era una gota en el océano de la industria mundial, pero era un buen inicio.

Otro indicador se relaciona con los usos que se dan a estas normas. Nadie esperaba que la certificación se difundiera tan rápidamente en todo el mundo, y muchos sectores ya la consideran un pasaporte o mecanismo para demostrar ante los mercados internacionales que la empresa ha tomado los pasos necesarios para infundir confianza a sus clientes.

Las exitosas exportaciones mexicanas de los últimos años no sólo se pueden explicar por una ventaja cambiaria, porque curiosamente muchas de ellas tienen un alto contenido tecnológico que disminuye el peso de las materias primas y la mano de obra supuestamente barata.

Para el ingeniero Santiago Macías Herrera, director general de Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de SECOFI, este hecho prueba que las empresas medianas y pequeñas tienen una enorme capacidad competitiva y están en excelentes condiciones para convertirse en clientes de las grandes.

Hay una gran cantidad de ellas que están casi listas en términos de calidad, precio, productividad y velocidad de servicio. A veces sólo les faltan requisitos como una certificación o algún proceso secundario. Todas estas empresas tienen una enorme posibilidad de encontrar espacio en los mercados, y una de las herramientas es la serie ISO 9000, porque permite homogeneizar la calidad del proceso (Rozenberg, 1997:10).

Lo que más importa a los compradores mexicanos y extranjeros es recibir un servicio adecuado, es decir, que el proveedor cumpla su promesa de entregar en fecha, monto, volumen y condiciones. Y, por supuesto, que su producto tenga una apropiada relación calidad-precio. Al respecto, Macías comenta:

Cuando la empresa mexicana se involucra en programas de calidad como ISO 9000 resulta muy confiable. Tenemos muchos ejemplos de fabricantes que se han convertido en proveedores de empresas nacionales y extranjeras, tanto para vender en México como para exportar (*idem*).

En este punto vale la pena comentar una cifra muy significativa aunque poco conocida: en 1997 existían en el país unas 15 mil empresas exportadoras. Aunque las 500 más importantes representan una porción mayoritaria del volumen, las restantes muestran que sus productos son capaces de encontrar compradores y espacios en mercados donde concurren empresas similares de otros países del mundo. Además es un hecho que existe una enorme cantidad de demanda, tanto interna como externa, no satisfecha, como se puede deducir de las ofertas concretas que están disponibles en el Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM) (*idem*).

Con respecto al papel que esta certificación tiene en las empresas grandes y pequeñas, otro experto, el ingeniero Carlos J. Soto Rivera, director de operaciones en Latinoamérica de Underwriters Laboratories, reconoce que, en el caso de las primeras, el incremento en eficiencia y ventas es relativamente menor que para las pequeñas, simplemente porque desde hace años, los grupos industriales han venido implementando sistemas de calidad. Su acoplamiento a estas normas, si bien tienen numerosas ventajas competitivas, no los lleva muy lejos. El caso es distinto para las empresas de menor tamaño, donde los incrementos y las mejoras suelen ser sustanciales (Rozenberg, 1997:12).

Muchos empresarios todavía se preguntan si hay mercado para la calidad y si vale la pena invertir 10 mil o 15 mil dólares en un sistema de aseguramiento. Hasta el momento, no se conoce el caso de una empresa que se haya metido al mundo de la calidad y haya fracasado, todas están saliendo adelante. En cambio, entre las que no se decidieron hay muchas que tuvieron problemas, o definitivamente desaparecieron.

Raúl Herrera Vega, del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), uno de los escasos organismos cuyos certificados son oficialmente reconocidos por el Gobierno mexicano, menciona el caso de una empresa que estaba pronosticando su cierre no por problemas en la calidad de su producto, sino por dificultades en sus mercados.

Como última estrategia decidió certificar su sistema de calidad para la serie ISO 9000 y lo logró. Por normas de procedimiento, el IMNC notifica estos registros a los comités de ISO y los cuerpos de certificación, y a partir de esto se hace una difusión en el ámbito internacional. La sorpresa para la empresa mexicana fue que una distribuidora en Hong Kong conoció esta información, el alcance del certificado y los productos que fabrica, y que se comunicó con ella, y hoy es uno de sus clientes más importantes. A ocho meses de ese momento tiene un segundo cliente de Colombia, y ha vuelto a vender en México con el brío de antes (*ibidem*:14).

En este caso, la inversión resultó más que fructífera porque las tarifas de IMNC son muy favorables para empresas con presupuestos reducidos. Aunque el costo varía según el número de días de auditoría que se requieran, un proceso de certificación completo

costaba, incluyendo la emisión del certificado, alrededor de 30 mil pesos, cantidad bastante aceptable si se considera que se desembolsa en un periodo de varios meses. Por lo pronto, está muy lejos de los miles de dólares que acostumbran cobrar las certificadoras extranjeras. Entre las empresas certificadas por el IMNC figuran IBM, Hewlett-Packard y una buena cantidad de medianas y pequeñas.

Conclusiones

El entorno actual, globalizado, tecnificado y competitivo, ha exigido cada vez más a las empresas demostrar de manera evidente, la calidad de lo que producen y ofrecen, así como la consistencia con la que lo logran.

El dinamismo de la economía actual no permite esperar cinco o diez años para que los compradores cambien la percepción que tienen de los productos de un país. En este punto es donde se inserta la norma ISO 9000, que tiene un reconocimiento internacional y se puede implantar en un periodo razonable de 12 a 16 meses. La certificación es una herramienta que permite diluir las dudas iniciales sobre si un proveedor es confiable o no. La norma es como una puerta entre compañías y entre mercados, y su carácter general hace posible compatibilizar diferentes idiomas, culturas e idiosincrasias. Como ISO habla un idioma universal, sienta las bases para una comunicación fundamentada en términos conocidos por todos. Se podría decir que es como el diploma de una buena universidad internacional que avala a los profesionistas sin importar cuál es su origen, su idioma o su nacionalidad.

Si reconocemos el papel protagónico que la apertura comercial y la creciente presencia de los productores nacionales en los mercados externos han tenido en esta fase de la economía mexicana, aunque nadie puede medir su cuantía, es seguro que los famosos certificados ISO 9000 tuvieron mucho que ver.

Cuando por primera vez se considera la ISO 9001, las personas se pueden desalentar porque contiene muchos capítulos y cláusulas que no es posible relacionarlos con facilidad. Aunque ISO 9000 representa una familia de normas y documentos muy poderosa para satisfacer necesidades que desean cubrir, hay que conocerlas a fondo, seleccionar las que sean pertinentes y aplicarlas con prudencia.

Las normas ISO 9000 y 14000 representan una poderosa solución, pues acreditan un consenso internacional y se han convertido en condición *sine qua non* para el comercio y la toma de conciencia respecto a los retos del desarrollo sostenible. Dichas normas no sólo son herramientas técnicas, y sus contenidos económicos y estratégicos permiten asegurar un mejor futuro para las empresas.

Más que decidirse por contratar un consultor con tales o cuales antecedentes, o escoger una certificadora de más o menos prestigio, lo importante es que la alta dirección transforme su propia actitud y tome la decisión de sacar siempre la producción con la calidad comprometida. La falta de tiempo, experiencia o capacitación ya no deben ser pretexto para estar al margen de las exigencias de calidad y servicio.

La calidad es un valor en sí mismo, y beneficia al empresario, independientemente de si sus clientes le piden el certificado ISO 9000. Si puede establecer un sistema de aseguramiento de calidad, si puede contar con reglas de proceso que aseguren homogeneidad y si tiene una planta eficiente y bien diseñada, siempre saldrá ganando.

Cuando una compañía está inmersa en el mundo de la calidad, se abre un universo muy grande de clientes que están buscando esa calidad para el mercado interno o para exportar directa o indirectamente. Sea por cuestiones de mercado o por exigencias de los compradores, la decisión de apegarse a las normas y solicitar una certificación necesariamente corresponde a la dirección o la alta gerencia de cada empresa.

La empresa mexicana que no tiene ISO 9000, aun cuando no se la pidan, corre un riesgo en términos de percepción en la cadena de proveedores. Las compañías certificadas son las que están creciendo más rápidamente, se les abren los mercados y se vuelven todavía más competitivas por las mejoras y las escalas que alcanzan. La sola intención de implantar un sistema de calidad no basta para asegurar el éxito; se requiere implantar el sistema adecuado para el momento en que vive la empresa.

La instrumentación de las normas ISO 9000 es sencilla, adaptable y viable a cualquier medio, debido a que es un conjunto de procedimientos que se aplican desde el inicio de las actividades para la elaboración de un producto o servicio hasta la salida de éstos para la venta.

Con respecto a la importancia de esta norma, la mayoría de los autores apuntan que se puede obtener la calidad necesaria de acuerdo con los clientes,

debido a que todas las empresas dependen de los clientes y, por lo tanto, en la medida en que se brinde calidad tanto en productos como en servicios, los clientes estarán satisfechos y la preferirán. Por otro lado, unos más que otros, señalan también los ahorros que se tienen a través de la reducción de desperdicios y en la elaboración de productos sin defectos.

El sistema ISO 9000, que se debe introducir inicialmente en una empresa, es el sistema ISO 9004 que corresponde al de administración de la calidad. Si las condiciones del mercado exigen la certificación del sistema de calidad se deberá implantar el modelo de aseguramiento de calidad requerido, pero asegurando que se cumplan las recomendaciones que caracterizan a un sistema de calidad moderno.

El sistema de calidad ISO 9000 debe seguir desarrollándose, pasando por mayor énfasis en control estadístico de calidad, planeación de la calidad, calidad total, para culminar con un sistema de calidad de clase mundial. La experiencia de adoptar e implementar las normas ISO 9000 no debe desalentar a empresas medianas y pequeñas con menos posibilidades. Hay quien podría decir que el proceso es más fácil para las empresas mayores porque pueden destinar grandes recursos, como un servidor y una red de computadoras. Pero también se debe reconocer que en las empresas pequeñas no hay tantos niveles organizacionales y que una inversión más modesta puede resultar igualmente eficaz.

Es muy importante desarrollar una cultura de la auditoría porque muchos funcionarios y trabajadores no están acostumbrados a estas prácticas. Si una persona nunca ha sido auditada, es muy duro que le digan que su área de trabajo será sujeta a una revisión en términos de la norma ISO. En México diríamos que no existe esta cultura y las personas se sensibilizan mucho. Este tema causa demasiado escozor porque las personas piensan que el auditor va a buscar errores de tipo personal. No es así: la auditoría es al sistema de calidad, no a las personas, y si se encuentra una desviación, se le debe ver desde el lado positivo y como una oportunidad de mejora.

Otro aspecto que representa un desafío para las empresas decididas a incorporarse a ISO 9000, se refiere al tema de la metrología, en el que México lleva un considerable rezago. La norma exige que haya control de equipos de inspección, medición y prueba, y pide que la calibración tenga una cadena

ininterrumpida hasta un patrón nacional o internacional. En la práctica, estos procedimientos encuentran muchos obstáculos porque existen contados laboratorios certificados, y muchas empresas desconocen los requisitos necesarios para la calibración de equipos e instrumentos.

Contra lo que se pudiera pensar, las normas ISO no restringen la libertad creativa o la iniciativa; es un marco general, y cada empresa lo adapta a través de los manuales internos. Los documentos de dos empresas certificadas en la misma actividad pueden mostrar filosofías totalmente distintas; aquí es donde se nota cuál es más conservadora y cuál más agresiva. No es la norma la que coarta la creatividad. La norma establece qué hay que hacer y qué no hay que hacer. La empresa es la que define el cómo, el quién y el cuándo en sus manuales.

Fuentes Bibliográficas

- Griffin, Ricky W. y Ronald J. Ebert (1997), *Negocios*, México, Prentice Hall.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong (1998), *Fundamentos de mercadotecnia*, México, Prentice Hall.
- Solomon, Michael R. (1997), *Comportamiento del consumidor*, México, Prentice Hall.
- Rothery, Brian (1997), *ISO 9000*, México, Panorama Editorial.
- Zubillaga Rodríguez, Ana Cristina (1998), *Estrategias organizacionales para administrar el cambio*, México, INDECOOP.

Publicaciones Periódicas

- Altamirano, Cornelio (2000), "Claves para la competitividad: calidad total y mejora tecnológica continua", en *UNAM HOY*, núm. 33.
- (1996), "La ISOMANÍA", en *Manufactura*, núm. 13, mayo.
- Arduino, Teresa (1998), "ISO 9000 y 14000: Presente y Futuro", en *Manufactura*, núm. 37, julio.
- Espínola Reyna, Gabriel (2000), "ISO 9000:2000: Es el sistema ISO para la organización, no obstante su fase de implantación", en *Contacto de Unión Empresarial*, núm. 112, marzo.
- Estevez Ramírez, Fausto (2000), "Sistemas de gestión de calidad: Las nuevas normas ISO 9000:2000", en *Contacto de Unión Empresarial*, núm. 116, julio.
- Katz, Nancy (1996), "Diez preguntas clave", en *Manufactura*, núm. 13, mayo.
- Lizárraga, Rebeca (1997), "Normas: La puerta a los nuevos mercados", en *Manufactura*, núm. 19, enero.
- Morales Alcántara, Juan (1996), "NOM: Calidad en la Industria", en *Manufactura*, núm. 14, junio.
- Rozenberg, Dino (1994), "ISO 9000: El diploma de eficiencia", en *Manufactura*, núm. 2, septiembre/octubre.
- (1997), "ISO 9000: La llave para los exportadores", en *Manufactura*, núm. 25, julio.

LOS RECURSOS HUMANOS COMO CAPITAL INTELECTUAL EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Rafael Montesinos

Profesor investigador del Departamento de Sociología de la UAM-I

Griselda Martínez V.

Profesora investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM-X

Las empresas se encuentran en la vanguardia de la revolución del pensamiento. En un entorno, que es universal, complejo y competitivo, observamos algunas ventajas que obtiene una empresa que sea consciente de que los recursos humanos son la clave del éxito a largo plazo.

BUZAN, DOTTINO E ISRAEL, 1999:36.

Con frecuencia se dice que el animal con mayor capacidad para adaptarse al medio ambiente es... el ser humano. Sin embargo, a pesar de esa gran virtud, los seres humanos adolecemos de la capacidad para adaptarnos al cambio cultural. Una sugerente contradicción que refleja cómo los procesos sociales son tan complejos que, en muchas ocasiones, los humanos no los comprendemos en toda su cabalidad, ni mucho menos, respondemos eficientemente a la dinámica que impone la transformación de la economía, la política y la cultura.

Es en un contexto de dinámico cambio donde hoy, nuevamente, se discuten las alternativas que las teorías contemporáneas de la gestión intentan plantear en el sinuoso camino que las organizaciones recorren al filo del siglo. Si bien es cierto que la característica fundamental de este fin y principio de siglo es el cambio, también es cierto que uno de los rasgos distintivos de las organizaciones sociales es la dificultad que muestran para responder a los cambios del entorno. La cuestión es, precisamente, que de no cumplirse tal condición, las turbulencias de los tiem-

pos actuales representarían una permanente amenaza en contra de las empresas e instituciones. El cambio es tan dinámico que cada vez es más difícil deducir el rumbo de las grandes tendencias económicas, políticas y culturales, cuya influencia tanto en el plano nacional como en el internacional, es cada vez más patente. La globalización hace sus estragos al generar incertidumbre acerca del futuro inmediato.

La anunciada guerra del siglo XXI a la que se refería Lester Thurow, confirma que la sobrevivencia de las naciones, y por tanto, de las organizaciones públicas y privadas, dependerá de la competitividad que desarrollen para garantizar su persistencia en el tiempo (Thurow, 1992). En esta importante obra de principios de los noventa, ya se presagiaba que la alternativa para las economías descansaba en las capacidades creativas e innovadoras de los recursos humanos. La discusión respecto al modelo japonés aparecía a los ojos de occidente como la gran lección que le exigía volver la mirada al único recurso capaz de garantizar la adaptación continua al cambio: sus recursos humanos y, por ende, el capital intelectual que de ello subyace.

Si la tecnología por sí sola parece insuficiente para generar mayor competitividad a la alcanzada hasta hoy, los recursos humanos representan un potencial inagotable que está obligando a olvidar el ejercicio de un liderazgo autocrático y la organización racional del trabajo taylorista. Dicha potencialidad radica, precisamente, en el papel que juega el conocimiento de las organizaciones para resolver un escenario de incertidumbre y alta competitividad. Por ello, el capital intelectual con que cuentan las organizaciones representa la posibilidad de instrumentar la estrategia más contundente para iniciar o consolidar un proceso de aprendizaje que la proyecten hacia etapas de mayor eficiencia y competitividad.

En ese mismo sentido, en este ensayo se hace énfasis en el capital intelectual intrínseco en los recursos humanos, dejando en un segundo plano, el capital intelectual implícito en los recursos estructurales y las potencialidades de los clientes.

El capital intelectual: una referencia de principio¹

La excelencia que requieren las organizaciones para enfrentar los mercados turbulentos de hoy, es decir, la creatividad e innovación que garantice la calidad de los productos y servicios, dependen, en principio, de las capacidades del capital intelectual con que cuentan ellas mismas. La capacidad financiera de las empresas que bien se puede traducir en un salto cualitativo en el terreno de la tecnología, pierde significación si dicha capacidad no garantiza la diversidad e incremento del capital intelectual, pues de éste depende la creatividad e innovación que hoy día exige la nueva competitividad impuesta por la globalización.

El capital intelectual es el conjunto de conocimientos con que cuenta una organización, éste se divide en: conocimiento cognitivo, capacidades técnicas avanzadas, comprensión de los sistemas y la creatividad automotivada. Estas características hacen aparecer al capital intelectual como un elemento asociado a la formación profesional, lo que en primer instancia hace voltear la vista hacia los recursos humanos que se han preparado formalmente en el mercado educativo (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2000). Sin embargo, es pertinente señalar que el capital intelectual es el conjunto de conocimientos que las organizaciones poseen, independientemente de que

provengan de una formación profesional o de la experiencia que adquieren sus miembros a lo largo de su vida laboral.

De los cuatro aspectos que expresan lo que es en la práctica el capital intelectual, la creatividad automotivada es la que garantiza que las habilidades anteriores se actualicen, se renueven. Ésta hace que tanto el conocimiento cognoscitivo, los técnicos y la comprensión de los sistemas adquieran un carácter competitivo en un entorno cambiante que responde a una ola de adelantos.

Los tres primeros elementos del capital intelectual se encuentran en los sistemas de la organización, en las bases de datos o en las técnicas operativas, mientras la creatividad automotivada se inscribe en la cultura, donde el carácter social de dicho recurso se hace evidente. De hecho, el reconocer la dualidad de la cultura organizacional, de su expresión formal e informal, obliga a replantear al capital intelectual como un elemento que se encuentra más allá del conocimiento profesional que poseen ciertos miembros de la organización, ya que el conocimiento va más allá de lo formal, y en ese sentido, la potencialidad de este recurso se ha de rastrear evaluando con toda precisión las habilidades con que cuenta el conjunto de miembros de la organización. Es así como el buscar el capital intelectual representa descubrir las potencialidades subyacentes a los recursos humanos que anteriormente no eran capitalizados a favor de la empresa o institución. La creatividad automotivada está más allá de lo que puede ofrecer la formación profesional de uno o varios grupos de trabajo que posee la organización. Así, entonces, aparece el carácter profundo y complejo de la cultura pues, como señala Allaire y Firsirotu (1992):

Las organizaciones están provistas de facultades intelectuales, de sistema cognitivo y de memoria; ellas elaboran mapas mentales y conceptos del mundo, además de mitos definidos como: las interpretaciones de la realidad que sostienen los actos organizacionales, y que son construcciones del espíritu almacenadas en los cerebros humanos.

De hecho, lo que llama la atención es que en la actualidad, en general las organizaciones que no han iniciado un proceso de aprendizaje (como es el caso de las medianas, pequeñas y micro empresas mexicanas), no inviertan o generen acciones para

descubrir e incorporar como capital creativo y de innovación, al conjunto de conocimientos "adormilados" que poseen las empresas e instituciones. Normalmente, todas las organizaciones, incluyendo las que han demostrado voluntad y capacidad de cambio, no explotan el potencial del capital intelectual de sus propios recursos humanos. Los modelos mentales que predominan y conservan el *status quo*, se resisten a tal descubrimiento pues dicho fenómeno impondría un nuevo equilibrio de poder al interior de la organización (Senge, 1998).

La evolución del capital intelectual cifrada en la creatividad automotivada, supone el haber iniciado un proceso de confrontación con los modelos de pensamiento imperantes que intentan, bajo cualquier recurso, abrir espacios a las propuestas de renovación que coincidan con sus puntos de vista (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2000:380). Una de las principales fuerzas que se oponen al descubrimiento de nuevo capital intelectual es, precisamente, el modelo mental autocomplaciente que evita la crítica.

Sin embargo, y en sentido estricto, descubrir las nuevas canteras del capital intelectual no obedece a una voluntad de los principales líderes de la organización, sino a una negociación entre los nuevos líderes del cambio y los miembros de la organización que están acostumbrados, unos, a imponer su pun-

to de vista, y otros, a ser ignorados. Por ello, dicho proceso está atravesado por el conflicto y, desde luego, por la negociación. Crozier y Friedberg se refirieron a los procesos de cambio:

Es un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y del conflicto (en pocas palabras, una nueva praxis social) y adquieren las capacidades cognoscitivas, de relación y organizativas correspondientes. Es un proceso de aprendizaje colectivo que permite instituir nuevos constructos de acción colectiva que crean y expresan una nueva estructuración del o de los campos.

En ese sentido, superar los efectos de un visible conflicto provocado por una decisión que marca una nueva ruta de relaciones de la organización, inter y extrasistémicas, proyecta las posibilidades concretas entre una organización con voluntad de cambio y otras que olvidan la crítica constructiva y la limpieza selectiva de los modelos mentales convencionales (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2000:385).

La formación profesional supone la convergencia de la élite que comparte paradigmas cognitivos que se traducen en prácticas concretas y toma de decisiones sesgadas a partir del área de conocimiento de



donde provienen los líderes formales, lo cual constituye un gran obstáculo para el cambio, como bien lo señalan Quinn, Anderson y Finkelstein (2000:390):

La tendencia de la ciencia es considerarse a sí misma como una élite con valores culturales especiales que pueden obstaculizar el camino de los aportes interdisciplinarios. Muchos profesionales tienen poco respeto por lo que está afuera de su campo, incluso cuando todos estén procurando alcanzar la misma meta.

Como se puede observar, no sólo se trata de una barrera que se levanta en contra de una nueva forma de pensar, sino que la misma actitud, proveniente generalmente de un liderazgo autocrático, se vierte en contra de todo proceso tendiente a generar una nueva cultura organizacional en la medida que cuestiona el *status quo*. En el caso de la idea anterior, es claro que una actitud elitista atenta contra la formación de equipos de trabajo y contra la interdisciplinariedad que hoy día exige un mercado altamente competitivo.

En realidad una parte importante –pero no necesariamente la sustancial– del capital humano que posee la organización, emerge como un cuello de botella que impide el libre flujo del proceso de cambio. Se trata de la confrontación entre el capital humano que predomina en la organización y el capital humano oculto, “adormilado”. La responsabilidad de los líderes del cambio después de concebir una visión futura de la organización es, en primer instancia, vencer las resistencias que desde el poder impone el capital intelectual predominante. El conflicto constituye, entonces, un punto de partida del proceso de aprendizaje, y la sinergia que produce la activación del capital humano es producto de la relación dialéctica entre dos partes pensantes: los líderes formales y el resto de los miembros de la organización.

Uno de los retos de los líderes del cambio frente al capital intelectual es el de hacer una compleja negociación que permita hacer coincidir a todas las partes en un objetivo común, el compartir una visión de lo que deberá ser la organización en el futuro inmediato y a largo plazo. Esto podría constituir un eslabón más denso de la cadena de resistencias contra el cambio. Sin ello, es imposible pensar en generar una nueva cultura organizacional cifrada en el espíritu de equipo y el compromiso con la calidad que hoy día exigen las condiciones generales de la com-

petencia, y por tanto, haría imposible la generación del aprendizaje continuo.

Esperar una creatividad automotivada sin resolver la convergencia de los miembros que estratégicamente deberán formar parte del equipo del cambio, sería absurdo si antes los miembros que han sido marginados de la toma de decisiones no se convencen de la veracidad del proyecto que presentan los líderes del cambio. Para hacer suya la nueva visión que la organización socializa, los nuevos miembros que se integran al proceso de aprendizaje tendrán que hacer suyo el proyecto de cambio. Sin ello, las capacidades de creatividad estarían restringidas a la formalidad que subyace en la organización. Para desatar la potencialidad del capital intelectual será necesario un mínimo de tiempo en el que los miembros de los equipos que aprenden a reformular a su organización, acepten la congruencia entre el discurso y las acciones. Y en eso consiste el papel fundamental de los líderes del cambio, quienes habrán de mostrar la consecuencia entre lo que se predica y lo que se hace.

En ese sentido, el primer instrumento que han de utilizar los líderes del cambio para convocar al capital intelectual oculto, es el de la comunicación que, en la práctica cotidiana de la organización, reproduce finalmente los modelos mentales prevalecientes en estructuras que se resisten al proceso de aprendizaje.

El principal reto de los líderes del cambio es generar las condiciones organizacionales para que el capital intelectual genere la transformación necesaria para inducir la creatividad e innovación requerida para ser más competitivos. Uno de los problemas más serios radica en los efectos que provoca la globalización, en economías como la mexicana, y la crisis económica en las percepciones de los miembros de las empresas e instituciones, pues es inevitable que una forma de percepción respecto a lo que acontece en el entorno provoque decisiones que afectan el ambiente organizacional.

Las decisiones de los líderes formales para instrumentar procesos de reestructuración que buscan hacer más eficientes los métodos y procesos de trabajo, inevitablemente inciden en recortes presupuestarios que afectan la percepción de los empleados (véase tabla de efectos y percepciones). La incertidumbre como característica esencial de estos tiempos, y que se proyecta como una amenaza sobre la

Tabla de efectos y percepciones

Efectos de la globalización	Desafíos de directores de Recursos Humanos	Pensamiento de los empleados
<ul style="list-style-type: none"> - Cierre de empresas. - Oleada de reestructuraciones. - Recortes de costos. - Reducción de plantillas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer y retener talento. - Obtener compromiso. - Crear comunidades que aprendan. - Crear una cultura con espíritu de servicio. - Construir una comunidad a través de equipos que funcionen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que los líderes formales hablen sin rodeos. - Que escuchen. - Que compartan los beneficios. - Que prediquen con el ejemplo. - Que le den sentido a su trabajo. - Que dejen aprender algo nuevo. - Que garanticen la seguridad laboral.

Tabla elaborada con información vertida en Tony Buzan, Tony Dottino e Israel Richard, *La inteligencia del líder. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa*, España, Deusto, 1999.

organización, afecta de manera directa a los empleados, quienes se sienten víctimas de las turbulencias del entorno. Si la incertidumbre se apodera de toda la organización y las decisiones tomadas para adaptarse a las nuevas condiciones de competencia en el mercado afectan la estabilidad de los miembros, entonces, difícilmente se podrá esperar de ellos una creatividad automotivada.

En ese contexto, el capital intelectual predominante debe comenzar a cuestionar su propia posición en la estructura de poder, pues precisamente la capacidad que tiene la organización para adaptarse radica en las capacidades y habilidades del conjunto organizacional para descubrir nuevas estrategias que restablezcan el equilibrio entre el sistema y el entorno. El capital intelectual es el único recurso que puede concebir una condición deseada de la organización, estableciendo las diferencias con la situación actual. La construcción de una visión que proyecta a la organización en el futuro de corto, mediano y largo plazo, es una tarea que el capital intelectual lleva a cabo mediante sus cuatro elementos: el conocimiento cognitivo, capacidades técnicas avanzadas, comprensión de los sistemas y creatividad automotivada, y que por tanto, corresponde a los recursos humanos subyacentes a la propia organización.

La reconstrucción de las relaciones entre la organización y su entorno, la radiografía de las estructuras organizacionales y la evaluación de las capacidades y habilidades de sus recursos humanos, permite establecer una estrategia fundada en criterios objetivos que permiten combatir la incertidumbre. Un trabajo sustentado en la racionalidad que ofrece el capital intelectual representa la posibilidad de restablecer el equilibrio, de recuperar la certidumbre que permite tomar decisiones cada vez más acertadas. El trabajo

en equipo que imprime potencia al capital intelectual, poco a poco restablece la confianza y, por tanto, genera las condiciones en el ambiente organizacional que permite la convergencia de diferentes expresiones del conocimiento. Abriendo las puertas a la creatividad e innovación se resolverá el intercambio de la organización con un entorno turbulento.

Los dinámicos cambios del entorno exige la presencia de líderes inteligentes capaces de generar los puntos de reencuentro y convergencia sobre los cuales se propicia el compromiso colectivo. Una nueva cultura sólo es posible si el capital intelectual tiene la capacidad de reinventar a la organización. La sinergia subyacente al capital intelectual, sugiere el efecto que tiene la presencia de nuevas ideas en la medida que éstas generan el desencadenamiento de la creatividad e innovación, pues la mente humana es el único recurso capaz de encontrar permanentemente cómo hacer mejor las cosas.

En ese sentido, para Buzan, Dottino y Richard (1999:38):

Las empresas astutas saben que el éxito futuro depende de un recurso intangible, el capital intelectual que existe en la organización. Las empresas que tengan éxito en el futuro estarán impulsadas por la inteligencia, serán conscientes de que la inteligencia no es sólo capacidad –conocimiento almacenado– sino también la capacidad de extraer el máximo partido de ese conocimiento. La suma de estos dos elementos es el capital intelectual de la organización, y la empresa, al aprovecharlo, obtendrá ventaja competitiva.

Evidentemente se requiere una evaluación de las potencialidades de los recursos humanos, pues es necesario determinar qué se hace y qué se podría hacer a partir de los conocimientos y habilidades de

los miembros que no han sido aprovechados por las organizaciones. Tal diferencia puede orientar las estrategias del cambio, de hecho representan las brechas entre la situación actual de la organización y la situación deseada, proceso sinérgico que explica el eslabonamiento del aprendizaje continuo.

Por ello es fundamental contar con los instrumentos que permitan medir el cambio, los efectos estratégicos de las acciones promotoras del desplazamiento de la organización, pues sin esos criterios es imposible definir el grado de acertividad de las decisiones tomadas, de los esfuerzos individuales y colectivos realizados para impulsar el cambio, acciones que deben estar acompañadas por un reconocimiento material y simbólico que sugiere la instauración de una nueva cultura organizacional que exalta la vocación de servicio como un valor fundamental del cambio.

El aprendizaje organizacional

No es gratuito el *boom* en las teorías administrativas que explotan el aprendizaje de las organizaciones como la estrategia más adecuada para garantizar la adaptación al entorno. La globalización y la innovación en los medios de comunicación electrónicos dan cuenta de mercados cada vez más turbulentos, que amenazan constantemente a las organizaciones. Como puntualizan los expertos japoneses Nonaka Sachiko y Takeuchi Nobuko (1999): "En una economía donde la única certidumbre es la incertidumbre, la única fuente segura para una ventaja competitiva duradera es el conocimiento". Lo que hace dirigir la atención a los elementos que posibilitan la acumulación de conocimiento en las organizaciones, esto es, en las condiciones que coadyuvan a generar un proceso de aprendizaje continuo.

Dicho proceso se materializa a partir de tres acciones: la generación de ideas con impacto, su socialización, y la identificación de las incapacidades de las organizaciones para aprender. Se trata de una nueva actitud que obliga a las organizaciones a mantener una actitud de cambio ininterrumpida, única posibilidad para garantizar la sobrevivencia y, quizás, el éxito. Evidentemente, esa solución depende de las capacidades de los recursos humanos para desaprender las conductas y prácticas del pasado, así como crear los parámetros para una nueva cultura organizacional cifrada en la innovación y la creatividad.

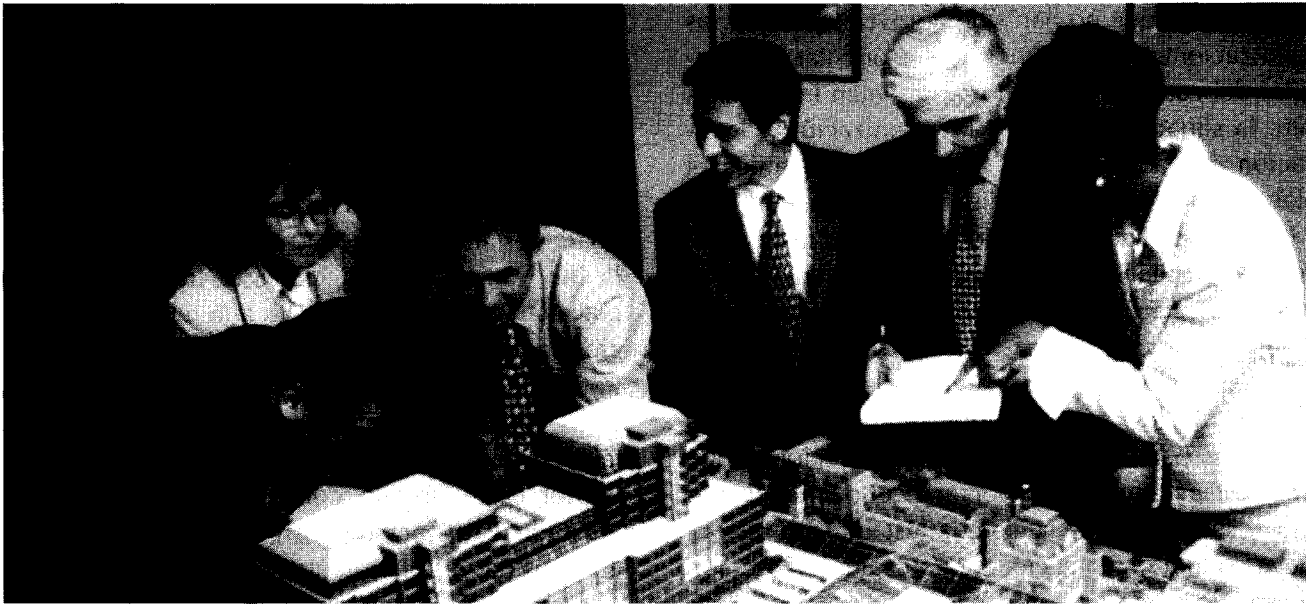
Como lo sugieren Yeung y sus colegas, aprender significa tener capacidad para asimilar ideas y experiencias nuevas de otros, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor, situación que refleja el papel que ahora se le asigna a las capacidades de los recursos humanos cuyas potencialidades están más allá de lo que hoy día puede lograr la innovación tecnológica. Esto trae como consecuencia la discusión respecto a la relación organización-individuo, pues no se trata de un aprendizaje individual, sino de un proceso expansivo que influya en el conjunto de miembros que la conforman. De tal manera que el aprendizaje organizacional no puede ser contemplado como una suma de lo que aprende cada persona, sino de una experiencia compartida y, por lo tanto, colectivizada.

El propósito del aprendizaje continuo ha traído a la mesa de discusión, los temas de la permanencia del personal en todos sus niveles, así como el papel que en lo sucesivo jugará la secuencia adiestramiento-capacitación-educación, como un proceso que eleva las habilidades humanas y promueve la creatividad y la innovación como un valor compartido (Montesinos y Martínez, 2000).

Las estrategias del aprendizaje organizacional

Evidentemente, las estrategias para implementar un proceso de aprendizaje continuo en las organizaciones privadas y públicas, difieren a partir de los referentes utilizados por cada autor. En el caso de Yeung, Ulrich, Nason y Glinow, tal planteamiento gira en torno a tres conceptos clave: el aprendizaje, las iniciativas para el cambio y el cambio de la cultura. El primero es comprendido como la acumulación de un conocimiento trasladado más allá de los aprendices individuales, a otras personas, unidades y funciones. Lo segundo, como una serie de programas específicos de cambio que van más allá de la declaración de una nueva misión y valores renovados. Y el tercero, a la manera como una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos (Yeung, Ulrich, Nason y Glinow, 1999:11-12).

Como se puede observar, estos tres conceptos aluden a un proceso cifrado en el compromiso colectivo para realizar acciones concretas de cambio que transformen las prácticas y costumbres cotidia-



nas. En tal sentido, es clara la necesidad de: a) la experimentación de nuevas prácticas organizacionales, b) la adquisición de nuevas competencias, c) los parámetros de referencia (*benchmarking*), y d) mejoras continuas (Yeung, Ulrich, Nason y Glinow, 1999:13). Ante este panorama, la experimentación representa una actitud de búsqueda del cambio, el re-conocimiento de las debilidades de la organización, la complejidad del conocimiento que puede nutrirse de las experiencias de la propia competencia y la transformación de una actitud que apunta a resolver los retos de un entorno en constante cambio.

Es necesario asumir que la única solución a la rigidez de las organizaciones que hoy día se ven amenazadas, es el desarrollo de nuevas capacidades que permitan flexibilizar las estructuras a tal grado que las turbulencias del entorno no constituyan un peligro para la subsistencia. El aprendizaje no sólo se expresa a partir de una nueva concepción respecto a los significados de las prácticas organizacionales, sino que se ha de traducir mediante una capacidad para alcanzar nuevas metas, es decir, de una capacidad que permita observar el desplazamiento de la organización a situaciones de mayor eficiencia para relacionarse con el entorno, y por tanto, para sobrevivir.

El aprendizaje es la capacidad organizacional determinante para consolidar una madurez que permite reproducir permanentemente una actitud de adaptación ininterrumpida, y en algunos casos –sobre

todo cuando hablamos de grandes empresas o instituciones públicas que han iniciado un profundo y verdadero proceso de transformación–, la adaptación puede contemplar una situación organizacional que permita prever los cambios del entorno, adelantarse a ello, y por tanto, desarrollar las capacidades para influir en los rumbos del futuro. Como lo sugieren Yeung, Ulrich, Nason y Glinow (1999:32):

La organización aprende cuando las ideas y los conocimientos que generan las personas que forman parte de ella, son compartidos más allá de los límites de espacio, tiempo y jerarquía.

Esto confirma la idea respecto a la necesidad de socializar las ideas de impacto, los conocimientos, las perspectivas sobre la realidad que enfrenta la organización, sus acciones, desencuentros y acciones cuyo efecto permiten acercarse a las metas programáticas. El aprendizaje constituye la posibilidad de distinguir lo sustancial de lo superficial, la capacidad de priorizar los cambios que permitirán desplazar eficientemente a la organización hacia una situación deseada, proyectada por la visión.

En realidad, el aprendizaje representa un proceso mediante el cual las organizaciones tienen que aprender a olvidar sus prácticas y valores pasados que explicaban su razón de ser. Se trata de un proceso de desaprendizaje y de una acumulación de conocimientos que impriman nuevas energías a la organización.

Enfrentar la realidad es reconocer que la situación actual de la organización no es la adecuada respecto a los nuevos intercambios con el entorno, por lo cual la presencia de una visión permite encaminar todos los esfuerzos hacia la situación deseada. La visión constituye el elemento articulador de todos los niveles, cuyos integrantes pueden ver en la imagen de la organización proyectada al futuro, una situación atractiva, apremiante y suficientemente evocadora para generar una actitud emocional colectiva.

En la medida que la visión se nutre de un análisis estratégico, permite, en lo inmediato, definir las acciones más eficientes del proceso de transformación, y en lo futuro, crear las condiciones internas que hagan más estable la relación entre los subsistemas de la organización y, por ende, los intercambios con el entorno.

El conocimiento de la realidad es tan complejo que abarca lo interno y lo externo, desde esa perspectiva se trata de reconocer las fortalezas de la organización para iniciar la capitalización de un proceso de aprendizaje que, posteriormente se nutra de experiencias de otras organizaciones que ya han iniciado su transformación. El fin es explotar la experiencia propia y la de organizaciones que han demostrado su capacidad para generar una madurez organizacional. Esta relación permite avanzar en el reconocimiento de las brechas que separan la situación actual de la organización y la situación deseada.

El carácter estratégico del cambio define cuáles son los elementos de los subsistemas de la organización que jerárquicamente se transformarán primero para avanzar de una etapa a otra. Lo estratégico apunta a la elección de los procesos y actividades sustanciales para resolver la brecha entre una etapa de insuficiencia organizacional a otra con mejores condiciones de adaptación al entorno. Las estructuras de la organización y sus elementos deben coincidir con la visión, manteniendo correspondencia con las etapas del proceso de maduración. La transformación de la organización y la interdependencia de sus elementos deberán comprobar que el referente, para definir las acciones estratégicas, partan de una percepción total del sistema.

Una percepción sistémica y un lenguaje adecuado para comunicar a los miembros de la organización el espíritu de la visión, así como sus implicaciones inmediatas y a mediano plazo, impide el exceso de iniciativas de cambio bien intencionadas pero des-

organizadas, o sobrecargas respecto al sistema total que provocan la frustración en los individuos comprometidos con el cambio (Miles, 2000:293). Es necesario "cerrar" las brechas que separan a la situación actual de la organización y la situación deseada, lo que también exige establecer las acciones de más alta prioridad para resolver estratégicamente el orden de las iniciativas de transformación.²

Una visión parte de una perspectiva del futuro que proyecta una imagen de la organización construida a partir de una condición estructural deseada, en la cual la interdependencia entre sus partes se articulan cada vez más en sus etapas de transformación. Así, el aprendizaje de la organización se plasma a través de una progresiva capacidad para consolidarse en una etapa más avanzada a la inicial, que la aproxima cada vez más a los objetivos contemplados en la visión.

El aprendizaje también se expresa mediante una capacidad para reconocer que la transformación de la organización, si bien puede ser visible, es gradual. Por ello, su transformación representa un proceso en el cual se implementan las acciones que generan los cambios necesarios para consolidarse en etapas, cada vez más cercanas a la situación deseada que proyecta la visión. Esto supone el desarrollo de las habilidades de los empleados y las competencias organizacionales, promotoras de los cambios que permiten cerrar las brechas entre una etapa a otra.

El punto central que expresa la capacidad de aprendizaje de una organización, es generar un proceso de cambio sincrónico y cuantitativo que articule todas sus dimensiones y elementos, contemplando la "naturaleza" de los aspectos formales e informales. Ello a fin de detectar los cambios que pueden ser cuantificables en lo inmediato, y las transformaciones de carácter más subjetivo que impiden observar, y por tanto, medir cambios cuantificables de la misma magnitud que las formales. El aprendizaje de la organización permite a los líderes del cambio distinguir entre acciones de transformación que se ven reflejadas rápidamente, como es el caso de implementar una nueva estructura, el cambio de un reglamento, la transformación de las estructuras jerárquicas, y la cultura organizacional que no responde con la misma dinámica. El desafío, entonces, es buscar la sincronía del cambio distinguiendo la especificidad de la esencia de cada dimensión organizacional. Por esa razón, Miles (2000:298) sugiere que:

La estructura y la infraestructura son generalmente los primeros instrumentos que se utilizan en la sincronización del contexto interno. ¿Por qué comenzar la reforma con estos instrumentos? Simplemente porque en general son los más rápidos de cambiar. Por lo general se requiere más tiempo para sincronizar al personal, la cultura y las competencias clave.

De ser así, la transformación de las estructuras de la organización son fundamentales para la reasignación de los recursos que favorecen el cambio. También permite definir las nuevas pautas de autoridad, responsabilidades y toma de decisiones, cuyo efecto altera las relaciones de poder entre las diferentes unidades de la organización, que también constituyen uno de los principales elementos de resistencia contra el cambio.

La cultura es el elemento fundamental que permea y define las formas organizacionales de la situación actual, por ello, la visión contempla cuáles son los cambios estratégicos en la mentalidad colectiva que permite transformar las prácticas. Así, la visión, y la consistencia entre su discurso y práctica, evoca una nueva actitud, individual y colectiva, que supera el apego al pasado, a prácticas anacrónicas que dejan de corresponder con los esfuerzos de la organización para avanzar de la situación actual a la deseada.

Los líderes enfrentan el reto de reconocer los límites que tiene la transformación de los elementos formales de la organización, como instrumento causal del cambio en los elementos culturales. Una de las formas de expresión del aprendizaje de la organización se traducirá mediante la capacidad de los líderes para distinguir la complejidad del proceso de cambio, en el cual el sistema total avanza sincrónicamente a pesar de la diferente naturaleza de sus subsistemas formales e informales. Los primeros son facilitadores de los segundos, sin embargo, no garantizan su transformación mecánica ni inmediata, obligando a los líderes del cambio a poner mayor énfasis en las acciones concretas que modificarán, poco a poco, la cultura prevaleciente en la situación actual de la organización.

A manera de conclusión

Es impensable considerar que existan organizaciones que no aprendan, pues sería ilógico pensar que hubiesen llegado a una situación en la cual no cabría

la posibilidad de generar conocimiento. Cuando una organización sabe que va a la quiebra, sin duda, es porque está generando la información mínima a partir de la cual puede conocer su caótica situación “financiera”.

Aunque éste sea un ejemplo extremo, es vital distinguir que el aprendizaje no es, necesariamente, productivo. Por ello, uno de los retos para generar un proceso de aprendizaje en sentido contrario al planteado, es decir, que sea propositivo y, por tanto, productivo, es reconocer que primero se debe desaprender todo aquello heredado por una cultura organizacional ajena al cambio.

Por otra parte, es indispensable desechar como un paradigma organizacional la posibilidad de emprender parcialmente un proceso de aprendizaje, que una parte de la estructura general inicie el cambio sin importar si existe una voluntad compartida, un panorama respecto a la condición actual y la deseada de la organización. En ese sentido, por la propia calidad integral del proceso de aprendizaje, habremos de reivindicar que todo aprendizaje duradero, continuo, es un proceso sistémico, pues contempla la totalidad: organización-entorno.

En una dimensión sistémica, el capital intelectual tiene la responsabilidad de generar la consciencia necesaria para definir, en última instancia, la forma como habrá de desarrollar la capacidad para influir en los cambios, reconociendo las actitudes pasivas como el origen de la incertidumbre y la precariedad organizacional. Por esa razón se reconoce al capital intelectual como el elemento que permite a las organizaciones romper con una actitud estática mediante acciones estratégicas que le permitan iniciar un proceso de aprendizaje que capitalice a su favor los cambios del entorno.

El proceso información-memoria-aprendizaje es lo que permite establecer una evaluación sistémica, tanto interna como externa, generar el conocimiento necesario para tomar decisiones estratégicas para generar el cambio. Es pues, el capital intelectual lo que permite a la organización generar una visión del futuro que reformule la misión y los valores compartidos que le dan coherencia y consistencia para alcanzar nuevas metas, inmediatas y futuras.

Sin el aprendizaje que adquiere materialidad a partir del capital intelectual, la cultura organizacional tampoco se puede transformar, pues de otra forma sería imposible justificar el porqué se han de modificar las

conductas individuales y colectivas. Así, la comunicación, como una de las formas de la nueva información que la organización genera, emerge como el instrumento imprescindible del cambio, al difundir la visión y las ideas de impacto requeridas para estrechar las brechas de eficiencia organizacional, al generar conciencia del nuevo compromiso que se va a asumir; al proyectar los nuevos valores que, poco a poco, permiten construir una nueva cultura, una actitud adecuada a los tiempos del cambio. La comunicación es, finalmente, el instrumento que posibilita el reencuentro en el propio espacio organizacional del capital intelectual, condición requerida para la generación de un proceso de aprendizaje. Entonces, la comunicación representa los puentes que se han de construir en la organización para la aproximación entre el capital intelectual predominante y el capital intelectual "adormilado". Constituye, por tanto, la única vía para potenciar a cabalidad las habilidades y conocimientos totales que posee la propia organización.

Las estrategias de comunicación suponen la identificación de los feudos políticos que se cobijan en las redes de la organización, por ello, existen resistencias respecto a que la visión llegue a todos los rincones de las estructuras de la organización, y por tanto, que generen una actitud crítica hacia las prácticas del pasado. En virtud que tal situación, los líderes se verán obligados a mantener una actitud consecuente con el nuevo discurso institucional que promueve una nueva cultura cifrada en el compromiso, la innovación y la creatividad. Todo este proceso sólo es posible si se recupera la capacidad total del capital intelectual, lo cual se traduce en una revaloración del potencial de los recursos humanos que posee la organización.

Notas

¹ En la medida que capital intelectual sugiere un conjunto de conocimientos de carácter científico –por ello resulta difícil separarlo del impacto y manejo de la tecnología–, es necesario distinguir entre la tecnología "dura" y la tecnología "blanda", donde la primera se plasma materialmente en todos los recursos tecnológicos que suman valor agregado al capital intelectual que posee la organización, y el conocimiento que permite incidir en los métodos y procesos de trabajo, y en las formas de comunicación en la organización formal e informal de la empresa o institución.

² Para Miles (2000:297): "El análisis del sistema total basado en la visión que identifica las situaciones actual y futura

de la organización prioriza las brechas, entre ellas produce una serie de iniciativas de transformación que proporcionan las especificaciones para la reforma de la organización".

Fuentes Bibliográficas

- Allaire, Yvan y Firsirotu Mihaela E. (1992), "Teorías sobre la cultura organizacional", en Abravanel *et al.*, *Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*, Colombia, Legis.
- Buzan, Tony, Tony Dottino e Israel Richard (1999), *La inteligencia del líder. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa*, España, Deusto.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial.
- (1994), *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le Management Post-industriel*, Francia, Éditions du Seuil.
- Martínez Vázquez, Griselda (2000), "La importancia del management socioeconómico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas", en José Flores y Ricardo Estrada (comps.), *Organización, administración y cambio en México*, México, UAM-X.
- Miles, Robert H. (2000), "Liderear la transformación empresarial", en Spreitzer Conger y Lawer III (comps.), *El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción*, Argentina, Paidós.
- Montesinos, Rafael y Griselda Martínez Vázquez (1998), "Límites y alcances de la cultura empresarial en la dimensión laboral", en Rocío Guadarrama (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, México, Juan Pablos/UAM/FFF.
- Nonaka, Sachiko y Nabbuko Takeuchi, (1999), *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica de la innovación*, México, Oxford University Press.
- Quinn, James B., Anderson Philip y Finkelstein Sydney (2000), "Administrar el capital intelectual: hacer lo mejor con lo mejor", en Dave Ulrich (comp.), *Evaluación de resultados*, Montevideo, Granica.
- Senge, Peter M. (1998), *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Argentina, Granica.
- Thurow, Lester (1992), *La guerra del siglo XXI. La batalla económica que se avecina entre Japón, Europa y Estados Unidos*, Argentina, Vergara.
- Yeung, Arthur, David O. Uklich, Nason Stephen W. y Von Glinow Mary Ann (1999), *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, México, Oxford University Press.

Fuentes Periódicas

- Martínez Vázquez, Griselda y Rafael Montesinos (1995), "La innovación organizacional del trabajo", en *Gestión y Estrategia*, núm. 7, julio-diciembre, México, UAM-A.
- Montesinos, Rafael (1999), "Un modelo para armar. La política desde la teoría de los sistemas", en *Estudios Sociológicos*, núm. 49, enero-abril, México, El Colegio de México.
- Montesinos, Rafael y Griselda Martínez Vázquez (2000), "El aprendizaje sistémico", en *Administración y Organizaciones*, núm. 5, noviembre, México, UAM-X.

PODER Y CONFLICTO: ARISTAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Isabel Font Playán
Patricia Gudiño Pérez
Arturo Sánchez Martínez

Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A

El concepto de poder es sociológicamente amorfo. Todas las cualidades imaginables de un hombre y toda suerte de constelaciones posibles pueden colocar a alguien en la posición de imponer su voluntad en una situación dada.

MAX WEBER

En la transición hacia el nuevo milenio, cada vez es más incierto el entorno en donde deben operar las organizaciones. La tercera revolución industrial enmarcada por el acelerado ritmo en el desarrollo científico y tecnológico que se ha presentado principalmente en las áreas de informática, telemática y biotecnología; el proceso de transformación de la sociedad hacia una nueva estructura social en la cual el conocimiento se alza como el pilar donde se sustenta la creación de la riqueza; la globalización conjuntamente con la aparición de nuevos bloques económicos regionales, sólo por citar algunos fenómenos, han producido que la necesidad del cambio organizacional y la problemática que éste conlleva, se conviertan en una de las temáticas centrales de los nuevos paradigmas que están surgiendo en la disciplina administrativa.

La influencia que ejerce el contexto sobre las organizaciones se ve reflejada en la creciente complejidad que adquieren las relaciones de intercambio entre éstas y aquel. Esto se ve reflejado en la apari-

ción de una mayor cantidad de áreas de incertidumbre en donde las organizaciones se ven obligadas a operar. De esta manera, la adaptabilidad y el equilibrio con el entorno se convierten en una necesidad de vital importancia para la sobrevivencia organizacional.

En este sentido, parece ser que ante la incertidumbre generada, la única alternativa que les resta a las organizaciones es el cambio y el incremento en la velocidad de respuesta de los procesos de ajuste-reajuste con el medio para lograr la adaptación y el equilibrio que requieren ante las nuevas exigencias ambientales.

Las organizaciones deben ser entendidas como entes dinámicos en continua transformación al ser producto de una constante interrelación entre dos elementos: por una parte, la interacción que se genera entre los individuos, los recursos y los procesos organizacionales que la conforman, y por otra, las exigencias del medio. Bajo este marco de ideas, el cambio se debe considerar como un aspecto normal de la dinámica organizacional, ya que en su interior,

las organizaciones se enfrentan al dilema estabilidad-cambio, que se debe resolver para que éstas puedan sobrevivir y crecer.

Las organizaciones se construyen para obtener objetivos que han sido anticipadamente fijados. Esto implica la necesidad de crear condiciones de estabilidad organizacional mediante el establecimiento de estructuras y procedimientos que buscan la ejecución de trabajos previamente definidos que garanticen la obtención de las metas organizacionales. Sin embargo, las organizaciones se encuentran expuestas a fuerzas internas y externas que las obligan a buscar un nuevo orden organizacional que les permita adaptarse a un entorno cada vez más complejo y turbulento, y para ello es necesario cambiar.

El cambio organizacional se presenta como respuesta ante la necesidad de adaptación, se manifiesta como cualquier transformación y modificación de la forma de la organización, de modo que sobreviva mejor en el ambiente (Hall, 1996); conlleva reacomodos y alteraciones, en diferentes grados, de las relaciones existentes, ya sean entre individuos y grupos, que se originan al interior de la organización. Ello afecta intereses y posiciones que causan resistencia por parte de aquellos que se sienten amenazados y se originan conflictos, mismos que se deben resol-

ver mediante los mecanismos de negociación que permitan alcanzar un nuevo orden organizacional, y por ende, su estabilidad y progreso.

El proceso de estabilidad-cambio se presenta como un ciclo continuo. Inicia con la existencia de un orden establecido y la necesidad del cambio, derivado de las exigencias ambientales, y seguido por el conflicto que éste origina y la negociación, para cerrar con el establecimiento de un estado organizacional distinto que busca ser mejor.

El presente trabajo aborda la problemática de la necesidad del cambio organizacional, la relación que éste tiene con las estructuras existentes de poder, el conflicto que esto genera cuando se afectan intereses y posiciones, y la importancia que tiene el proceso de negociación como mecanismo para solucionar la situación conflictiva que se presenta al transitar hacia un nuevo orden organizacional. Finalmente, se presenta un caso en el cual se ilustra dicha problemática.

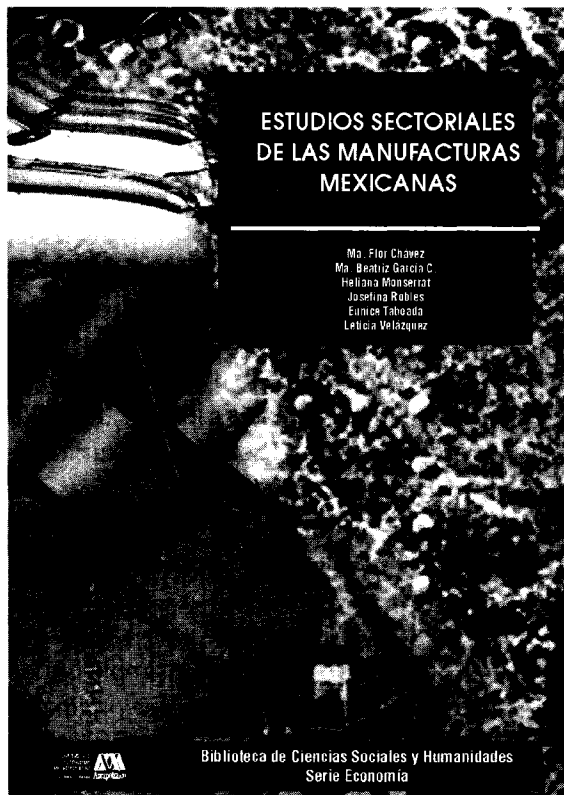
El cambio: su impacto

El cambio existe y es una realidad que invade todas las esferas del quehacer humano. Su naturaleza es cada vez más compleja y su impacto más amplio. La velocidad con la que se genera es cada vez mayor; la amenaza de que ésta sobrepase a la habilidad que tienen las propias organizaciones para lograr su adaptación, es permanente.

Las organizaciones no se pueden aislar de la dinámica del medio ni de los efectos que ésta conlleva, lo que se traduce en una mayor exigencia en la capacidad de reacción organizacional ante los requerimientos externos que no se pueden prever, anticipar o controlar.

Ahora, el reto se desplaza de la necesidad del cambio al incremento en la capacidad de respuesta organizacional ante el mismo, la cual debe ser, no sólo cada vez más rápida y más ágil, sino también, debe garantizar respuestas novedosas ante las presiones externas e internas que se derivan de los procesos de transformación del entorno. La gama necesaria de respuestas que una firma puede dar al cambio se debe expandir al ritmo en que se incrementa el cambio por fuera (Ulrich, 1999:249).

La rapidez con la que el conocimiento se genera, se difunde y se vuelve obsoleto; las transformaciones a las que se ven sometidos los procesos productivos, así como los bienes y servicios derivados del desa-



rollo tecnológico; los cambios en las legislaciones gubernamentales; la nueva concepción de los valores vinculados a la responsabilidad social de las organizaciones y del trabajo; el creciente incremento en la competencia en el ámbito local, regional e internacional por obtener nuevos y mejores mercados; la escasez de los recursos y las renovadas exigencias por parte de los consumidores, por citar algunos aspectos, hacen necesaria la búsqueda de soluciones para las estructuras, los comportamientos y los hábitos, que le faciliten a la organización aprovechar las oportunidades inéditas que se están presentando y a la vez, enfrentarse con éxito a aquellas amenazas que ponen en peligro su existencia. En tal contexto, el cambio organizacional se convierte en una necesidad continua y su implementación, en un mecanismo imperioso para la supervivencia organizacional.

La organización que sobrevive y crece es aquella capaz de hacer las modificaciones que le permiten enfrentar los retos ambientales, ya que al no quedar paralizada, puede actuar y reaccionar creando el cambio, usualmente inicia en la cúspide de la jerarquía y de preferencia deberá ser integral y compatible con sus principios y valores.

Kotter (1996) sostiene que las organizaciones deben estar sometidas a un constante proceso de cambio para poder crecer y subsistir en un ambiente cada vez más dinámico. La creciente complejidad de la relación organización-ambiente y el impacto que ésta genera, han dado al proceso de adaptación un nuevo valor. La rapidez con que la organización logre formular respuestas, cada vez más flexibles, incrementará su capacidad de equilibrio, misma que debe cumplir con un doble objetivo: la adecuación con el entorno y la integración interna.

Otros autores (Hellriegel y Slocum, 1998:758) señalan que el cambio busca alcanzar dos objetivos interrelacionados: la adaptación de la organización a su entorno y la modificación del comportamiento de sus integrantes.

El proceso de cambio inicia en el momento en que se detecta una situación problemática que pone en peligro el equilibrio organizacional y se diagnostican las causas que la originan; para posteriormente seleccionar y adoptar el cambio específico que se ha de llevar a cabo; planear cómo se implantará y aplicarlo, y finalmente continuar con su evaluación y seguimiento y de esta forma determinar si se prosigue, o bien, se modifica o se rechaza.

Aunque son muchos los factores que provocan que las organizaciones se vean obligadas a transformarse o iniciar procesos de cambio, se debe reconocer que a su interior existe un conjunto de fuerzas, tanto restrictivas como impulsoras (Lewin, 1951), que pueden dificultar o facilitar su implementación. Mientras unas luchan por mantener el *status quo*, otras buscan el establecimiento de un nuevo orden organizacional.

Las fuerzas restrictivas adquieren una especial importancia, ya que éstas pueden representar un foco de resistencia al cambio, misma que se debe controlar si se desea que las transformaciones se lleven de manera exitosa.

Por naturaleza, tanto la organización como sus integrantes se resisten al cambio. Éste se puede considerar como positivo al proporcionar estabilidad y predecibilidad al interior de la organización, o bien, convertirse en el inicio de un conflicto funcional; pero también puede llegar a obstaculizar la adaptación y, por ende, el progreso organizacional.

La resistencia al cambio se puede entender como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo (Mas y Ramió, 1998:255). Ésta no se manifiesta siempre de igual manera, ya que puede emerger en forma abierta, implícita, inmediata o diferida (Fisher, 1995).

En los integrantes de la organización, las fuentes de resistencia radica en aspectos como las percepciones, personalidades y necesidades. Existen cinco razones por las cuales los individuos se podrían oponer al cambio (Robbins, 1998:573): los hábitos, la seguridad, los factores económicos, el temor a lo desconocido y el procesamiento selectivo de la información.

La resistencia que presentan las organizaciones proviene principalmente de seis aspectos (Katz, Kahn, 1978): la inercia estructural, el enfoque limitado del cambio, la inercia de grupo y la amenaza en tres aspectos: a la experiencia, a la asignación establecida de recursos y a las relaciones establecidas de poder.

La oposición al cambio tiene una razón lógica, aunque no se puede reducir a una simple situación de causa-efecto; en muchas ocasiones se origina como producto de una mezcla compleja de temas históricos, emocionales y de facto, tales como la cultura

organizacional, la incertidumbre, los intereses personales, la percepción que se tenga de las metas que se persiguen, la alteración social, la falta de entendimiento y confianza, el miedo al fracaso, la resistencia a experimentar y la poca flexibilidad organizacional, que no siempre son fáciles de desentrañar (Mas y Ramió, 1998:255).

El grado en que se presenta la resistencia, se encuentra relacionado con el tipo de cambio al que el individuo y la organización se enfrentan, y la cantidad de información disponible. La resistencia que presenta el ser humano no es tanto hacia el cambio en sí mismo, sino hacia la posibilidad de pérdida o ante la pérdida misma.

Es conveniente señalar que independientemente del motivo o de la dimensión del cambio, siempre se afectan las estructuras establecidas de poder. A continuación se realiza una aproximación sobre éste con relación al cambio.

El poder

A partir del redimensionamiento de la concepción de la organización en los años ochenta, se puso en discusión el debate acerca de la naturaleza del poder y el conflicto, al reconocer que su existencia es parte inherente de la vida organizacional; su estudio y análisis se convierten en aspectos cruciales para la comprensión del cambio organizacional.

Bajo esta idea, se entiende que la organización no es unitaria y orgánica en el sentido de que busca un objetivo único; al contrario, ésta se presenta como una entidad plural que está integrada por individuos que actúan aisladamente o como parte de un grupo, y en el cual los integrantes poseen diferentes concepciones, intereses, objetivos y percepciones. Esto supone que no existe una racionalidad única, sino que implica la existencia de diferentes racionalidades que cambian en función de los intereses particulares y la óptica desde la cual se mira una determinada situación (Mas y Ramio, 1998). Los grupos establecen sus objetivos y buscan sus logros, basados en su mayoría en la percepción respecto a lo que consideran que es mejor.

Bacharach y Lawler (1980:128) señalan que las organizaciones están compuestas por grupos de trabajo, personas que laboran en una unidad común o al mismo nivel dentro de la organización; grupos de

interés, individuos que están conscientes de la comunidad de sus objetivos; coaliciones, agrupaciones de grupos de interés con un objetivo común. Entonces los individuos tienden a centrarse en actividades de intracoalición o intercoalición. La pertenencia a coaliciones puede cambiar y éstas se pueden unir con otras para hacerse más fuertes. Las organizaciones se pueden ver como espacios dinámicos de acción, con negociaciones intracoalición o intercoalición y el conflicto "inextirpablemente mezclado". Estas coaliciones y alianzas compiten entre sí por la posesión de recursos valiosos y escasos. La presencia del conflicto es algo que no se puede evitar pues es una manera de hacer las cosas. Por su parte, la conducta política aparece cuando los grupos interesados buscan equilibrar los intentos de influencia ejercidos por algún otro.

El poder en la organización es algo que existe, es intangible y fluye en todas las direcciones; se encuentra en todas partes y se utiliza de manera natural por quienes buscan alcanzar sus objetivos, relacionados o no con su trabajo; su distribución tiene repercusiones en la vida organizacional e influye en las percepciones y las actitudes ante el trabajo, la comunicación, la motivación, el cumplimiento de órdenes y el liderazgo.

El poder es un acto, es algo que se usa, ya sea como un recurso o como una influencia sobre algo o alguien. Cada interacción y cada relación que se genera lleva implícitamente el ejercicio del poder, con ello se amplía la actividad política más allá de la relación superior-subordinado, abarcando la totalidad de la organización.

Al interior de la organización, las distintas agrupaciones compiten por la obtención de recursos. Éstos, para llevar a cabo sus funciones y alcanzar los objetivos, requieren la coordinación de esfuerzos, no sólo de sus integrantes, sino de los que realizan otros grupos, generándose una relación de dependencia horizontal. Las metas grupales se fijan como resultado de un proceso de negociación entre diferentes grupos al tiempo que responden a los cambios del ambiente.

Uno de los primeros autores que abordó el estudio del poder fue Max Weber. En este sentido, Henderson y Parsons (1947:152) dicen que para Weber, el poder es la probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en posición de hacer su propia voluntad a pesar de la resistencia encontrada. Dahl

(1957:202-203) definió al poder como una relación entre actores en la cual uno es capaz de lograr que otro haga algo que, en otras circunstancias, no habría hecho. Por su parte, Emerson (1962:32) establece que el poder del actor A sobre el actor B es la cantidad de resistencia por parte de B, que puede ser potencialmente vencida por A.

Los conceptos anteriores apuntan a distinguir al poder como una relación interpersonal o grupal, en la cual un individuo o grupo puede provocar que otro individuo o grupo lleve a cabo una acción que de otra manera no habría realizado. En otras palabras, el poder requiere que una persona modifique el comportamiento o conducta de otra. En la mayoría de las situaciones se habla de una fuerza implícita, no de una fuerza real. Esto es, la persona A tiene poder en la persona B si la persona B cree que la persona A puede forzar a B a cumplir los deseos de A (Daft y Sterrs, 1999:607).

Es posible decir que el grado en que la influencia tendrá éxito, se encuentra determinado en gran medida por una relación de dependencia de aquellos que son objeto del intento de modificar la conducta. Existen tres factores que afectan la vulnerabilidad de las personas hacia los intentos de influencia: los valores de la parte receptora, la naturaleza de la relación entre las partes y el contrapoder que puede tener la parte receptora (Michel, 1978).

Es importante distinguir entre el poder como una capacidad y el poder en uso. Por su parte, March (1966:57) sostiene que en general parece haber un consenso respecto a que el poder en potencia es distinto al poder que se ejerce realmente. Wrong (1968:7) menciona que el poder se define generalmente como la capacidad de controlar a otros, la prueba de que una persona o grupo posee dicha capacidad tal vez sea la frecuencia con que los actos exitosos de control se han llevado a cabo en el pasado.

Como anteriormente se ha señalado, el poder fluye a través de los distintos canales de influencia y se desarrolla a partir de posiciones, niveles, situaciones, procesos y conocimientos. Se podría decir, que éste proviene del acceso que tengan los individuos o grupos a los recursos, a la información, al soporte organizacional y a la habilidad que se posea para lograr la cooperación para realizar un trabajo (Kanter, 1979).

En la organización existen diversas fuentes de las cuales emana el poder, las que otorgan a un determinado número de individuos o de grupos la capa-

cidad de influir en la vida organizacional. Si ésta cuenta con pocas, la cantidad de aquellos que tengan poder será menor a la que se presenta cuando existe un mayor número de fuentes; su amplitud estará determinada por la complejidad, el tamaño y el entorno.

French y Raven (1959) exponen que el poder emana de cinco bases diferentes: el de compensación, el coercitivo, el legítimo, el de conocimiento y el de referencia. Los tres primeros tienen su fundamento en la estructura formal, mientras que los dos restantes dependen más de las características del individuo.

Por otro lado, Morgan (1990:145-163) define como fuentes o bases del poder a la autoridad formal, el uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización, el control de los procesos de decisión, el control del conocimiento y la información, el control del acceso a determinados ámbitos organizativos, la capacidad para hacer frente a las incertidumbres técnicas y sociales, el control de la tecnología; y finalmente, las alianzas interpersonales, las redes y el control de la organización informal.

Por su parte, Mintzberg (1992:24) manifiesta que existen cinco bases de poder: el control de los recursos, el control de las técnicas, los conocimientos, las prerrogativas legales, y el acceso a los flujos de información y de interacción.

Las distintas fuentes de poder no se dan en forma independiente; por el contrario, éstas actúan de manera interdependiente; lo cual implica que el uso de un tipo de poder puede limitar o aumentar la eficiencia del que proviene de otra fuente.

A pesar de la diversidad existente de fuentes, éstas se pueden agrupar en torno a dos tipos de poder: el que proviene del puesto (elemento objetivo), es decir, la posición con independencia de la persona que lo ocupa, y por lo tanto, el poder del cargo es similar a la autoridad; y el personal (elemento subjetivo) que reside en el individuo, independientemente de la posición que ocupe en la organización (Mas y Ramió, 1999:226).

La coerción, el premio, la persuasión y el conocimiento son dispositivos mediante los cuales se manifiesta el poder; los dos primeros se encuentran vinculados al que emana del puesto, mientras que los restantes se hallan relacionados con el poder personal.

El ejercicio del poder en la organización se puede dar en forma descendente, ascendente y lateral u horizontal. El descendente fluye a través de la cadena de mando y está representado por la influencia que se ejerce en la relación superior-subordinado; los mecanismos que utiliza son la coerción y el premio. Por su parte, el ascendente fluye, al igual que el descendente, a través de la cadena de mando y se refiere a los intentos que hacen los subordinados por influir en la conducta del superior, ya sea por medio de la persuasión o el conocimiento. La tercera expresión que adquiere el poder en la organización es la horizontal o lateral, la cual ocurre fuera de la cadena de mando y describe los intentos por modificar el comportamiento de aquellos individuos o grupos que no se pueden considerar como subordinados o superiores; los mecanismos que utiliza son el resultado de una combinación de coerción, premio, persuasión y conocimiento.

Las expresiones organizacionales del poder encuentran su cauce de desarrollo en los elementos estructurales de la organización: el poder descendente en la jerarquía, el ascendente en la tecnocrática y la lateral en las unidades de coordinación interdepartamentales y en las unidades con un contacto directo con el entorno de la organización. En este sentido, el poder lateral comprende vectores que trazan trayectorias en diagonal, lo cual hace que éste combine también relaciones de poder ascendentes y descendentes (Mas y Ramió, 1999:227).

Si bien es cierto que el poder ha sido definido como la capacidad de cambiar la conducta de otros para alcanzar determinados resultados; la política puede ser considerada como su ejercicio para tener injerencia en las decisiones que conduzcan a su logro (Daft, 2000).

La organización es una entidad de naturaleza plural. La heterogeneidad de los valores, objetivos, perspectivas e intereses de los distintos grupos e individuos que la integran, propician un campo fecundo para la lucha de los recursos organizacionales escasos y el potencial necesario para que surja el conflicto entre individuos y grupos por la obtención de los mismos, y así lograr los objetivos propuestos.

Las actividades organizacionales se encuentran fundamentadas en la diversidad de intereses existentes. Morgan (1990:183) afirma que las ambiciones, la estructura, la tecnología, el diseño de funciones, el

estilo de liderazgo y otros aspectos aparentemente formales del funcionamiento de las organizaciones, tienen una dimensión política.

Por otra parte, la política es intangible y difícil de medir. Un uso adecuado de la misma puede servir para alcanzar los objetivos organizacionales y repercutir en la eficiencia, al convertirse en un instrumento de negociación que busca el consenso para resolver las diferencias de opinión y los conflictos entre distintos grupos organizacionales.

Pfeffer (1981:7) sostiene que la política comprende aquellas actividades realizadas dentro de las organizaciones para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para alcanzar los resultados deseados en una situación en la que existe incertidumbre o falta de consenso acerca de las opiniones.

Parker, Dipboye y Jackson (1995:21) consideran que la política en la organización se refiere a las conductas intencionales diseñadas para incrementar o proteger la influencia e intereses personales de un individuo.

Finalmente, Mas y Ramió (1999:224-225) establecen que la política implica el esfuerzo consciente para dominar y utilizar la fuerza para resolver una situación en la que hay que elegir. La política comprende aquellos actos intencionados de influencia (presión y fuerza) para intensificar o proteger los intereses propios, ya sean individuales, grupales o de una unidad.

En síntesis, se puede afirmar que la política en las organizaciones es la puesta en marcha del poder; implica todas aquellas acciones dirigidas a conseguir un objetivo o a defender un interés. Éstas son llevadas a cabo por individuos o grupos tendientes a buscar que algo se realice, o bien, incrementar el poder que ya se detenta con el fin de obtener los resultados deseados en condiciones de incertidumbre o cuando existe un desacuerdo respecto a las alternativas que hay que elegir, es decir, al aparecer el conflicto.

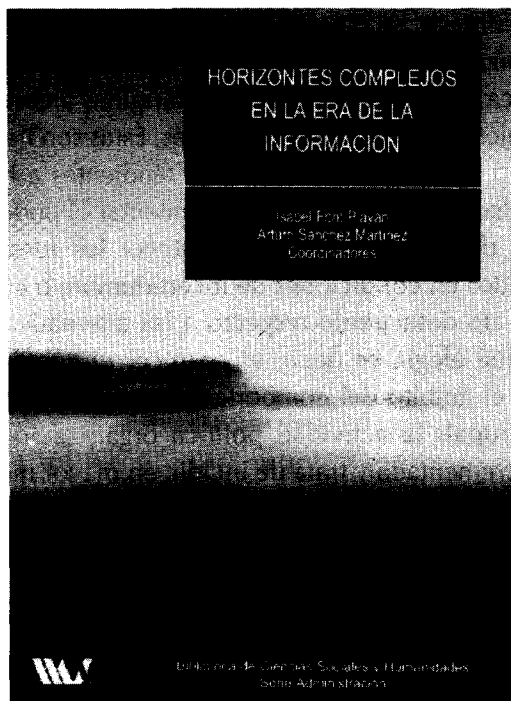
En el ámbito del comportamiento interpersonal e intergrupar, la actividad política organizacional se ve incrementada y trata de incidir, en mayor medida, en las decisiones organizacionales cuando las condiciones existentes amenazan las posiciones de poder establecidas, o cuando inician los esfuerzos de aquellos que desean incrementar su base de poder, lo cual indica que el conflicto es otro elemento que requiere revisión.

Conflicto

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el análisis y estudio del conflicto en la organización ha reconocido que éste, al igual que el poder y la política, es un aspecto normal de la vida organizacional y que dependiendo de su naturaleza e intensidad, puede representar resultados positivos o negativos para el funcionamiento de la organización.

El conflicto surge cuando dos o más individuos o un grupo aspiran a obtener o mantener una situación; se trata, según el caso, de privilegios de alguna clase que no se pueden compartir: goce de autoridad o de ventajas materiales, prestigio o seguridad. Asimismo son causa de conflicto, tal y como lo señala Cottin (2000), las diferencias en las necesidades, objetivos y valores; las distintas expectativas de los resultados; la falta de disposición al trabajo; las diferencias en las percepciones o la existencia de un enfoque único ante los problemas y las situaciones. Es decir, el conflicto aparece cuando los intereses, ya sean individuales o de grupo, son divergentes y chocan entre sí.

Los conflictos se pueden originar dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización o a partir de la escasez de recursos; pueden ser explícitos o encubiertos. Cualquiera que sea la manera como se manifieste, el origen reside en una divergencia de intereses percibida o real (Morgan, 1990:141).



El conflicto es un hecho recurrente en la vida organizacional, Robbins (1974:23) lo define como todo tipo de oposición o de interacción antagónica; se basa en la falta de poder, de recursos o de posición social y en sistemas de valores diferentes. Por su parte, Thomas (1976:891) sostiene que un conflicto es el proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra ha obstaculizado, o está a punto de obstaculizar, algo que le concierne; y se puede manifestar en el ámbito personal, interpersonal, intergrupalo o intragrupal.

El conflicto personal se da cuando el individuo debe elegir entre dos o más alternativas que son excluyentes entre sí y que giran alrededor de aspectos relacionados con metas, cogniciones y afectos. En el caso del interpersonal, éste aparece en el momento en que dos o más personas perciben que sus conductas, actitudes o metas son incompatibles, a diferencia del intragrupal que implica la confrontación entre algunos miembros de un grupo, o entre la totalidad de ellos. Finalmente, el intergrupalo se presenta cuando hay una incompatibilidad entre dos o más grupos.

Además, existen cuatro expresiones básicas que pueden adoptar los conflictos, y se pueden presentar en forma pura, o bien, como resultado de una combinación entre ellas. La primera es aquella relacionada con las metas, y se presenta cuando la incompatibilidad entre las partes radica en la preferencia por el logro de determinados objetivos o resultados; una segunda forma es la cognoscitiva, que surge por la divergencia de ideas u opiniones entre los involucrados; la tercera es la afectiva, que implica una diferencia de sentimientos y actitudes entre los afectados; y por último, la conductual, que es producto del rechazo hacia el comportamiento manifestado por alguno de los participantes que intervienen en el conflicto.

En síntesis, se puede afirmar que el conflicto implica interdependencia, interacción, pero sobre todo una percepción de intereses incompatibles entre las partes involucradas en una situación, en la que las expectativas o la conducta real dirigida hacia algún objetivo de un individuo o de un grupo, se ven bloqueadas por otros.

Al respecto, Morgan (1990:135) menciona que los intereses son un sistema complejo de predisposiciones que abarcan ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección determinada.

Por otra parte, Mas y Ramió (1999:225) exponen que el interés es el valor o la importancia que los individuos dan a ciertos elementos. Este valor puede estar determinado por aspectos objetivos y subjetivos, que van a generar el interés propio del individuo, el cual se fija metas que intenta conseguir mediante una estrategia basada en su capacidad o posición, es decir, a través de su poder dentro de la organización.

Los intereses comprenden tres áreas fundamentales: los relacionados con el puesto de trabajo, los derivados de la carrera o profesión y los que se refieren a la vida personal. Éstos pueden actuar de manera aislada o conjunta, es decir, en algún momento, los intereses pueden coincidir, complementarse, o no interferir entre ellos.

Dependiendo de su naturaleza, intensidad y duración, los conflictos pueden tener consecuencias positivas o negativas para la organización. En este contexto, se puede establecer la existencia de conflictos de tipo funcional o disfuncional, la distinción entre uno y otro radica en su utilidad para alcanzar las metas organizacionales y coadyuvar a la eficiencia.

Robbins (1978:70) considera que algunos tipos de conflictos prestan apoyo a los objetivos de la organización y mejoran su rendimiento; se trata de formas funcionales y constructivas de conflicto que benefician a los objetivos fundamentales de la empresa. Existen además otros tipos de conflicto que obstaculizan el rendimiento de la organización al tratarse de formas disfuncionales o destructivas, que son indeseables y deben ser erradicadas.

A pesar de que los conflictos en las organizaciones pueden generar la ineficacia grupal u organizacional, acarrear una baja moral de trabajo, mayores índices de ausentismo y rotación, y una menor productividad, también puede evitar el estancamiento, fomentar la creatividad e incrementar la motivación. Fried (2000) señala que los conflictos entre personas, sistemas o subsistemas se pueden percibir como un aspecto indeseable o como una oportunidad de cambio.

Los conflictos pueden ayudar a los individuos y a los miembros del grupo a crecer, pueden tener funciones estabilizadoras e integradoras para la relación, es decir, al expresar las diferencias, los sistemas sociales pueden reajustar sus estructuras al eliminar las causas de insatisfacción (Coser, 1956:154). Estos sis-

temas se avalan a sí mismos mediante la tolerancia e institucionalización del conflicto, como un importante mecanismo de estabilización.

Por su parte, Aisenson (1994:18) dice que pese a la ansiedad que inevitablemente generan los conflictos, esto no justifica la connotación negativa que suele acompañar al concepto. El conflicto es asimilable a la movilidad, al avance, al motor de conductas nuevas, ya que si éste no se diera con el afán de obtener metas, no se darían nuevos procedimientos para alcanzarlas, entonces no se transformarían ni evolucionarían las organizaciones.

En el mismo sentido, el conflicto se vuelve armonía y ésta conflicto, porque se trata de dos aspectos de un mismo proceso caracterizado por la libertad, la creatividad, la responsabilidad y la dirección de metas (Aisenson, 1994).

En síntesis, se puede afirmar que el conflicto es deseable cuando se maneja de manera constructiva y estimula la creatividad al permitir que los individuos exploren nuevas ideas, revisen posiciones y creencias, y amplíen su imaginación. Es indeseable, al evitarse o al tratar de resolverlo sobre la base de ganar/perder, lo cual entorpece la comunicación, genera desconfianza y hostilidad, se producen situaciones de parcialidad y disminuye la productividad al crear estados de animoadversidad entre las partes involucradas.

En el ámbito organizacional, la pregunta que surge es si la solución a los conflictos que emergen se encuentra en los empleados o en la organización. En general, un conflicto que ocurre "fuera" del individuo, en el nivel de un departamento o de un equipo, activa algo "dentro" de él y lo hace reaccionar. Aunque la estructura que causa esta reacción es invisible, se siente su presencia y se puede describir. Para manejar el conflicto se debe operar simultáneamente el nivel organizacional y el individual.

Al interior de las organizaciones, los conflictos se pueden resolver mediante la negociación que permea las interacciones entre los individuos y los grupos. Para Wall (1985) es un proceso por medio del cual las partes que intervienen en un conflicto intercambian bienes o servicios, y pretenden llegar a un acuerdo respecto a la tasa de intercambio para ellos.

En el proceso de negociación, las partes involucradas analizan distintas propuestas tendientes a buscar un consenso. Generalmente, este mecanismo implica

la combinación de una serie de factores, en esencia, compromiso y colaboración mutua. Walton y McKersie (1965) exponen que la negociación puede ser de cuatro tipos: distributiva, integradora, de actitudes e intraorganizacional.

En una negociación es necesario analizar cuáles son las partes reales y las potenciales que intervienen en el conflicto, los intereses y las posibles alternativas de solución. Al reunir todos los elementos, se tiene un problema compartido que se debe resolver. Esto significa crear, asignar y sostener el valor de lo que se va a negociar a través del tiempo, aun cuando existan condiciones económicas culturales y psicológicas distintas (Sebenius, 1997).

Toda negociación consiste en buscar conjuntamente la resolución de problemas, en donde las partes involucradas tratan de proteger y garantizar la presencia de sus intereses en la elaboración de un acuerdo común ante la posibilidad de no lograr un consenso. El aspecto esencial del proceso radica en el cómo llegar a la solución.

Un aspecto de vital importancia que se debe considerar en cualquier proceso de negociación, es el referente a la cultura. Si bien es cierto que la organización posee una cultura propia que la distingue de las demás, también lo es el hecho de que ésta no es monolítica.

Al interior de las organizaciones, los diferentes departamentos y grupos existentes tienen subculturas, que aunque comparten aspectos con la cultura dominante, poseen rasgos particulares que condicionan la manera como sus integrantes perciben a la organización y su relación con ella. Es necesario tener en cuenta que existen diferencias culturales; asumir que las partes involucradas en una situación conflictiva no tienen porqué sostener una misma posición.

Aisenson (1994:23) sostiene que al intentar introducir soluciones constructivas no se debe olvidar que los conflictos pueden obedecer al influjo de condiciones extrínsecas y responder, no a una necesidad auténtica del sujeto o del grupo, sino por prejuicios o hábitos culturales, o incluso por modas.

Si uno de los elementos más importantes para el éxito de una organización es la cultura, entonces las premisas culturales que se lleven a una negociación condicionan todo el proceso: desde el tiempo que insumirá hasta la naturaleza de la relación que se creará y el tipo de acuerdo al que se llegará.

Las mejores soluciones emergen de un proceso de aprendizaje que involucra a las dos partes, las cuales deben actuar compartiendo información acerca del problema, sus respectivos intereses y soluciones potenciales creativas (Ury, 1999).

En suma, se puede afirmar que la negociación es un proceso secuencial en donde las partes que intervienen en una situación conflictiva presentan una serie de ofrecimientos y contraofrecimientos para llegar a un punto de acuerdo, lo que implica un intercambio de información, la manifestación de inquietudes o deseos importantes (lo cual a menudo ocurre una vez que el proceso ha alcanzado cierto grado de avance), y la permanente evaluación de las declaraciones de la otra parte. La flexibilidad, cierto grado de confianza y la disposición de escuchar a la parte contraria, habitualmente son factores indispensables para una verdadera negociación (Hellrigel y Slocum, 1998: 632-633).

Terra Networks México

Con objeto de ejemplificar un aspecto de la complejidad que implica el cambio organizacional, a continuación se presenta un caso de estudio que se realizó en el departamento de Ventas Institucionales de Terra Networks México, SA de CV, empresa localizada en la Ciudad de México.

Terra Networks México, antes Infosel, nació en 1988 como parte del grupo empresarial que edita los periódicos *Reforma*, *El Norte*, *Mural* y *Palabra*. Esta organización es proveedora de servicios *on line*, como son el acceso a internet, proveedor de noticias financieras en tiempo real a través de Infosel Financiero, servicios de publicidad y comercio electrónico. De acuerdo con sus registros, cuenta con más de dos millones de suscriptores y entrega más de 700 millones de páginas electrónicas servidas al mes.

El departamento de Ventas Institucionales está integrado por ocho personas: dos ejecutivos de ventas, cuatro promotores, un subgerente de promoción y una gerente de ventas institucionales. Con el objeto de contar con información que permitiera conocer cómo los empleados que integran dicho departamento habían vivido los continuos cambios derivados del crecimiento de la compañía, se les aplicó una entrevista, la cual se enfocó a seis aspectos relacionados con el cambio: actitud ante éste, el manejo de las

relaciones interpersonales, el poder derivado de la posición organizacional, el manejo del conflicto, coincidencia de los valores organizacionales e individuales, y el grado de satisfacción derivado de la ejecución del trabajo.

Como parte del estudio de caso, se visitaron las instalaciones del departamento para conocer sus características.

Del análisis de la información recaba en la observación y en las entrevistas realizadas, se resaltan los aspectos siguientes:

1. El departamento presenta una fuerte deficiencia en los procesos de comunicación, tanto al interior como al exterior, lo cual genera una serie de conflictos derivados de la incertidumbre, el desconocimiento, el temor y la ansiedad que provoca la falta de información acerca de los cambios que se están llevando a cabo en la organización. Cabe señalar que la comunicación es un elemento clave para llevar con éxito cualquier intento de modificación organizacional.
2. El ambiente físico de trabajo se caracteriza por contar con suficiente equipo de oficina para cada uno de los empleados que laboran en el departamento; aunque el espacio es reducido, y la iluminación y la ventilación presentan deficiencias. La carencia de un mayor espacio y los problemas de iluminación y ventilación fueron señalados como factores de insatisfacción en el trabajo y fuentes potenciales de conflicto.
3. La mayoría de los empleados del departamento coincidieron en que el cambio es como una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, manifestaron la existencia de estados de tensión, ansiedad e incertidumbre derivados del desconocimiento o de la falta de información acerca de los productos o modificaciones en las estrategias empresariales.
4. Sólo uno de los entrevistados expresó su miedo ante la incertidumbre y la dinámica interna de la empresa, producto de los constantes cambios que se viven en la organización y la carencia de información.
5. Los entrevistados señalaron que al interior del departamento se presentan una serie de fuentes potenciales de conflictos: el continuo cambio, la impuntualidad de los subordinados, las deficiencias en las condiciones físicas de las áreas de trabajo, la deficiente comunicación tanto al interior como con otros departamentos, la deficiencia en el cumplimiento de las funciones por el desconocimiento de los procesos internos, la promoción del trabajo en equipo contra la asignación del trabajo individual, la disparidad de oportunidades para el desarrollo profesional, los problemas de facturación, el reducido tiempo para la planeación del trabajo y la no consideración por parte de los superiores, de las preferencias y habilidades de los empleados para la asignación de tareas.
6. La mayoría de los entrevistados manifestó que las actitudes manejadas para la resolución de los conflictos se pueden considerar como adecuadas y positivas, ya que éstas se basan en las ideas de ayuda mutua, compromiso, colaboración y negociación abierta.
7. En torno al manejo de las relaciones interpersonales, todos los entrevistados consideraron que son buenas, aunque éstas son estrictamente formales y de carácter laboral. El ritmo que se requiere en la ejecución del trabajo impide el establecimiento de relaciones personales.
8. Los subordinados coinciden en que el poder al interior del departamento lo tiene la gerencia y la subgerencia. Están de acuerdo en la mayoría de las decisiones que se toman a este nivel, a excepción de las que se refieren a la asignación del trabajo individual. Cabe señalar que no indicaron si se toma en cuenta su opinión en este tipo de decisiones. Por su parte, la gerente considera que los promotores de ventas tienen poder al ser ellos los que consiguen la cartera de clientes importantes para la compañía.
9. En relación con los valores, los empleados comparan aquellos que manifiesta Terra en sus documentos internos. Los valores organizacionales son:
 - La integridad: el invariable reflejo de convicciones, actos y compromiso.
 - La innovación: tangible expresión de talento y vocación por permanecer en la vanguardia en tecnología de información.
 - El compromiso: firme convicción de atender la responsabilidad de generar valor.
 - El compañerismo: el entrañable vínculo entre la colaboración en el trabajo y la parte humana de quienes lo realizan.
 - El respeto: sabia aceptación de la diversidad en ideas, expresiones y quehaceres en el entorno al que se pertenece.

- La justicia: como el implícito soporte de buscar oportunidades, desarrollo y compensaciones en el entorno laboral.
- La calidad de vida: como una búsqueda del equilibrio, armonía y satisfacción entre el desarrollo personal y profesional.
- Trabajo en equipo: dinámico ejercicio de construir una cultura de colaboración basada en la suma de esfuerzos y talentos.

Al respecto, los entrevistados señalaron con mayor frecuencia al compromiso, al compañerismo, la innovación y el trabajo en equipo como las actitudes más valoradas; por su parte, el subgerente y la gerente incluyeron, el respeto, la justicia, la integridad y la calidad de vida.

10. Con relación al nivel de satisfacción en el trabajo, tres de los entrevistados lo evaluaron como regular; mientras que otros tres como bueno. Sólo la gerente y el subgerente lo consideraron como excelente, justificándose en las oportunidades de crecimiento que brinda la organización.
11. La totalidad de los entrevistados valoraron de manera positiva a la compañía, caracterizándola como exitosa, eficiente, eficaz, competitiva y poseedora de tecnología de punta.

Como se puede observar, en lo general los integrantes del departamento trabajan en un ambiente superficialmente cordial, cuidando su trabajo y relegando sus intereses a los objetivos de la organización, como una manera de minimizar las posibilidades de enfrentar el conflicto, aunque éste se manifiesta a través de la impuntualidad, las percepciones de diferencia de oportunidades de desarrollo y el ejercicio sutil del poder de los jefes en la asignación de trabajo.

Conclusiones

Actualmente, el entorno se caracteriza por el cambio constante; por lo tanto, las organizaciones no pueden aislarse de esta dinámica, ni de los efectos que conlleva como es la necesidad de responder y enfrentar las modificaciones que se dan en el medio como una manera de supervivencia organizacional.

En consecuencia, las organizaciones actúan e inician cambios en su interior, buscando la adaptación al entorno, y a su vez, la modificación del

comportamiento de sus integrantes. Sin embargo, es necesario reconocer que a su interior existen fuerzas, restrictivas o impulsoras, que van a dificultar o facilitar la implementación de estos cambios, ya sea que luchen por mantener el *status quo* o por promover el cambio. No obstante, generalmente el individuo se resiste al cambio, entendiéndose éste como una reacción negativa ante la posibilidad de modificar algunos parámetros del sistema organizativo al que pertenece.

Bajo este contexto, el concepto de poder toma importancia, ya que muchas veces la resistencia no es tanto hacia el cambio, sino a la posibilidad de pérdida de una posición, de acceso a la información o la distribución de recursos.

Por ello, se debe tomar en cuenta que la organización está integrada por individuos que poseen diferentes concepciones, intereses, objetivos y percepciones, que llevan a identificar diversas racionalidades al observar una situación.

Dentro de los intereses, generalmente el poder es uno de los que siempre se afecta, el cual es algo que existe y se utiliza dentro de la organización como un recurso para lograr objetivos, vinculados o no con el trabajo, o como una influencia para lograr cierto comportamiento que va afectar directamente en la vida organizacional.

Dentro del mismo concepto de poder está implícito el de política, que no es más que el ejercicio o la puesta en marcha del poder. El uso adecuado de la misma puede ser una herramienta para lograr los objetivos organizacionales, ya que mediante la adquisición, desarrollo y uso del poder se pueden alcanzar resultados bajo una situación donde haya incertidumbre o falta de consenso acerca de las opiniones.

La actividad política también puede tratar de incidir en las decisiones organizacionales cuando las condiciones amenacen las posiciones de poder existentes o cuando buscan incrementar su base de poder.

Ello implica que en la mayoría de los casos, el inicio de un conflicto aparezca por una falta de poder, de recursos o de posición social y cuando existe un sistema de valores diferentes. Sin embargo, el concepto de conflicto también es asimilable a avance o motor de conductas nuevas que puede llevar a mejorar o generar nuevos procedimientos para alcanzar los objetivos organizacionales o la transformación de la organización.

Una manera de resolver los conflictos al interior de la organización es mediante la negociación, que es un proceso en el cual las partes intervienen buscando un acuerdo o un consenso; donde se analizan las diferentes propuestas y en donde es importante acomodar los intereses. Un elemento importante a considerar en una negociación son las diferencias culturales, ya que muchas veces este elemento condiciona todo el proceso o es la garantía de éxito de la organización. Por lo tanto, en una negociación es necesario asumir actitudes cooperativas, poner en primer plano el aprendizaje mutuo y el desarrollo de relaciones fructíferas, basados en cierto grado de confianza y la disposición a escuchar a la contraparte.

En suma, una organización que está buscando cambiar o adaptarse al ambiente que la rodea, debe considerar que todo cambio afecta intereses, individuales o grupales, al interior de la organización, siendo el poder uno de los más importantes, al igual que el ejercicio del mismo, lo cual puede llevar directamente a un conflicto organizacional, ya sea positivo o negativo, dependiendo de cómo se realice la negociación.

En el caso de Terra Networks, la observación y la entrevista no permiten visualizar a fondo el conflicto, aunque éste subyace manifestándose en el incumplimiento del horario de entrada y en la idea de oportunidades desiguales de desarrollo profesional. Para los entrevistados, el cambio externo al que están acostumbrados es su manera cotidiana de operar, a excepción de uno, quien manifestó temor.

Una evidencia que resulta clara en torno al poder, es la posición estructural del subgerente y de la gerente, quienes lo manifiestan al asignar el trabajo y revisar que éste se cumpla. En este sentido, bajo la perspectiva de los jefes, los promotores de ventas tienen una clase de poder al llevar cuentas importantes para beneficio económico de toda la organización.

Es conveniente señalar que la ilustración del caso Terra Networks muestra de manera parcial pero significativa, aspectos señalados en la parte de la revisión teórica, como el cambio, el poder y el conflicto.

Para finalizar, cabe decir que el poder y el conflicto se deben considerar como elementos, a veces no muy perceptibles, para las iniciativas de cambio, ya sean internas o derivadas del entorno.

Fuentes Bibliográficas

- Aisenson K., Aída (1994), *Resolución de conflictos: un enfoque psicossociológico*, México, FCE.
- Bacharach, S. B. y S. J. Lawler (1980), *Power and Politics in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2000), *Teoría y diseño organizacional*, 6ª. ed., México, International Thomson Editores.
- French, J. R. P. y B. H. Raven (1960), "The Bases of Social Power", en D. Cartwright y A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2a. ed., Nueva York, Harper and Row.
- Hall, R. (1996), *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*, 6ª. ed., México.
- Hellriegel, D. y J. Slocum (1998), *Administración*, 7ª. ed., México, International Thomson Editores.
- Henderson, A. M. y T. Parsons (1947), *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization*, Nueva York, The Free Press.
- Katz, D. y R. L. Khan (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York, John Wiley and Sons, Inc.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Nueva York, Harper and Brothers.
- March, J. G. (1966), "The Power of Power", en D. Easton (ed.), *Varieties of Political Theory*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mas, J. y Carles Ramió (1998), *La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa*, Colombia, Alfa Omega Grupo Editor.
- Mintzberg, H. (1992), *El poder en las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Mitchel, T. (1979), *People on Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1990), *Imágenes de la organización*, Madrid, Rama.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, PA, Pitman.
- Robbins, S. P. (1998), *La administración en el mundo de hoy*, México, Pearson Educación.
- Ulrich, D. (1999), *Recursos humanos. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*, Argentina, Granica.
- Weber, Max (1984), *Economía y sociedad*, México, FCE.

Publicaciones Periódicas

- Allen, R. W., D. L. Madison, L. W. Porter, P. A. Renwick y B.T. Mayes (1979), "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors", en *California Management Review*, otoño.
- Cottin, Adrian G. (2000), "El equipo en conflicto", en revista *Venezuela Analítica*, julio.
- Dahl, R. A. (1957), "The Concept of Power", en *Behavioral Science*, 2.
- Emerson, R. (1962), "Power-Depence Relations", en *American Sociological Review*, 27.
- Fisher, A. B. (1995), "Making Chang Stick", en *Fortune*, abril.
- Kanter, R. M. (1979), "Power Failures en Management Circuits", en *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- Parker, Ch. P, Robert L. Dipboye y Stacey L. Jackson (1995), "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequence", en *Journal of Management*, 21.
- Sebenius, James (1997), "La estructura del acuerdo", en *Gestión y Estrategia*, vol. 2, núm. 6, noviembre-diciembre, UAM-A.
- Wrong, D. H. (1968), "Some Problems in Defining Social Power", en *American Journal of Sociology*, 73.

UN MODELO SISTÉMICO PARA ENFRENTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Martha Patricia López Garza

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

El enfoque de sistemas empieza cuando usted ve el mundo a través de los ojos del otro.

WEST CHURCHMAN

Los administradores contemporáneos tienen a su disposición una serie de teorías organizacionales para enfrentar el cambio, como el desarrollo organizacional, la reingeniería de procesos, la administración de la calidad total y muchos otros que han surgido en los últimos años.

Este trabajo pretende introducir al lector en la teoría de sistemas –una teoría organizacional cuya esencia es el cambio–, la cual, mediante sus diversos enfoques, proporciona nuevos paradigmas que ayudan a las organizaciones a enfrentar el cambio desde una perspectiva holística.

Hoy día vivimos en la era de la informática, era de las comunicaciones caracterizada por excesivos volúmenes de mensajes que saturan y desbordan nuestras capacidades de análisis, poseemos tecnología revolucionaria que ha multiplicado la productividad de las organizaciones. Sin embargo, como señala Rodríguez (1994a), desde que terminó la Segunda Guerra Mundial, surge la idea, en diferentes lugares y con nombres distintos, de que es imprescindible lograr una transformación de las estructuras mentales en las personas y de que hace falta un cambio radical de las organizaciones que se han vuelto obsoletas.

Es necesario una mutación de la percepción del ser humano, del trabajo y del mundo, para que sea posible la creación de nuevas estrategias.

Así, en el movimiento holístico (el todo es mayor que la suma de las partes) se revisa la estructura social existente y la creación de modelos de complementariedad y colaboración conjunta. Bajo esta visión holística, en la que se valoran las relaciones existentes en función del todo, éste determina el comportamiento de las partes.

Desde los años ochenta, el movimiento sistémico ha propuesto la idea del desarrollo humano; ha intentado hallar fórmulas que ofrezcan soluciones capaces de integrar las nuevas formas de pensamiento y de acción con las nuevas tecnologías, que no sólo se refiere a los sistemas de producción, sino también a los métodos de gestión y administración.

Así surge un interés generalizado por repensar las teorías y modelos organizacionales para entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo, favorecido por el proceso de globalización económica y, sobre todo, por el cambio cultural.

Durante el siglo pasado, el proceso administrativo mostró una influencia preponderante de la administración científica de Taylor y la teoría de la burocracia de Weber. Así, las organizaciones han operado con los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional con especialidades divididas de acuerdo con actividades específicas (como las de finanzas, mercadotecnia y producción); todo ello con la finalidad de maximizar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad.

Sin embargo, hoy día los resultados bajo esta dinámica evidencian que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sus verdaderos vínculos internos, son inadecuados para el desarrollo integral de las mismas (Gallardo, 1998).

En la nueva visión, la realidad organizacional se vislumbra de una manera radicalmente diferente a la de una administración tradicional, planteando nuevas perspectivas y metodologías para entenderla de una forma integral.

Mientras la vieja administración científica formulada por Taylor estaba centrada en asegurar el control, la nueva administración se basará en el caos, el cual, en este contexto, es visto no como desorden, sino más bien como una sucesión de eventos aleatorios (Freedman, 1992).

Asimismo, la ciencia del siglo XIX fue analítica, la materia fue reducida a sus últimos componentes: átomos y la conducta del ser humano se definió como una relación mecánica estímulo-respuesta.

Sin embargo, al comenzar el siglo XX se inician cambios profundos en el pensamiento científico. Se comprende que el análisis, al destruir el objeto analizado, también destruye las funciones que convierten al objeto en un todo operativo. Surge con poderoso impulso una nueva visión de la naturaleza, representada por científicos que plantean la necesidad de utilizar métodos de síntesis e integración como instrumento de conocimiento.

En la nueva concepción de la ciencia, la naturaleza no es previsible, ni lineal como el movimiento del reloj, es más bien aleatoria (Gleick, 1989). Teniendo en cuenta todo esto, el pensamiento sistémico es imprescindible, es una disciplina para ver totalidades y un elemento necesario para ver interrelaciones en lugar de cosas. A continuación se hablará de los orígenes del mismo.

Antecedentes

El concepto de sistema nace en Oriente y en Occidente en los albores de la historia. Desde tiempos remotos surge en la mente de las personas la idea de que los seres y los objetos constituyen unidades funcionales interrelacionados, que no se pueden reducir a la simple adición o agregación de sus componentes. Sorprendentemente, el concepto aparece, más o menos en la misma época, en lugares tan alejados entre sí como la Grecia clásica y China.

En el *Tao-Te-King*, obra atribuida a Lao-Tse y escrita hace unos 25 siglos, en el poema 39 señala que los elementos aislados no constituyen el conjunto y que si se cambia simplemente el orden de sus partes, deja de existir el objeto.

En Grecia, el término sistema aparece, pero su etimología es dudosa:

- Synistanai (colocar junto)
- Syn-histemi (conjunto)
- Syn (junto) y stesai (causa de permanencia)

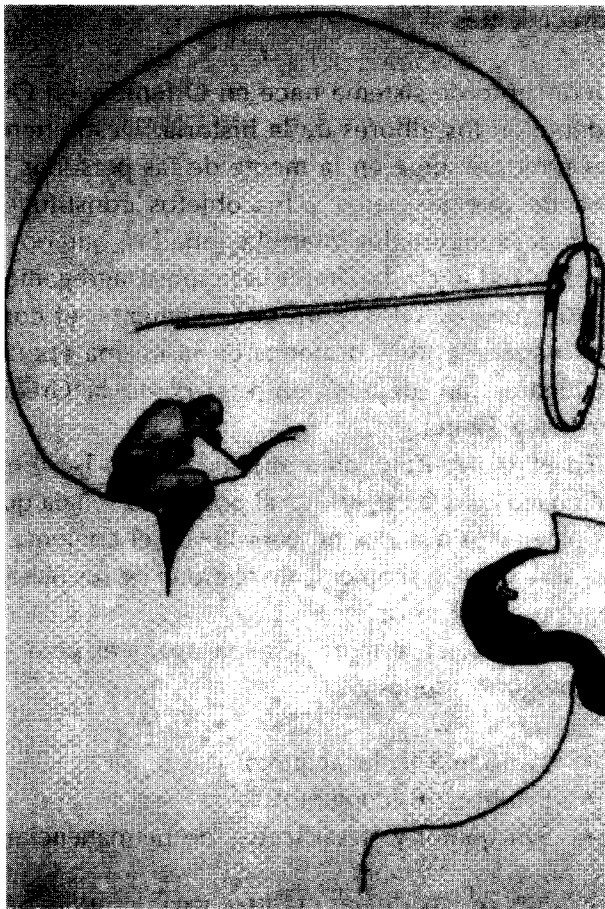
Según esta etimología, la idea básica subyacente es que un sistema es algo en que la proximidad espacial se une a la permanencia en un mismo lugar.

En su evolución moderna, el concepto de sistema se une frecuentemente a la idea de clasificación en las ciencias naturales, en tanto que en filosofía va adquiriendo ciertos grados de abstracción (Delgado, 1998).

Y en el siglo XX aparecen nuevos tipos de conceptos que van superando las ideas anteriores, en las cuales hay una aparente diversidad, pero al mismo tiempo permite elaborar una definición general que abarca todo tipo de sistemas.

Así, Bertalanffy (1968), fundador de la Teoría General de Sistemas, señala que un sistema se puede definir como un complejo de elementos en interacción. Esta definición cubre sistemas tan distintos como un circuito cibernético, una galaxia, un ser vivo, una empresa o una sociedad, por lo que satisface las condiciones para elaborar una Teoría General de Sistemas (Rodríguez, 1994b).

Por su parte, Lilienfeld (1994) plantea que el inicio de la Teoría General de Sistemas se puede ubicar hacia finales del siglo XIX y principios del XX, teniendo



do como antecedentes la teoría de la Gestalt de Kohler (1924), los estudios de cibernética de Weiner (1948) y la teoría de la información de Shannon y Weaver (1949).

Bertalanffy, en tanto que estaba dedicado a la biología, se enfoca a desarrollar una teoría de sistemas abiertos¹ a partir de la idea de que un organismo vivo no es un conglomerado de elementos separados, sino un sistema definido que posee organización y totalidad. Asimismo observa que en varias disciplinas emergen concepciones y puntos de vista que van más allá de los métodos convencionales y que introducen el estudio de totalidades o sistemas, rebasando la idea de explicar los fenómenos de una manera reduccionista y mecanicista. Reduccionista porque cuando se pretende alcanzar la explicación de un todo, se procede a fragmentarlo o reducirlo en partes más simples; y mecanicista dado que el ensamblaje entre partes se apoya en relaciones causa-efecto.

Sin embargo, estos procedimientos sólo resultan válidos cuando no existe interacción entre las partes y cuando las relaciones que se describen son lineales. Estas condiciones no se cumplen en un gran número

de fenómenos, especialmente en las esferas biológica y social, así como en múltiples problemas prácticos que plantean la tecnología y las organizaciones modernas.

De esta manera surgen nuevos conceptos y enfoques, cuya característica básica parte del supuesto de que tal conjunto de elementos, relaciones y eventos se deben tratar colectivamente, esto es, como sistema.

Son diversas las disciplinas que se reconocen como sistémicas y el enfoque de sistemas es una especie de mosaico, hecho de teorías y metodologías provenientes de varias disciplinas (ingeniería, sociología, biología, filosofía, psicología y economía).

De ahí que desde el siglo pasado, la palabra sistema esté asociada a una serie de nombres como enfoque de sistemas, ingeniería de sistemas, análisis de sistemas, investigación de sistemas, teoría de sistemas, metodologías de sistemas, pensamiento sistémico o simplemente sistemas (Fuentes, 1993).

Principios sistémicos

El pensamiento sistémico se basa en la idea de que un sistema es un conjunto de elementos que tiene las siguientes características:

- Interdependencia: un sistema es un todo indisoluble que se integra por partes interrelacionadas, interactuantes e interdependientes. Ninguna parte puede ser afectada sin afectar otras.
- Subordinación: el todo es primero y las partes, secundarias. El papel que adoptan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.
- Dependencia: la naturaleza y función de la parte deriva de su posición dentro del todo y su conducta es regulada por la relación del todo a la parte.
- Estabilidad: la identidad del todo y su unidad se preservan, aunque las partes cambien. El todo se renueva a sí mismo constantemente mediante un proceso de transposición.
- Organización: el todo es más que la suma de sus partes; la organización confiere al agregado características diferentes a la de sus componentes considerados en forma individual.
- Jerarquía: los sistemas están relacionados en forma jerárquica. Las partes de un sistema pueden considerarse a su vez como sistemas.

- Equilibrio: el organismo parece un mecanismo de autorregulación cuya meta es mantener el equilibrio (Sarramona, 1989).

En el siguiente apartado se verá cómo algunos de estos principios se aplican al ámbito de las organizaciones.

Modelo Sistémico

Dentro de la evolución del pensamiento administrativo, el enfoque de sistemas surge como una respuesta ante las limitaciones del pensamiento estructuralista, con especialidades divididas (finanzas, mercadotecnia, producción), donde el único objetivo era la maximización de la eficiencia. Sin embargo, hoy día la operación y resultados bajo esta dinámica evidencian que la manera de operar de las organizaciones, separadas de su entorno y carentes de vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integrado de las mismas y para el logro de los objetivos de rentabilidad económica.

Bajo el enfoque de sistemas, las organizaciones se visualizan de una manera radicalmente diferente a la de una administración tradicional, planteando nuevas metodologías para entenderlas de una forma integral. En vez de que ellas sean vistas como máquinas taylorianas, se vislumbran como entidades orgánicas, adaptativas y vivas (Amoroso, 1994).

En las últimas décadas ha habido una tendencia cada vez más marcada a sustituir el modelo tradicional por otro que considera a la organización como sistema. Esta nueva perspectiva nace de la observación repetida de que los organismos sociales comparten muchas de las características de los sistemas mecánicos y naturales (Nadler y Tushman, 1999):

- La interdependencia interna. Los cambios son un componente de la organización que con frecuencia tienen repercusiones en lo demás; las piezas están interconectadas. En una empresa, por ejemplo, el nivel de aptitud de los trabajadores ante una tarea, afectará la velocidad de producción o la calidad de los productos.
- La capacidad de retroalimentación. Ésta permite a las organizaciones corregir errores.
- El equilibrio. Cuando un suceso desequilibra al sistema, éste trata de recuperar su balance. Si en

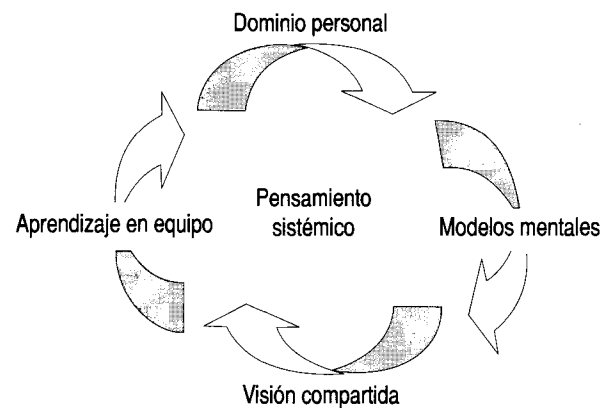
la empresa, un grupo de trabajo aumenta la producción, el sistema se desequilibra, ya que los proveedores tendrán dificultad para seguir el mismo ritmo y los inventarios se empezarán a acumular.

- La adaptación. Es la capacidad de reajustarse constantemente a las exigencias del entorno.

Estas premisas del pensamiento sistémico permiten comprender la complejidad de las organizaciones, y se puede ver las estructuras subyacentes y patrones de conducta que no son percibidos en el modelo lineal.

Senge (1990) plantea un modelo que permite afrontar exitosamente el cambio organizacional, generando gradualmente un nuevo tipo de organización, donde el pensamiento sistémico (quinta disciplina) es el elemento que permite a la organización ampliar su capacidad y visión mediante un sentido colectivo de identidad y propósito.

El modelo incluye los siguientes elementos:



Fuente: Elaborado por la autora a partir del modelo descrito por Senge, 1990.

Dominio personal

Esta disciplina significa aprendizaje personal. Aunque el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, este último no se da sin el primero.

Este concepto implica un replanteamiento radical de la filosofía empresarial, en el cual existen modelos organizacionales más congruentes con la naturaleza humana, diseñados para satisfacer necesidades de autoestima y autorrealización del trabajador.

El dominio personal trasciende la competencia y cuando se transforma en disciplina (actividad integrada a la vida) encarna dos movimientos subyacentes; el primero consiste en generar una visión personal y el segundo aprender a ver con mayor claridad la realidad actual.

En este contexto, dominio significa un nivel especial de destreza. Los individuos con alto nivel de dominio personal comparten varias características:

- La visión es una vocación.
- La realidad actual es un aliado, no un enemigo.
- Han aprendido a trabajar con el cambio.
- Están conectados con otras personas y con la vida.
- Defienden valores profundos, comprometiéndose con metas trascendentes y ejecutando el libre albedrío.
- Están conscientes de que el dominio personal es un proceso que dura toda la vida y conocen su incompetencia y sus zonas de crecimiento.

El pleno desarrollo de las personas es esencial para el éxito y fortalecimiento de la organización y para que sean felices y plenas.

Cuando las personas de una organización adoptan esta actitud, se experimenta un momento crucial en la evolución de la empresa; significa que la organización se ha comprometido plenamente con el bienestar de sus integrantes, generando una relación diferente entre el trabajador y la empresa.

Es necesario recordar que iniciar un camino de crecimiento personal es una cuestión de elección; no se puede obligar a nadie a desarrollar su dominio personal. Sin embargo, las empresas pueden fomentar un clima donde los principios de dominio personal se practiquen en la vida cotidiana. Significa construir una organización donde el compromiso con la verdad sea la norma, donde de verdad se valore el crecimiento personal, ya que nada es más importante para el individuo abocado a su crecimiento que un ámbito que lo respalde.

Modelos mentales

El concepto de los modelos mentales, menciona Senge (1995), se remonta a la antigüedad, el término fue acuñado por el psicólogo escocés Kenneth Craik en

la década de los cuarenta, desde entonces lo han usado los psicólogos cognoscitivos, los científicos del conocimiento y, poco a poco, los ejecutivos. El término alude tanto a los “mapas” tácitos y más o menos permanentes del mundo que las personas tienen en su memoria duradera, como a las percepciones efímeras que elaboran como parte de sus razonamientos cotidianos.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que se llevan en la mente acerca de sí mismo, de los demás y de los aspectos del mundo en general.

Las diferencias entre modelos mentales explican porqué las personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera diferente. Los modelos mentales también modelan los actos; si se cree que las personas son dignas de confianza, se habla con más libertad que si se cree que no son de fiar. Pero como son tácitos y existen por debajo del nivel de la conciencia, en pocas ocasiones son sometidos a verificación.

La tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos, notar como están afectando y encontrar maneras de modificarlos mediante la creación de nuevos modelos.

Hay dos tipos de aptitudes esenciales para este trabajo:

1. Reflexión: los trabajadores deben aprender a reflexionar acerca de sus actuales modelos mentales y examinarlos, ya que si no se hace, limita el radio de acción de una organización.

Las aptitudes para la reflexión comienzan al reconocer los “brincos de abstracción”. Esto se refiere a que la mente, al moverse tan rápido, a menudo irónicamente vuelve más lento el aprendizaje porque brinca tan deprisa a las generalizaciones que no se piensa en verificarlas. Ejemplo de esta situación es cuando en una empresa los directivos están convencidos de que los clientes compran productos basándose en el precio y no en la calidad y no investigan tal supuesto, preguntándose sobre qué datos están basando tal generalización.

2. Indagación: consiste en entablar conversaciones en las cuales se compartan abiertamente los propios puntos de vista, procurando conocer las premisas de los demás.

El valor de estas aptitudes se vuelve más evidente en su ausencia. Los individuos que no se han disciplinado en pensamiento reflexivo tienen dificultades para oír lo que dicen los demás y oyen lo que esperan que digan. Tienen poca tolerancia por las interpretaciones múltiples porque sólo ven la suya. Mientras que las personas que han aprendido a reflexionar, a hablar con más franqueza, entablarán conversaciones más penetrantes, abiertas y humanísticas.

El trabajo con modelos mentales se convierte en un antídoto natural para los juegos de poder.

Visión compartida

A su nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos crear? Así como las visiones personales son cuadros o imágenes que las personas tienen en el cerebro, las visiones compartidas surgen en una organización, creando un sentido de comunidad que da coherencia a las actividades diversas. Ésta puede ser una de las más poderosas fuerzas de cambio.

La visión compartida está inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, deja de ser una abstracción y la gente comienza a verla como si existiera.

En la actualidad, visión es un concepto familiar en la empresa, pero la mayoría de ellas son de una persona y son impuestas en la organización, por lo que exigen acatamiento; mientras que una visión compartida despierta el compromiso de muchas personas y modifica la relación de éstas en la empresa.

Una estrategia fructífera para elaborar una visión compartida se construye en torno a varios aspectos:

- El primer paso en el dominio de la disciplina para construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia “desde arriba”, ya que no se construye a partir de las visiones personales de la gente y, por lo tanto, no alienta entusiasmo ni compromiso.
- Toda organización tiene un propósito que expresa la razón de ser de la empresa; para ser más conscientes de éste, es importante preguntar a los miembros de la organización y aprender a es-

cuchar las respuestas, ya que una auténtica visión compartida sólo puede surgir de un proceso de reflexión y conversación.

Aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo es un paso natural después de un proyecto de visión compartida. La aspiración colectiva brinda a los miembros del equipo una motivación para el aprendizaje conjunto.

Debido a la prolongada experiencia que muchas organizaciones tienen con la creación de equipos, los consideran familiares, sin embargo, el aprendizaje en equipo significa “funcionar como totalidad”, afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, con plena coordinación y sentido de unidad.

El aprendizaje en equipo es también la disciplina con más dificultad en lo intelectual, lo emocional, lo social y lo espiritual; es un proceso poco familiar que comienza con el autodominio y el autoconocimiento, pero implica mirar hacia fuera para conocer a los demás integrantes y alinearse con ellos.

Para un equipo que practica esta disciplina es útil tener una razón para aprender, la necesidad para resolver un problema, el deseo colectivo de crear algo nuevo, o el impulso de alentar nuevas relaciones con otras partes de la organización.

Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

- La necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola.
- La necesidad de una acción innovadora y coordinada, donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de manera que complementa los actos de los demás.
- El papel de los miembros del equipo en otros equipos.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras como conversan los equipos. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se responden las perspectivas propias. En cambio,



en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar. Ambos son potencialmente complementarios, sin embargo, mientras en la discusión se intenta ganar en el sentido de que el grupo acepte los puntos de vista de alguien, en el diálogo todos ganan, ya que las personas sienten que están construyendo algo, un entendimiento nuevo y profundo. Por último, la disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina, requiere práctica.

Pensamiento sistémico

Senge la llama la quinta disciplina porque es la que integra las otras en un cuerpo coherente de teoría y práctica, dejando ver la totalidad.

Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de ellas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Ésta es una de las razones por las cuales muchas empresas que se han entusiasmado con las visiones, descubren que éstas no bastan para modificar la cultura de la empresa.

Pero el pensamiento sistémico también requiere de las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para poner al descubierto las limitaciones de nuestra manera de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo.

Finalmente, el pensamiento sistémico favorece un cambio de perspectiva; en vez de que las empresas consideren que un factor externo es el causante de

sus problemas, serán capaces de darse cuenta que sus acciones son las responsables de los problemas experimentados.

Conclusiones

No hace mucho tiempo, el futuro de las organizaciones era más predecible de lo que es hoy día; todavía se podía aspirar a que una organización fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. Los que se encontraban en la punta de la pirámide eran los que pensaban y al resto se les pagaba por hacer y no pensar. Actualmente, las organizaciones tienden a ser organizaciones de conocimiento.

Debido a la gran capacidad que ha desarrollado la humanidad para crear más información de la que puede absorber, impulsando el cambio con una velocidad que ya nadie puede seguir y alentando una complejidad cada día más abrumadora, el pensamiento sistémico es imprescindible por su capacidad de ver totalidades.

En comparación con el viejo esbozo de la estructura piramidal, la teoría de sistemas proporciona desde luego, un método más útil para pensar en sentido general acerca de las organizaciones en términos más complejos y dinámicos. Permitiendo comprender la complejidad de las mismas al poder contemplar las estructuras subyacentes y patrones de conducta que no se perciben en el modelo lineal. Asimismo, permite que exista un número infinito de maneras de crear sinergia en la organización, que provoca mayores resultados que si se cumplieran separadamente.

Así, la quinta disciplina de la que habla Senge es un enfoque de **sistemas** de las primeras cuatro disciplinas: la primera, el dominio personal como la capacidad del líder de tener una visión realista; la segunda, los modelos mentales que permiten comparar y manejar los mismos, para llegar a la tercera, que es la visión compartida, donde partiendo de una visión personal se llega a una visión compartida del futuro de la organización. En la cuarta, trabajo en equipo, se persigue tener un lenguaje común que permita a la organización ser una organización de aprendizaje. Finalmente, la quinta disciplina será el arte de poder interrelacionar apropiadamente los cuatro subsistemas que conforman el sistema integral u holístico.

Notas

- ¹ Existen diversos tipos y dimensiones de sistemas; una clasificación distingue entre sistemas abiertos y cerrados. Un sistema se considera cerrado cuando su interacción con el medio es mínima, mientras que se denomina abierto cuando se da tal interacción de manera notoria, lo que obliga al sistema en cuestión a mantener una adaptación constante. Ejemplos de sistemas abiertos son los seres vivos, mientras que se consideran cerrados los sistemas mecánicos a los que son aplicables los principios de termodinámica (López, 1997:38).

Fuentes Bibliográficas

- Amoroso, Ricardo (1994), "Alianzas y asociaciones estratégicas: nuevas formas de cooperación organizacional", en *Sociedades y organizaciones con escasez de oportunidades y recursos*, Lima, Instituto Andino de Sistemas.
- Argyris, Chrys (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Bertalanffy, Ludwig (1968), *General Systems Theory*, Nueva York, Braziller.
- Churchman, West (1993), *El enfoque de sistemas*, México, Diana.
- Delgado, Agustín (1998), "Metodología de sistemas para el cambio organizacional", en *Estrategias organizacionales para administrar el cambio*, México, INDECOOP.
- Fuentes, Arturo (1993), *El pensamiento sistémico caracterización y principales corrientes*, México, UNAM.
- Gallardo, Anahí (1998), "Paradigma emergente en administración" en *Estrategias organizacionales para administrar el cambio*, México, INDECOOP.
- Gleick, John (1989), *Caos: A construção de uma nova ciência*, Lisboa, Gradiva.
- Lilienfeld, Robert (1994), *Teoría de sistemas*, México, Trillas.
- López, Martha (1997), "Diseño de un programa de formación docente bajo un enfoque de sistemas", tesis doctoral, México, UIA.
- Nadler, Daniel et al. (1999), *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, Oxford.
- Rodríguez, Rafael (1994a), "Desarrollo integrado para el siglo XXI en Aproximaciones al Tercer Milenio", en *Sociedades y organizaciones con escasez de oportunidades y recursos*, Lima, Instituto Andino de Sistemas.
- (1994b), *Teoría de sistemas y gestión de las organizaciones*, Lima, Instituto Andino de Sistemas.
- Sarramona, José (1989), *Fundamentos de la educación*, Barcelona, CEAC.
- Senge, Peter (1990), *La quinta disciplina*, Barcelona, Granica.
- (1995), *La quinta disciplina en la práctica*, España, Granica.

Publicaciones Periódicas

- Freedman, Daniel (1992), "Is Management still a Science?", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.

COMERCIO ELECTRÓNICO: UNA NUEVA CULTURA DE HACER NEGOCIOS

Maricela López Galindo
Silvia Ofelia Pérez Rueda

Profesoras investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A

El enfoque de sistemas empieza cuando usted ve el mundo a través de los ojos del otro.

WEST CHURCHMAN

A finales del siglo XIX, cualquier habitante de una ciudad podía migrar 10 o más años y cuando regresaba se encontraba con los mismos habitantes, los mismos comercios, las mismas oficinas de Gobierno, la misma iglesia, es decir, era un mundo donde la cultura, las costumbres, los ritos, las creencias y los conocimientos compartidos eran estables y daban una sensación de seguridad y permanencia.

El progreso tomaba velocidad y se le veía, con admiración y desconfianza. El ferrocarril, el telégrafo, la luz eléctrica, los automóviles, la televisión y la tecnología de la era industrial fueron apareciendo hasta cambiar la faz de las poblaciones, de las ciudades, de las vías de comunicación, de la movilidad humana. Cada industria evolucionaba según diferentes tasas, en función de la velocidad de evolución del producto, del proceso y de la organización. Igual de asombrosa es la velocidad de evolución del proceso en la industria del entretenimiento-información. Casi diariamente nos enteramos de nuevos procesos y servicios.

La cantidad, magnitud y velocidad de cambios que afrontan las organizaciones crecen en forma exponencial. Sólo en la década de los noventa,

hemos vivido y afrontado la creación de países y nuevos bloques económicos. Irrumpió la globalización, y hubo sin descanso privatizaciones; crisis políticas; cambios en los hábitos, en la cultura, en las formas de trabajo y en muchas otras cosas. Asimismo, apareció la supercarretera de la información, mejor conocida como internet, y con ésta, se ha generado un abanico de servicios y aplicaciones que no sólo interfieren en áreas científicas, sino en casi todo campo profesional, pues la concepción en cuanto al uso de la informática se basaba en un gran equipo centralizado que constituía un gran centro de poder. Hoy día, el crecimiento acelerado de la llamada *e-economy* ha posibilitado nuevos modelos de negocios totalmente diferentes de los conocidos.

Actualmente, el comercio electrónico es una de las formas de hacer negocios, por esta razón muchas empresas que nacieron en la economía tradicional han tenido que preocuparse por modificar su estrategia (Haeckel, 2000), y de esta manera, alinearse a las oportunidades que ofrece el comercio electrónico, ya que mejora la manera de trabajar en una empresa, ahorra costos e incluso cambia las reglas del mercado.

Para las empresas que surgieron en la nueva economía digital, quizá les sea natural entender estas oportunidades, no obstante, será de vital importancia que logren establecer sus competencias claves si en verdad quieren lograr un buen posicionamiento y no sólo ser estrellas fugaces. Ante esta preocupación, es importante analizar los aspectos que deben tener presentes las actuales empresas para desarrollar una estrategia exitosa de comercio electrónico (Islas y Gutiérrez, 2000)

Con la evolución de internet y el nacimiento de la nueva economía digital, donde cada persona y cada organización están vinculados en todo momento y en todo lugar, la vida en el mundo de los negocios está cambiando en forma profunda.

El comercio electrónico

El crecimiento de internet, en ciertos sectores de la sociedad, impulsado recientemente por el desarrollo de nuevos y distintos dispositivos de enlace, en gran medida ha contribuido al aceleramiento de un proceso de transformación de los principios económicos que rigieron la actividad comercial en el siglo XX. Los cambios suscitados en materia económica afectan ciertamente las formas de producción, mantenimiento, distribución, compra, venta, y las habilidades de la fuerza de trabajo de las organizaciones, entre otros aspectos importantes.

El *e-business* no es sólo una tecnología o una herramienta; es una combinación de tecnologías, aplicaciones, procesos y estrategias de negocios orientadas a apoyar el proceso de comprar y vender bienes electrónicamente, por consumidores y de empresa a empresa, a través de transmisiones de negocios computarizadas (Álvarez, 2000:7).

Internet, con su variedad de tecnologías, ha sido promotor de este cambio y principal constructor de una nueva sociedad global en la era digital. Gracias a este nuevo sistema de comunicación e información, cada una de las etapas comprendidas en los procesos básicos de las organizaciones (creación, producción, comunicación, venta, servicio y control), pueden encontrar amplias posibilidades de proyección para resolver complejas operaciones de cualquier índole, simplificar o suprimir pasos innecesarios, detectar irregularidades, e inventar nuevas maneras de coordinar procesos de un modo más ágil y efectivo, en busca de la innovación.

Este nuevo medio de comunicación introduce e impone profundos cambios culturales, los cuales repercuten de manera positiva o negativa en distintas dimensiones de las organizaciones sociales. Por tal motivo, resulta sumamente importante la comprensión de las implicaciones de esta nueva tecnología en los diferentes ámbitos de desarrollo.

El comercio electrónico ha iniciado una revolución de cambio: del intercambio de productos a través del trueque, a la producción en serie; de la compra-venta de bienes o servicios de manera personalizada a un contexto virtual.

La Comisión Europea define al comercio electrónico como "cualquier actividad que involucre a empresas que interactúan y hacen negocios por medios electrónicos, bien con clientes, bien entre ellas, o bien con la administración" (AMECE, 2000).

Las definiciones de estos tres tipos de relación económica son las siguientes:

Business to Business (B2B). Consiste principalmente en usar las tecnologías de internet para hacer más eficientes los procesos de las empresas y ayudar a conectarlas entre sí, ya que regularmente se intercambian insumos para la operación de las mismas (De la Guardia, 2001).

Business to Consumer (B2C). Se presenta cuando se realiza el comercio de una empresa hacia un particular (Comercio electrónico, 2000).

Consumer to Consumer (C2C). Es "cualquier forma de transacción comercial en la que las partes interactúan electrónicamente en lugar de [hacerlo] por intercambio o contacto físico directo" (AMECE, 2000).

El también llamado *e-business* ha ido ganando un lugar en las economías mundiales; en las naciones más desarrolladas ocupa un sitio privilegiado y su desarrollo, por tanto, es más acelerado que en países como el nuestro. Como ya se ha mencionado, para hacer frente a este nuevo estilo de hacer negocios, es necesario estar en un constante cambio.

Cambio y comercio electrónico

Conceptualmente, un cambio consiste en la ruptura de una situación de equilibrio; provoca el desplazamiento de una situación conocida y usual, a una desconocida e incierta, el verdadero desafío de las organizaciones del siglo XXI es ser líderes en el cambio, anticipándose a sus competidores y creando su pro-



pio futuro. Anticiparse a los cambios es vital, pero los cambios no son previsible, por eso la única manera de triunfar es contando con la capacidad de reaccionar y adelantarse en la puesta en marcha de los cambios.

El cambio permanente como única constante y su extremada aceleración, caracteriza nuestra realidad. Durante toda la historia de la civilización se han producido cambios, la diferencia es que los actuales casi no tienen solución de continuidad y se producen muy aceleradamente (Álvarez, 2000).

Los cambios discontinuos en el ámbito competitivo son numerosos, así como el impacto de la tecnología y la apertura de las fronteras industriales; lo que altera el panorama, ya que aún se debate el papel de internet en la configuración de las industrias (Chowdhury, 2000).

Al mismo tiempo, este desarrollo tecnológico plantea importantes desafíos; el primero se relaciona con la necesidad de poner la tecnología al servicio del hombre y el segundo tiene que ver con el volumen de información ofrecido mediante los actuales sistemas de comunicación. De esta manera, en la última década se ha discutido el impacto de estas discontinuidades que se dan en el cambio y que se pueden ver desde cuatro perspectivas claves (Chowdhury, 2000:153):

- La gestión de la diversidad cultural e intelectual.
- La gestión de la volatilidad del mercado.
- La gestión del impacto de internet.
- La gestión de segmentos de clientes nuevos y emergentes.

El cambio real no ocurre en el ámbito de la organización, que es un ente abstracto, sino en el de los individuos que la componen. Por otra parte, al encarar una transformación, las organizaciones deben contemplar el contexto del cambio, el contenido del cambio y el curso de acción.

El cambio en las organizaciones

Las organizaciones, bajo este contexto del cambio en el mundo del comercio electrónico, salen al mercado y deben operar a la velocidad de la red (*net-speed*), lo cual es determinante en el mundo de la tecnología, y por ende, se enfrentan día a día a aspectos relevantes (Álvarez, 2000:32):

- Caída de barreras impuestas al comercio internacional.
- Convergencia de industrias y tecnologías.
- Desregulación y globalización de mercados financieros.
- Aumento del poder del consumidor.
- Posibilidad de obtener calidad en cualquier parte.

Con el crecimiento de las empresas basadas en el comercio electrónico, las personas ven la oportunidad de autogestionar sus propias reglas en mercados que, en un principio eran locales, y que ahora son globales. De esta forma, la economía digital está acelerando la transformación tanto de las grandes como de las pequeñas empresas, en razón del mercado global que las obliga a actuar en una realidad extremadamente competitiva.

Ante esta globalización, las estructuras organizacionales han dejado de ser rígidas y cerradas para adquirir la flexibilidad que les permita adaptarse a los cambios del entorno y de sus expectativas internas; la estructura, en aquel pasado tan cercano, era piramidal y se ha transformado en estructura plana.

Hasta no hace mucho tiempo, conceptualmente primero se definía una estrategia, después se establecían procesos de trabajo, y finalmente se diseñaba una organización que “se congelaba” durante su vida útil; la economía digital ahora exige desarrollar estructuras organizativas ágiles, diseñadas para la adaptabilidad y no para la durabilidad.

Una de las características de las organizaciones de la *e-economy* es la flexibilidad para redireccionar sus estrategias, que reflejen una dirección clara y una alta coordinación de las actividades que señalan. Y a la vez, las nuevas estrategias dejan de ser exclusividad de la dirección, ya que pueden surgir de la gerencia media o de los niveles más cercanos al cliente.

El nuevo modelo de trabajo requiere:

- Una alta cooperación entre las unidades de negocio y las que se suelen llamar funciones corporativas o de servicios, como tecnología de la información, administración y abastecimiento.
- Un vínculo directo entre las ideas y acciones, con la capacidad de la alta gerencia para reconocer y liderar el cambio, es decir, el manejo de la organización, abarca dos aspectos básicos: el modelo organizacional y la medición de resultados.

En cuanto al modelo organizacional, se tiene que definir qué estructura se necesitará para hacer frente a este nuevo negocio y qué tipo de recursos sustentarán el modelo elegido.

En cuanto a la medición y gestión de resultados se deberá enfatizar cómo se adaptan las inversiones en la *e-economy* a la misión y objetivos de la orga-

nización, y cómo hacer para que estas inversiones estén coordinadas, medidas y gestionadas adecuadamente.

Por lo anterior, se puede confirmar que todo está cambiando tanto interna como externamente y que las fuerzas globales y la disponibilidad de la tecnología exigen a las organizaciones un cambio continuo para tener éxito. De acuerdo con Fine (2000:45), “existen dos impulsos de la velocidad evolutiva: la innovación tecnológica y la intensidad de la competencia”.

En definitiva, el conocimiento en las organizaciones significa el continuo control de la experiencia organizacional, y la transformación de dicha experiencia en conocimiento accesible para la compañía y relevante para el cumplimiento de sus objetivos principales.

Al mismo tiempo que se reconsideran aspectos internos de la organización, existe el elemento cultural que es punto clave para este nuevo tipo de negocios; tanto la cultura que rodea a la organización como su cultura organizacional son decisivas para el éxito de la misma.

Cultura organizacional y comercio electrónico

La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde estrategias, estructuras y sistemas adquieren su energía.

Es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales (Siliceo y Casares, 1999:48).

De ahí que, el éxito de los proyectos de transformación depende, en gran medida, del talento y de la aptitud de la gerencia para adaptar la cultura de la empresa, operando sobre los componentes antes mencionados, de manera que permitan en el mediano plazo, instaurar un nuevo conjunto de creencias más acorde con la nueva realidad del negocio.

Estos aspectos son relevantes aun cuando hablamos de los cambios típicos que estamos viendo en la economía digital, por eso es imprescindible observar con atención la verdadera capacidad que tendrá la cultura existente para poder operar con éxito las

nuevas reglas del juego, sin olvidar que existen tres aspectos fundamentales en todo esto: la confianza, el acceso y el incentivo.

El papel de la cultura organizacional en los procesos de cambio

Presente en todo proceso de cambio, y por lo general, muy visible en las fusiones y adquisiciones, la fuerza de la cultura organizacional es poderosa, indirecta y para no pocos ejecutivos, tangible sólo cuando los resultados del negocio no cumplen con las expectativas (Álvarez, 2000:230).

- La cultura se construye con el tiempo, no es algo que se pueda cambiar de un día para otro. Es un proceso de aprendizaje grupal en el cual los aciertos de la gestión van definiendo una forma correcta de hacer las cosas.
- La cultura organizacional implica la difusión y aceptación de determinados valores y principios como la manera correcta de hacer, pensar y sentir.
- Las culturas se pueden observar mediante los símbolos que las organizaciones generan: rituales, ceremonias, leyendas, léxicos específicos, logotipos. El análisis de estos símbolos permite acceder a los valores y supuestos que subyacen a la cultura del grupo.
- La cultura organizacional se evidencia en la manera como se toman decisiones, se relacionan los jefes, se selecciona el personal para puestos clave, cómo se comunican, entre otros.
- No existe una única cultura en la organización, sino un conjunto de subculturas que conviven y se adaptan entre sí en mayor o menor medida.
- Con las nuevas tecnologías disponibles, particularmente con el advenimiento de la era "e", las culturas trascienden los límites impuestos por la geografía. Así podemos hablar de comunidades virtuales facilitadas a través de internet, o de culturas transorganizacionales que poseen su propio conjunto de normas, hábitos de trabajo y modalidades de relación entre sus integrantes.
- La cultura es forjada por líderes que refuerzan ese conjunto de valores con sus acciones y logros, o bien, los modifican radicalmente para comenzar a construir una nueva cultura que se adapte mejor a las condiciones del contexto y a las demandas de la organización.

Si tomamos todos estos elementos en consideración, podemos definir a la cultura como aquel sistema de símbolos compartidos, dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la empresa, de su contexto sociocultural y de factores contingentes tales como la tecnología, el tipo de industria, entre otros, y que determinan la forma de hacer, pensar y sentir dentro de la organización.

Las culturas corporativas ejercen una fuerte influencia sobre los procesos de cambio. Así una empresa que está dando un vuelco en su dirección estratégica puede encontrar en su cultura la fuente de su fortaleza o de su debilidad (Álvarez, 2000:232-233).

Analizar el riesgo cultural consiste entonces en entender anticipadamente los efectos que el cambio tendrá sobre las personas y su cultura: de qué manera serán modificados los comportamientos requeridos para tener éxito en el nuevo contexto; de qué manera se modificarán las relaciones entre pares, superiores, clientes, o qué nuevas capacidades se requerirán.

De esta manera, el aspecto cultural cobra importancia si se acepta que las organizaciones no sólo están inmersas en un contexto técnico o de mercado, sino también en un entorno social que define y limita la realidad de las organizaciones, y hoy día esta realidad exige que se adapten a la nueva cultura de realizar negocios vía internet (López y Pérez, 2000).

La economía digital, la creciente competencia a nivel global, la reestructuración de las organizaciones y el impacto de las nuevas tecnologías, son algunos de los factores que llevan a las empresas a revisar la manera como operan, embarcándose en consecuencia en grandes procesos de cambio.

Estos cambios van más allá de reorganizaciones, modificaciones e innovaciones a los procesos; trae aparejada la adaptación de las personas que integran las organizaciones al nuevo entorno, a nuevas herramientas, a distintas maneras de operar, a nuevos canales de información y a nuevas variables en la toma de decisiones. Para ello, es necesario adquirir conocimientos y habilidades de manera rápida y eficaz (Boyett, 1999).

Frente a los desafíos que presenta la economía digital, la importancia de aprender rápidamente se traduce en la implantación de una estrategia de formación y de apoyo, que permita a su personal acceder prontamente a los conocimientos necesarios para ser efectivo en mercados altamente competi-

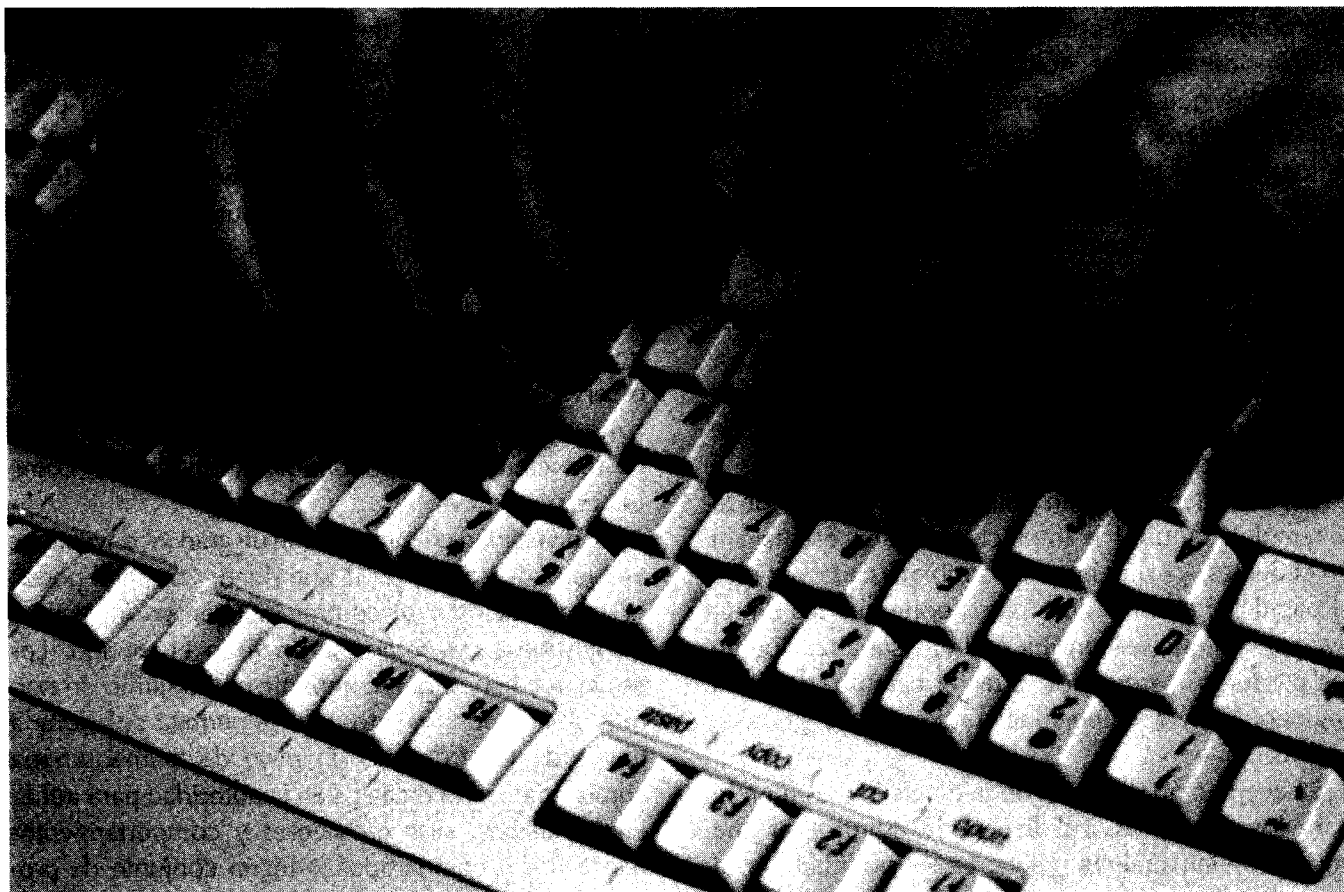
vos. De acuerdo con Postman (1992), algunos de los aspectos más importantes que las personas deben saber acerca de cualquier cambio tecnológico y que se pudieran aplicar como parámetros para comprender el impacto de internet, son:

a) El cambio tecnológico proporciona costos y beneficios, y ambos se proyectan en la cultura. Mucho se ha hablado respecto a las ventajas que ofrecen las tecnologías de internet en diferentes ámbitos como la educación, la política, la salud, por mencionar sólo algunos ejemplos, pero pocas personas han analizado los costos inherentes a esta transformación tecnológica en diferentes sentidos. Por ejemplo, internet ha acabado por completo con el concepto de privacidad de los consumidores virtuales. En el momento que un usuario accede a una página *web* para comprar algún producto de su preferencia, se encuentra, en la mayoría de las ocasiones, con un formulario indagatorio que debe llenar para realizar su transacción. Este formulario con datos personales del consumidor forma parte de una extensa base de datos que guardan las empresas para conocer detalladamente a sus clientes. A veces, esta base de datos se

puede comercializar entre otras empresas que buscan entrar a nuevos mercados, así que la información personal se convierte en pública. En la era de internet, el concepto de privacidad es cuestión del pasado.

b) El cambio tecnológico beneficia a algunos, pero perjudica a otros. Esta segunda idea está muy ligada a la anterior y se puede explicar también en los términos del futurista Alvin Toffler (1981) sobre la llegada de la "tercera ola", donde menciona que surge una nueva sociedad que valora la información, el conocimiento y la creatividad, y donde además, la productividad dependerá de nuevas tecnologías que permitan al hombre hacer menos y pensar más. La tercera ola, hasta ahora, ha beneficiado a distintos sectores como los financieros, comerciales y de telecomunicaciones, pero también ha perjudicado a aquéllos que por distintas causas no han accedido o no comprenden este nuevo mundo de innovaciones.

c) Detrás de cada tecnología existe una filosofía. Detrás de un reloj se encuentra una nueva manera de medir el tiempo, detrás de un periódico o revista se encuentra una nueva manera de informar, detrás de una computadora se encuentra una nueva manera



de trabajar. Cada tecnología lleva inherente un nuevo concepto del entorno internet, probablemente en mayor medida que otros medios convencionales de comunicación; ha cambiado la idea que se tenía del trabajo, entretenimiento, educación, comercio, política.

d) El cambio tecnológico es ecológico no aditivo. La mezcla de avances tecnológicos repercute directamente en la cultura donde internet ha contribuido a la formación de nuevas sociedades con características muy particulares, ya que comienza a transformarla, particularmente considerando los elementos esenciales que alguna vez la definieron. En este sentido, la sociedad se vuelve producto del cambio tecnológico y se originan entre otros problemas, cierta adicción al uso de internet, lo cual altera el comportamiento de las personas en un sector de esta sociedad.

La llegada de la carretera de la información al mundo comercial ha provocado también cambios ecológicos que se manifiestan de diferentes maneras, por ejemplo, el concepto de oficina convencional cambia al de oficina móvil; del trabajo en la oficina, al teletrabajo, y de la tienda tradicional a la virtual.

e) Las tecnologías tienden a convertirse en algo mítico. El cambio tecnológico describe erróneamente el propósito de la tecnología, ya que muchas personas consideran a la tecnología como algo natural, no como algo que se construye en un tiempo y en un espacio histórico. Algunos creen que siempre existirá la televisión y la radio, o cualquier otra tecnología actual de comunicación, y tal aseveración no es cierta, puesto que, esta forma mítica de concepción de la tecnología impide aceptar, a diversos sectores de la sociedad, que las cosas han cambiado radicalmente y seguirán cambiando a mayor velocidad. La televisión no es, ni seguirá siendo la misma de antes, igual sucede con la radio y otros medios tradicionales de comunicación que actualmente sufren cambios.

Los directivos se verán obligados a ocuparse de la diversidad cultural e intelectual a una escala sin precedentes, ya que internet cambiará cada vez más el papel del consumidor. Esto supone que los directivos tienen que ser sensibles a la personalización de los productos y servicios, pues el cambio, desde la segmentación a la personalización, tiene grandes implicaciones.

La aceptación y gestión de la diversidad es un reto para los directivos. La diversidad cultural es una cuestión relativamente nueva. La sensibilidad por la

cultura ha ido adquiriendo importancia a medida que las empresas multinacionales han incrementado sus inversiones en mercados emergentes. La aplicación del sistema de valores de compartir, de trabajar en equipo, de respetar las diferencias y de identificarse con metas comunes, significa que está emergiendo una socialización de todos los asociados en una cultura de gestión común, en cuanto elemento fundamental de la capacidad competitiva de las grandes empresas. Así, los sistemas de valores, articulados claramente y aplicados en forma rigurosa, son un elemento de la gestión (Chowdhury, 2000:155).

Ante este contexto, debemos considerar que no se pueden fusionar múltiples herencias culturales si la alta dirección no tiene una clara visión de hacia dónde se dirigen la industria y la organización, ya que la gestión de la logística global se convierte en una fuerte crítica de diferenciación competitiva. Esta gestión requiere una infraestructura de la información de muy alta calidad (sistemas operativos, *software* de aplicación, bases de datos y análisis). Además, las empresas tienen que aprender a gestionar y a influir sobre los demás participantes de la cadena de suministro, de diseñadores a productores de componentes, a ensambladores y a distribuidores que añaden valor, sin tener propiedad de los mismos.

Internet está cambiando la manera de dirigir las empresas; su impacto como canal alternativo en la mejora de la funcionalidad es evidente en las empresas. Al respecto, surgen tres temas: en primer lugar, el poder está pasando al consumidor, éste tiene información que utilizará para negociar electrónicamente con las grandes empresas; en segundo, los clientes quieren productos personalizados, quieren implicarse efectivamente en el diseño de un producto o servicio que van a adquirir, y en tercer lugar, los consumidores están ávidos por extraer el valor creado reduciendo el papel de los intermediarios, como los distribuidores.

La diversidad cultural supone un gran inconveniente a la hora de confiar en la autoridad, ya que el poder, la coordinación y el control influyen en la manera de gestionar una empresa en todo el mundo. Los asociados tienen que compartir un conjunto de normas de comportamiento que les permita colaborar a través de las fronteras. El peso de la maquinaria administrativa no recae ya en la autoridad para influir en los demás, sino en valores y comportamientos reforzados y compartidos. Ningún conjunto de pro-

cedimientos, por muy detallados que sean, puede sustituir a las reacciones predecibles ante nuevas situaciones comerciales emergentes alrededor del mundo. De hecho, una explosión de procedimientos para controlar el comportamiento y el juicio del directivo es un enfoque fútil, es más probable que salgan triunfantes la socialización y el despliegue de valor.

La sociedad y el comercio electrónico

Hoy día, los viejos parámetros para medir tanto la productividad de las personas como la de las organizaciones, revelan elementales insuficiencias al extenderse la práctica del teletrabajo como de las más complejas formas de colaboración a distancia que impone internet en las sociedades contemporáneas.

En la sociedad de redes emergen nuevas clases sociales y se imponen nuevos criterios de estratificación social, derivados del acceso a la tecnología y a las nuevas formas de conocimiento. Las más variadas profesiones y oficios, desde el abogado hasta el artesano, se ven en la necesidad de emplear en sus actividades cotidianas algunas de las herramientas de comunicación de internet.

En este sentido, la supercarretera de la información debe contemplarse como un espacio creado a partir de relaciones sociales entabladas por individuos, entidades, empresas, instituciones, asociaciones, agrupaciones humanas de diversos tipos, que en conjunto configuran un territorio social nuevo, sustentado por el proceso de la comunicación. Asimismo, la información es una manera de conocimiento y un instrumento de poder que ahora más que nunca está en estrecha relación y dependencia directa con el desarrollo tecnológico.

En esta lógica, la capacidad científica y los medios tecnológicos transforman el conocimiento en productos y servicios informativos, los cuales a su vez pueden generar nuevos conocimientos. Este último paso es quizás uno de los que debemos revisar con mayor detenimiento y cuidado, debido a que tener acceso a enormes cantidades de información no garantiza conocimiento (Haecckel, 2000).

También está latente la posibilidad de influir en el desarrollo personal y colectivo, es decir, dar lugar al nacimiento de una sociedad que continuamente se comunique y colabore en red. Las redes de conoci-

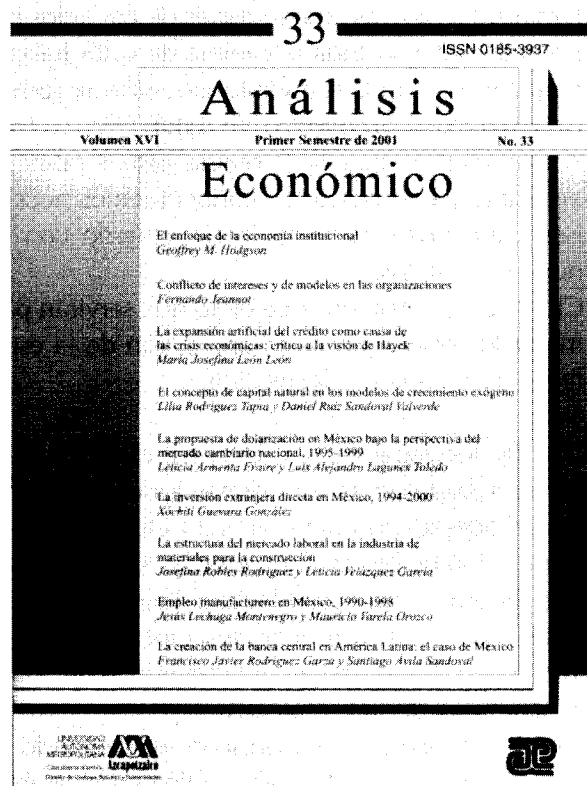
miento suponen la posibilidad de ampliar y enriquecer las tareas informativas que desempeñan los medios tradicionales de transmisión y recepción de información y de conocimiento.

No obstante, las verdaderas redes sociales de conocimiento apostarán a la construcción del saber, donde las fronteras se borrarán y todas las personas serán los hacedores de nuevos paradigmas, dando lugar al nacimiento de las comunidades virtuales autónomas, pero antes deberá librarse la batalla en torno a la exclusión social, propiciada por la inequidad en el acceso a la tecnología.

Conclusiones

En un mundo de gran velocidad de evolución, las compañías deben centrar el pensamiento estratégico en su cadena completa de valor y no sólo en las capacidades individuales. En efecto, éstas se pueden perder de la noche a la mañana, apremiadas por tecnologías nuevas o en rápida evolución, o bien por nuevas tácticas de los competidores.

La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional y es la fuente invisible donde estrategias, estructuras y sistemas adquieren su energía,



por lo que el éxito de los proyectos de transformación en una organización depende, en gran medida, del talento y de la aptitud de la gerencia para adaptar la cultura de la organización e instaurar un nuevo conjunto de creencias más acorde con la nueva realidad del negocio.

Estos aspectos son relevantes, sobre todo cuando hablamos de los cambios típicos que estamos viviendo en la economía digital, por eso es imprescindible observar con atención la verdadera capacidad que tendrá la cultura existente para poder operar con éxito las nuevas reglas de juego.

El comercio electrónico en México tiene un largo camino por recorrer, la comunidad cibernética está en plena expansión y provocará un crecimiento paulatino, ya que muchos usuarios –compradores y vendedores– se rehúsan a utilizar los nuevos canales. Para ellos ha sido difícil adaptarse a las nuevas maneras de hacer negocios, en los cuales hay que enfrentar varios aspectos:

- Superar las barreras culturales y políticas que representan un nuevo esquema de relación con clientes y proveedores.
- Capitalizar la información más allá de las fronteras tradicionales actuando y tomando decisiones de manera inmediata.
- Desarrollar nuevas comunidades de negocios que permitan integrar toda la cadena de valor hasta el consumidor final, reinventando nuevas formas de contacto y propuestas de valor.
- Asegurarse de que la gerencia esté totalmente enfocada y que posea los conocimientos necesarios para operar su negocio de acuerdo con los nuevos modelos.
- Clarificar los elementos de éxito que servirán para medir los resultados de la aplicación de la estrategia de comercio electrónico.

Otro de los aspectos que requiere atención es el referente a la ausencia de normas jurídicas que regulen las operaciones del comercio electrónico, garanticen protección al consumidor, tipifiquen los delitos informáticos, establezcan la normatividad necesaria para las transacciones electrónicas y la facturación en línea, confieran la seguridad necesaria a los derechos de autor, etcétera.

También debemos tener presente que cuando un negocio tiene éxito en la *web* implica muchas otras

cuestiones más que tener un espacio electrónico, se tiene que ligar la tecnología a un problema con un cliente real.

Debemos recordar que hay un cambio continuo, que habrá más tecnologías, como recursos inalámbricos, más consumidores que van a acceder a internet a través de dispositivos móviles en lugar de computadoras personales, entre otros, por lo que no se puede decir que ya se entendió lo que es un negocio electrónico, pues constantemente se está actualizando. Esta vez, la revolución es mucho más rápida, pero se hace más consciente la necesidad de cambiar la práctica de los negocios.

Fuentes Bibliográficas

- Alvarez, Roldán Roberto (2000), *Change, El lado humano de la economía digital*, Andersen Consulting, España, Granica.
- Boyett, Joseph y Boyet, Jimmie (1999), *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma.
- Chowdhury, Subir (2000), *Management Siglo XXI*, España, Prentice Hall
- Fine, Charles H. (2000), *El nuevo ciclo empresarial, ventajas competitivas en la era de la velocidad*, España, Paidós Ibérica.
- Haeckel, Stephan H. (2000), *La empresa adaptable*, México, McGraw-Hill.
- Islas, Octavio y Fernando Gutiérrez (2000), *Internet, el medio inteligente*, México, Compañía Editorial Continental.
- Siliceo, Alfonso, David Casares y José González (1999), *Liderazgo, valores y cultura organizacional, hacia una nueva Competitividad*, México, McGraw-Hill.
- Toffler, Alvin (1981), *La tercera ola*, México, Edivisión.

Fuentes Periódicas

- Andrade, Horacio (1992), "El proceso de cambio cultural en la organización", en *Management Today en Español*, marzo
- López G., Maricela y Silvia Pérez R. (2000), "Cultura en las organizaciones", en *Reporte de Investigación Serie II*, núm. 480, México, UAM-A/DCSH.

Otras Fuentes

- AMECE es para el *Comercio Electrónico*, disponible en <http://www.amece.com.mx/>
- Comercio electrónico, "Preguntas y respuestas" (noviembre, 2000), disponible en <http://www.interplanet.es/>
- De la Guardia, Carlos (2001), "La evolución del comercio electrónico", en *termanagers.com*, marzo, núm. 20.
- Postman, Neil (1992), *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*, publicado por Alfred A. Knopf, disponible en <http://www.booknotes.org/transcripts/10183.htm>.

LAS MUJERES EN LA ORGANIZACIÓN. ¿LA RUPTURA DEL TECHO DE CRISTAL?*

César Medina Salgado

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

Un sábado por la mañana, mientras tenía metida la cabeza en la escafandra del permanente, me habló de la cultura y del espíritu.

Luego me regaló su libro que acababa de publicar, con su autógrafo. Un libro precioso. Mi biblia como lo llamo yo: *Eva piensa* se llama y es una antología completísima del pensamiento femenino desde la más remota antigüedad, hasta lo más reciente; desde Xantipa, la esposa de Sócrates hasta Pita Amor. Ha de ser precioso...

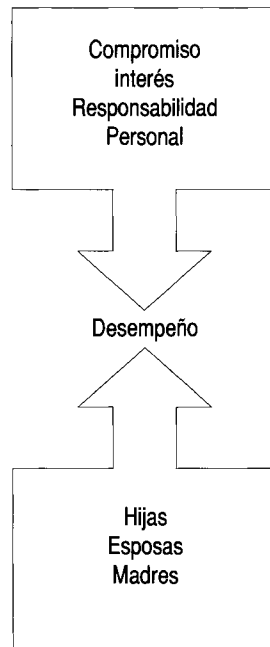
SALVADOR NOVO (1997:9).

El nuevo siglo es un buen pretexto para reflexionar acerca de los avances y tropiezos de la mujer en las organizaciones. En este trabajo no se pretende hacer una referencia directa a una serie de papeles estereotipados que se relacionan con la antigua manera de pensar respecto a los trabajos que otrora sólo desempeñaban las mujeres como escribir a máquina; archivar; tomar recados; preparar el café; ordenar comidas; planear recepciones, tareas para recaudar fondos, típicas de las esposas, madres, empleadas, secretarías, meseras, recepcionistas, y trabajadoras voluntarias de organizaciones de caridad. Aunque es oportuno destacar que el desempeño de las mujeres en los papeles de hijas, esposas y madres, sí serán ingredientes que repercutirán en su compromiso, su responsabilidad personal y sus intereses en el ámbito laboral (véase figura 1).

* El presente trabajo se inserta en el marco del décimo aniversario de la revista *Gestión y Estrategia* del Departamento de Administración de la UAM-Azcapotzalco. Por ello felicitamos a los maestros Víctor Cuevas A., Luis Inostroza F. y Jaime Ramírez F., iniciadores de este esfuerzo.

Por el contrario, en este texto se hace referencia al feminismo, las mujeres y otros estudios con influencia feminista que han expuesto de diversas maneras los géneros explícitos e implícitos en las organizaciones y su relación con la administración (léase altos ejecutivos). Las distintas vertientes de análisis organizacional han venido acompañadas de estudios psicológicos de los gerentes (mujeres y hombres), sus características, sus experiencias y por prescripciones un poco más intervencionistas sugiriendo lo que deberían hacer las mujeres gerentes, las que se han dado en llamar en la literatura "mujeres en la administración". La construcción y el andamiaje discursivo así consolidados han sido temas criticados desde algunas posturas feministas dentro del ámbito de las organizaciones y la administración (Adler e Izraeli, 1988; Calás y Smircich, 1993). Pero el origen de esta arenga prescriptiva no es gratuita sino que encuentra su sustento en una serie de cortapisas estructurales o de procedimiento¹ que impiden el ascenso y el progreso personal y profesional de las mujeres dentro de las organizaciones y que por su apariencia ubicua se han denominado como "el techo de cristal"² (Meyerson y Fletcher, 2000).

FIGURA 1
Factores que influyen en el desempeño exitoso
de las mujeres en las organizaciones



Generalmente, las creencias estereotipadas suelen ser contraproducentes en el ámbito de los negocios y no tienen un carácter exclusivo orientado hacia las mujeres de ciertas razas o costumbres. Habitualmente, todas las culturas establecen ciertas características típicas para sus mujeres, según lo revela un estudio de la *Glass Ceiling Comission*, realizado en 1995 (Carr-Ruffino, 2001:49). De acuerdo con los autores, algunas de las creencias, por su ingente difusión y arraigo, impactan fuertemente en los distintos niveles de agregación social y se consolidan como obstáculos muy difíciles de derribar. A continuación se presenta una reducida muestra de ellas: Las mujeres no quieren trabajar; no se entregan a su profesión tanto como los hombres; no están capacitadas para cubrir ciertos puestos; no pueden o no quieren trabajar fuera del horario habitual ni cambiar de residencia; no pueden o no quieren tomar decisiones difíciles; son demasiado emotivas; son demasiado pasivas, muy agresivas, no tiene la suficiente ambición; no saben manejar números... Así se constituye una problemática social que posteriormente se traslada a los niveles organizacional, grupal e individual, y que en conjunto con algunos otros tópicos relacionados con los estudios de género serán los temas que se abordarán en el presente trabajo.

El artículo está dividido en dos secciones: Las mujeres en la organización. Una visión general, y Rompiendo el techo de cristal. Una posible alternativa. En la primera se busca, mediante el establecimiento de diversos fenómenos organizacionales, precisar los elementos que integran al techo de cristal, y en la segunda se presenta una propuesta planteada por Norma Carr-Ruffino en su libro *Mujer de empresa*, para "romper" con dicha estructura socialmente construida. La propuesta expuesta en esta última parte no es la mejor, pero se incluye por su reciente aparición en el mercado literario empresarial.

Las mujeres en la organización. Una visión general

Anowara Begum tiene el único teléfono de la aldea, un celular de la marca Nokia, que compró con un préstamo del Grameen Bank. En lugar de vender leche o huevos, como muchos de sus vecinos, vende llamadas telefónicas a 4.6 takas (alrededor de diez centavos de dólar) por minuto. Con esa tarifa cubre la cuenta del teléfono, salda el abono semanal al banco y le queda una ganancia.

ZWINGLE, 1998:41.

El punto inicial que se tratará con respecto a las mujeres en la organización se refiere a la diferencia existente entre el liderazgo ostentado por ellas y el de sus contrapartes masculinas. En la teoría organizacional existe una serie de hallazgos obtenidos como resultado de diversos análisis y estudios de género, pero en ellos siempre destaca un elemento común que consiste en la presencia dominante de los hombres en la administración, especialmente en los niveles correspondientes a la alta gerencia. Por ejemplo, en el Reino Unido y Estados Unidos, los hombres encuadrados en esta jerarquía comprenden alrededor de 95% de los ejecutivos. En algunos países,³ la estadística es aún más alta (Sinclair, 1995). La dominación de los hombres es más pronunciada en los consejos de directores, y especialmente en las grandes corporaciones públicas.

En 1990, de 100 grandes compañías de la Confederación Británica Industrial (CBI), sólo 3% tenía mujeres en sus consejos de dirección (Hansard Society, 1990). Aún más, existe evidencia de que el número de hombres quizá se incremente en los altos niveles de la administración (Calás y Smircich, 1993). En tal sentido, el trabajo de Rosener (1990) ha mostrado una tendencia en la adopción de un estilo transaccional en el liderazgo masculino de los gerentes. Esto es, intercambian premios y castigos por rendimiento, mientras que las mujeres gerentes exhiben un comportamiento transformador que consiste en facilitar la participación, el poder y la información compartidos, y el impulso a la autoestima en sus equipos de trabajo (Leavitt, 1986; Leavitt y Bahrami 1988; Burns, 1978).

Aunque esta problemática no es privativa de este ámbito, Harding, al analizar el ámbito académico inglés, opina que los hombres se apropian, juzgan, dirigen y administran casi todo lo que pueden tener en sus manos, especialmente lo caucásico, occidental, heterosexual y económicamente privilegiado para los hombres con quienes la mayoría de las académicas e investigadoras interactúan en diversos lugares de trabajo e instituciones sociales (Harding, 1993:149).

En concordancia con los descubrimientos anteriores, probablemente los hombres emplearán su cuota de poder y autoridad formal en su favor, pero esta afirmación se debe analizar con mayor profundidad. Diversos autores han encontrado que las mujeres gerentes logran un mayor desempeño y motivación

que sus contrapartes hombres, quizá como una respuesta que les permita sobrevivir y avanzar dentro de la organización aun por encima del clima hostil al que se encuentran sometidas. En un sentido similar, Ferrario (1990), en su análisis encontró que las mujeres gerentes obtuvieron una calificación mayor con respecto a los hombres al medir su orientación hacia las personas y las tareas en términos de su posición inicial al interior de una estructura organizativa. También, ellas tienen una propensión mayor a la formación de equipos; esto se debe diferenciar del dominio unilateral ejercido por los hombres en los grupos, fundamentalmente por su superioridad numérica.

Rosabéth Moss Kanter señala que el comportamiento de algunas mujeres, por el hecho de aliarse con los que están en el poder reciben una identidad instantánea, pero al mismo tiempo se convierten en rehenes psicológicos del grupo mayoritario. El precio de ser uno más de los muchachos puede ser la voluntad de volverse ocasionalmente contra las chicas (Kanter, 1993:221, 228). A veces este comportamiento impulsa a que las mujeres hagan tesis antifeministas para poder pertenecer al grupo de los hombres. Estas mujeres asumen la situación como uno de tantos mecanismos de integración grupal que consiste en no hablar de temas femeninos.

Con respecto a la superioridad numérica, Jeffrey Pfeffer (2000:125-126) apunta que en muchos estudios se ha informado que las mujeres progresan más en las organizaciones cuando hay una cantidad relativamente mayor de ellas. Por ejemplo, al estudiar las actitudes de los representantes sindicales en comités de trabajadores en Israel, se observó que las mujeres en comités más equilibrados en género consideraban que ellas eran tan capaces como los hombres, en tanto que las que estaban en comités dominados por varones pensaban que las mujeres eran menos competentes que los hombres (Izraeli, 1983).

También la habilidad para no escuchar a las mujeres en grupos mixtos, por parte de los hombres o el comportamiento de los hombres participantes, se puede entender como una parte de un conjunto amplio de procesos de acoso, abuso y de silencio. Posiblemente ésta sea una explicación del porqué los gerentes varones están mejor pagados que las mujeres gerentes, tienen una mayor seguridad en el empleo, están en mejores puestos, no es prejuizada su experiencia y no sufren de discriminación sexual.

Por todas las razones anteriores y algunas más, la administración ha tenido que ser consistente con las características que son reconocidas como valiosas en los hombres. Esta situación se ha reflejado en los ámbitos organizacional, de la práctica administrativa y la de la investigación. Mientras esto ocurre, algunos estudios han encontrado diferencias en el estilo gerencial entre hombres y mujeres (Boulgarides, 1984; Rosenthal, 1995), otros han afirmado que los hombres tienen una menor participación en el desempeño de su trabajo, lo que puede generar un contrapeso a los estereotipos: "Las mujeres no quieren trabajar" o "Las mujeres no se entregan a su profesión tanto como los hombres".

Como se puede observar, los hombres han creado una oferta cultural caracterizada por un patrón lineal de vida dedicada a perseguir de manera incremental distintos objetivos. Pero al mismo tiempo han ubicado su mundo en un callejón sin salida transformando su capacidad de elección en una resistencia a las posibles amenazas generadas por los cambios. Una de las causas probables de esta resistencia consiste en que vivimos en una sociedad centrada en el papel de proveedor. Quizá cuando las esposas, las hermanas, las novias y las compañeras de los hombres desafíen a las estructuras y los valores de la cultura del éxito, sus contrapartes varones también sentirán que tienen permiso para realizar las acciones necesarias para su transformación (Medina, 2001:19).

Esta diferenciación entre la perspectiva masculina y femenina se ve reflejada nuevamente en el proceso de toma de decisiones, por ejemplo, cuando los individuos deciden iniciar algún negocio. En un estudio realizado en Irlanda del Norte se preguntó a un grupo de hombres y mujeres: ¿cuáles eran los motivos que les impulsaron al autoempleo? La respuesta parece mostrar una diferencia de género; para las mujeres, los tres principales motivos esgrimidos para el autoempleo fueron: ambición, inestabilidad en el empleo e independencia y autonomía, mientras que para los hombres fueron: redundancia/desempleo, ambición y recompensa financiera. En la tabla 1 se muestran los datos completos (Borrooah, V. et al., 1987).

En la figura 2 se presenta un elemento en el que quizá convergen las visiones tanto de las mujeres como de los hombres: la ambición. También se podría aventurar como hipótesis que las mujeres tienen sobre sus hombros una serie de presiones que se transfor-

TABLA 1
Motivos que impulsan el autoempleo

Motivos	Mujeres		Hombres		Total	
	%	Lugar	%	Lugar	%	Lugar
Redundancia/desempleo	9.3	4	27.5	1	21.3	1
Ambición	17.1	1	14.9	2	15.6	2
Recompensa financiera	6.4	5	12.3	3	10.3	3
Independencia y autonomía	10.0	3	10.8	4	10.5	4
Inestabilidad en el empleo	13.6	2	7.8	5	9.8	5
Tomar ventaja de las habilidades	4.3	10	4.1	6	4.2	6
Actitudes obtenidas en los empleos anteriores	3.6	12	4.1	6	3.9	7
Demanda de productos/servicios	4.3	10	3.3	8	3.7	8
Satisfacción en el trabajo	5.0	8	3.0	9	3.7	8
Mayores oportunidades	5.7	6	2.2	10	3.4	10
Reto	5.7	6	2.2	10	3.4	10
Flexibilidad	5.0	8	1.1	12	2.4	12

Fuente: Borrooah et al., 1987.

man en una sensación de opresión y carencia de libertad. Por su parte, los hombres también resienten las presiones de un mundo laboral cada vez más competitivo y que los obliga a buscar una mayor cantidad de recursos económicos.

Adicionalmente a los elementos planteados, se debe hacer hincapié en las características que presentan las mujeres exitosas en las organizaciones (Keeton, 1996; Rosenthal, 1995; Ericksen y Ernst & Young, 1999), ya que comparten su entusiasmo, demuestran su compromiso y su energía inagotable, en suma, cultivan el trabajo en equipo y delegan permanentemente diversas actividades. Así, generan una política empresarial que consiste en dar oportunidades a sus colaboradores, ya que reconocen la importancia de las relaciones personales con la gente que contribuye a su éxito. Dentro de esta política, existen algunos matices que van desde cocinar para sus empleados u ordenar una *pizza* en situaciones de trabajo extraordinario, hasta otorgar participaciones en el capital de la empresa y establecer sistemas de promoción. De esta manera, el negocio se observa desde una óptica familiar al reconocer que sus empleados son personas, con un nombre y una vida además de un trabajo (Ericksen, G. y Ernst & Young, 1999).

Otro punto que se debe considerar dentro de esta problemática consiste en las diversas tensiones generadas en la vida de las ejecutivas para lograr el éxito

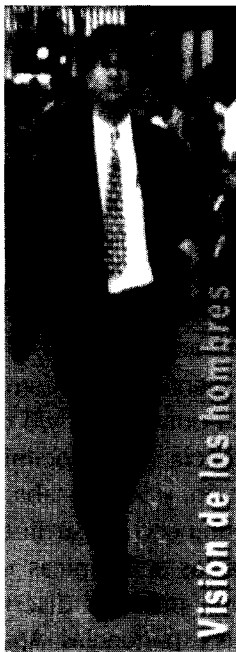
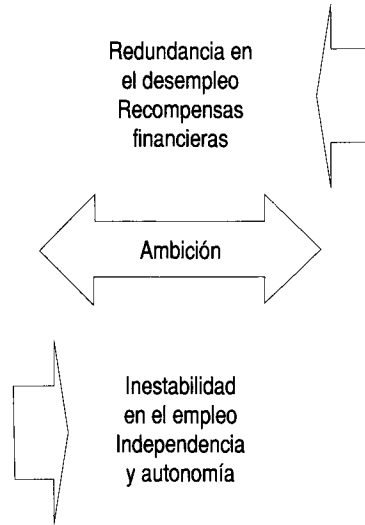


FIGURA 2
Principales motivos para emprender un negocio propio



en todos los ámbitos que integran su existencia profesional y familiar. Entre ambos mundos se define una paradoja que consiste en obtener grandes logros profesionales y estrechar sus ámbitos personales (Medina, 2001:19). Este contrasentido se puede ampliar a los diversos trabajos desempeñados por las mujeres. Quizá lo más preocupante sean los múltiples impactos causados en el ámbito social; desde hogares desintegrados hasta la formación de individuos con complejos, problemas mentales y de personalidad, lo que en un mediano plazo transformará el mundo actual. La prospectiva dependerá de una reformulación de esta dualidad laboral y de un nuevo replanteamiento del ámbito profesional masculino.

Esta visión contradictoria sirve de pretexto dentro de este trabajo para introducir algunos elementos estructurales adicionales que se podrían considerar como discriminatorios dentro del trabajo. La evidencia inicial que se empleará está ubicada en el ámbito universitario inglés. Al cuestionar a las académicas inglesas respecto al impulso recibido para postular a puestos de dirección en la institución en la que actualmente trabajaban, 39% recibió impulso para postular a este tipo de puestos; 40% dijo que no; 11% comentó que no era aplicable a ellas y 10% no contestó. Preponderantemente 40%, que afirmó no haber recibido algún impulso, incluía a profesoras ya ubicadas en estos puestos, lo cual permite inferir que la

posición en la pirámide jerárquica influye en el desarrollo y el desempeño en el puesto. Un mecanismo crucial que se considera en el análisis del proceso de promoción es el sistema inglés de evaluación académica. Éste se puede ver en sus aspectos positivos (apoyo) o negativos (la administración de las aspiraciones en la carrera académica). Mientras que un amplio porcentaje de académicas han sido sujetas a evaluación (69%), los resultados obtenidos dependen primordialmente de la experiencia y la antigüedad que ellas tengan y la familiaridad con el sistema empleado para evaluarlas (Brooks, 1997).

Los siguientes argumentos vistos desde una perspectiva organizacional son demasiado delicados, emotivos, controversiales y seguramente ocultos dentro de la "sombra organizacional". Estos temas sólo pueden ser negados y proyectados de alguna manera. Aquí se hace referencia a la raza como uno de ellos. Generalmente las personas no cuestionan las ideas relacionadas con procesos discriminatorios por considerarlos superficiales. El rechazo de sus responsabilidades personales y la indiferencia crónica les permite trasladar su culpa a otros por la repetitiva ocurrencia de dichos sucesos.

Una prueba de la aseveración anterior consiste en la existencia de profesionales de color ubicados en posiciones ejecutivas en un número limitado. Probablemente, ellos son empleados como un miembro de

color único dentro de un grupo de ejecutivos blancos (como ocurre con los sustitutos de monedas conocidas en el idioma inglés como *tokens*, frecuentemente ellas no poseen valor alguno), ellos son "invisibles". En su tesis de maestría, G. Bravette (1993) expone una conclusión interesante; ella se ha percibido a sí misma como un ser "bretón negro", educada y socializada en el Reino Unido; su casa y sus aspiraciones no eran tan distintas a las de su contraparte "blanca" con antecedentes educativos similares. Bravette (1993) había sido totalmente aceptada en la forma de vida de los británicos cumpliendo con la frase: "Cuando te encuentres en Roma haz lo que hacen los romanos". Pero respecto a este proceso social, ella se preguntó si esto es una sincera asimilación, a lo cual responde: "Yo creo que no".

Las dudas de Bravette (1993) se fundamentaban en el otorgamiento de las recompensas que fueron hechas en función de lo alcanzado en el sistema, tuvo que aceptar que su color la colocaba en un sector aparte y que esto también le impedía el acceso a la meritocracia, con lo cual ella había socializado, pues creía que era su derecho por haber trabajado arduamente y por haber obtenido las calificaciones necesarias. El hacerse consciente de esto, para ella fue un hecho traumático, pero lo más importante fue que el resultado no era producto del ser una mujer, sino del ser una mujer de color. Este conocimiento –afirma ella– rompió el centro de su ser, esta experiencia no fue una falla culminante de algo no auténtico, de una falsa conciencia, de ser un valor rechazado con respecto a su color, esto era realmente importante y no sólo un criterio. Los resultados obtenidos fueron confusión, vergüenza y autocuestionamiento.

Un puntal adicional en la estructura del techo de cristal se conforma por el acoso sexual, el cual ha sido una de las áreas identificada con mayor claridad como elemento de discriminación en la vida académica. Por ello, nuevamente se recuperan datos del trabajo elaborado por Brooks (1997), en el cual se señala que 58% de las académicas estaba consciente del aumento en la práctica de acoso sexual en la institución donde se desempeñaban en ese momento; sin embargo, 32% opinó que no. Los intentos reales de las universidades por controlar y remover el acoso sexual, generalmente han conducido a una práctica "oculta".

El acoso puede tomar formas diferentes y, como Stanko (1985) afirma, es una modalidad de "intrusión sexual" intangible en términos de la angustia experimentada por quien la padece. No todas las académicas que han experimentado acoso sexual señalan como responsable a un colega varón. Una profesora comenta: "no se debe asumir que el acoso sexual es una cuestión de un hombre hacia una mujer, en mi caso he sido acosada por una alumna".

Respecto al tema del acoso sexual, 59% de las académicas estaba consciente de la información que circulaba por parte de la universidad y/o del politécnico acerca de la existencia de conocimientos para tratar con la discriminación, y 58% estaba consciente del aumento de este fenómeno en su institución. La percepción subjetiva de las académicas referente al acoso sexual, como una práctica discriminatoria, variaba en función de sus experiencias. Aparentemente, existe un movimiento general hacia un reconocimiento explícito por parte de las instituciones académicas de la necesidad de implementar políticas y procedimientos para tratar o abordar el tema del acoso sexual.

Como se puede observar, el techo de cristal está presente en diversos ámbitos de la sociedad y sus organizaciones. Éste se construye con diversos elementos que rebasan los límites del género incorporando cuestiones como la raza, la manera de ejercer el poder y el liderazgo, el pago diferencial por desarrollar un mismo empleo, mecanismos de ascenso y evaluación, y acoso sexual, entre otros.

Rompiendo el techo de cristal. Una posible alternativa

Mi hija Mary tiene 24 años y es ejecutiva de cuentas y vendedora estrella de su agencia. Se le prometió un bono si se esforzaba en el trabajo y cumplía con todos los estimados. Pero cuando lo logró, le dijeron que no lo obtendría porque había habido cambios en el programa. Al acudir con su jefe y exigir el bono prometido, éste le contestó: "Eres tan joven, no necesitas todo ese dinero".

FLORES Y BAYSE, 1999:61.

En esta sección se analiza la propuesta de la doctora Norma Carr-Ruffino condensada en su libro *Mujer de empresa*, en la cual ella expone que las mujeres de los años noventa han aprovechado su estilo natural de ser facilitadoras de tareas, misión que se les han

inculcado desde pequeñas para que cada una de ellas, si así lo desean, la convierta en el estilo de liderazgo que en la presente década, muchos empresarios necesitan para desarrollar sus planes organizacionales. Esta obra se seleccionó por su reciente aparición en el mercado literario empresarial y por considerarla como una alternativa que busca romper el “techo de cristal” que existe dentro del mundo empresarial actual.

La primera prescripción de la doctora Carr-Ruffino hacia todas las mujeres de empresa consiste en impulsarlas a buscar la superación de los obstáculos sociales y psicológicos que han limitado el desarrollo de las potencialidades del tradicionalmente llamado sexo “débil”. El impulsor fundamental es el reconocimiento que hoy día algunos empresarios han efectuado con respecto a sus requerimientos de personas al frente de sus empresas, preparadas profesionalmente, capaces de ocupar puestos de trabajo con herramientas tecnológicas de gran nivel pero que también en alto grado reclaman un estilo de liderazgo interpersonal, y así puedan inspirar y motivar al resto de los colaboradores. En consecuencia, se pretende –desde la óptica de la autora– la constitución de una visión positiva respecto a la capacidad

natural de las mujeres para establecer relaciones personales estrechas, aceptar diferentes estados de ánimo en los individuos, poniéndose en sintonía con ellos y reuniéndolos en esfuerzos cooperativos (McCracken, 2000).

Para lograr esta ventaja competitiva de las mujeres en las empresas se debe conformar una disposición para reconocer las creencias que las limitan y simultáneamente iniciar un proceso de remplazo con otras que las impulsen, es decir, estar conscientes de estas limitaciones y determinar la existencia de diversas formas para lograr su desarrollo y crecimiento. En este camino, se resalta la importancia de adaptarse a las nuevas tecnologías que han invadido la vida de cualquier empresa, ya sea de productos y/o servicios.

Así, las mujeres líderes de hoy día deben confiar en sus percepciones intuitivas, en sus investigaciones acerca de las tendencias actuales y en sus aptitudes para estudiar, visualizar y motivar a las personas. Estas capacidades se transforman en ventajas laborales por las razones que a continuación se mencionan. Como recién llegadas a las salas del poder empresarial, las mujeres aportan una perspectiva fresca que ayuda a las compañías a identificar paradigmas cambiantes y en consecuencia ajustar sus priorida-



des. Sin embargo, se debe considerar que ésta puede ser una ventaja pasajera, puesto que el periodo de frescura inherente a la recién incorporación al puesto puede ser difícil de mantener debido a la serie de prejuicios sociales construidos en torno a la capacidad de las mujeres, así como obstáculos organizacionales internos (como su descontento por el plan de remuneraciones).

El liderazgo participativo y el apoyo son necesarios en un ambiente laboral de empleados técnicos y profesionales bien educados. La apertura de las mujeres a la creatividad interna y a visualizaciones intuitivas que les permiten ser prolíficas en la resolución creativa de problemas es muy importante para crear y aprovechar los cambios en los paradigmas. Conforme los consumidores, proveedores, empleados y otros participantes en la operación de la compañía se diversifican, los líderes corporativos también se deben diversificar a fin de entenderlos por completo y satisfacer sus necesidades y deseos. Las mujeres no sólo entienden los asuntos, necesidades y expectativas femeninas, también tienen una mayor facilidad para comprender temas variados y establecer procesos de empatía con todo tipo de personas.

De igual forma, es pertinente para las mujeres empresarias comprender cómo los métodos de liderazgo femenino difieren de aquellos empleados por los hombres (como ya se mencionó) y establecer en qué radica su ventaja operativa. Éstos incluyen un uso más delicado del poder y un interés mayor en fortalecer a otros, un enfoque más democrático con mayor participación y compartimiento de información y comunicación en general, un mayor enfoque en los resultados a largo plazo y una ingente preocupación e interés en las personas que dirigen. En la tabla 2 se muestran algunas características tradicionales del género, de acuerdo con los gerentes hombres y mujeres.

Al efectuar la comparación entre directivos masculinos y femeninos, Carr-Ruffino se pregunta ¿cómo ser exitosa en el mundo de los negocios? O parafraseándola aquí, ¿cómo concretar estos elementos para romper con las limitaciones estructurales del techo de cristal? La respuesta a esta pregunta involucra los puntos siguientes:

1. *Aprenda a reconocer los patrones paradigmáticos.* Esto incrementa las oportunidades de emprender el camino hacia los nuevos modelos, y manejarlos a fin de que impulsen aquellos que siguen vigentes.

TABLA 2
Características tradicionales de género

Masculino	Género neutro	Femenino
Decisivo	Adaptable	Amable, protectora
Independiente	Diplomático	Comprensiva
Analítico	Sincero	Sensitiva
Competitivo+	Dedicado	Emocional
Dominante*	Innovador	Sentimental
Autocrático	Inspirado	Sumisa>'
Agresivo+	Confiable	Dependiente
Severo	Sistemático	Excitable
Demandante*	Efectivo	Intuitiva*
Lógico'		Sucinta*
Mecanicista'		Cooperativa*
Atomista'		Idónea*
Duro'		Oponente*
Ganar-Perder'		Ilógico'
Secuencial'		Suave'
Controlador'		Espacial'
Separado de la naturaleza'		Ganar-ganar'
Cerebro izquierdo'		Libre'
		Sistémico'
		Cerebro derecho'

Fuente: +>Carr-Ruffino (2001); complementado con datos de: * +Capra, F. (1983); y >'>Boydell y Hammond (1985).

2. *Comprenda los cambios culturales y paradigmáticos.* Los que afectan en mayor medida a las mujeres: a) Nuevas oportunidades en el mercado global, negocios en muchos países, competencia por proporcionar productos y/o servicios de cada vez más alta calidad, además de precios y costos más reducidos; la gente, las compañías y sociedades completas aumentan su conocimiento, b) nuevas culturas corporativas que necesitan la forma de liderazgo femenino. A partir de los años ochenta, las compañías, apunta la doctora Carr-Ruffino, comenzaron a descentralizar la autoridad y la toma de decisiones y la desplazaron hacia abajo, incluso en los niveles operativos. Esto propició una serie de cambios culturales corporativos como los que se enumeran a continuación: equipos de trabajo autónomos que interactúan frecuentemente con otros equipos y gente externa; empleados creativos y fuertes; mayor cantidad de mujeres con educación, experimentadas y con visión profesional dispuestas a aceptar desafíos y responsabilidades, y líderes eficaces que saben cómo motivar a los miembros de los equipos y abandonar los estilos de dirección tradicionales y orientados hacia el control. c) Nuevas estructuras corporativas que reflejan los estilos de las mujeres. La estructura de las compañías cambia para reflejar cómo interactúan las personas de la empresa y los participantes exter-

nos. La profesora de lingüística Deborah Tannens de la Georgetown University, quien investiga los patrones de comunicación y visión del mundo de hombres y mujeres, indica que éstas se relacionan de tal forma que su simbolización podría asemejarse mejor con una telaraña, mientras que la forma de interacción de los hombres es más jerárquica y corresponde a una típica estructura piramidal de las organizaciones del pasado.

3. *Bátese en su estilo de liderazgo de mujer.* Dentro de un negocio con un entramado organizacional basado en el modelo militar, con sus valores autoritarios y jerarquía rígida, funcionan mejor los estilos tradicionales de los hombres para administrar. Pero conforme surgen mayor número de organizaciones que se salen de ese modelo hacia uno más abierto, informal y democrático, sucede lo contrario. Dentro de este prototipo, están las mujeres con sus tendencias a fortalecer a la gente, a usar su estilo facilitador de liderazgo, a tratar a las personas con empatía y sensibilidad, y a confirmar la creencia de la gente acerca de la integridad de las mujeres que actúan en forma consistente para infundir confianza (Carr-Ruffino, 2001:21).

4. *Comprenda los cambios tecnológicos.* Según Don Tapscott (1998), autor del libro *Growing up digital*, los cambios más importantes son hacia la tecnología digital, los microprocesadores y el internet; los dispositivos de información inteligentes y aplicaciones multimedia; los buscadores de información conocidos como agentes, vínculos de acceso directo y mecanismos de búsqueda; el *software* orientado hacia los objetos que es posible armar por piezas y ambientes amigables y virtuales en el ciberespacio.

5. *Adopte un papel de liderazgo en el cambio tecnológico.* El conocimiento de los paradigmas impuestos por el cambio tecnológico podría servir como detonador para su aplicación hacia el impulso de una carrera profesional exitosa para todas las mujeres (Edwards *et al.*, 1996). Para tal efecto, es necesario aprender a identificar las oportunidades y las barreras y ubicarse un paso adelante del cambio de paradigmas; reconocer lo que mueve la nueva economía y los negocios orientados hacia internet que crea la nueva tecnología; adoptar un estilo de liderazgo orientado hacia internet para integrar a la gente en equipos y redes, guiar la innovación en tiempo real y enfocarse hacia el aprendizaje y el

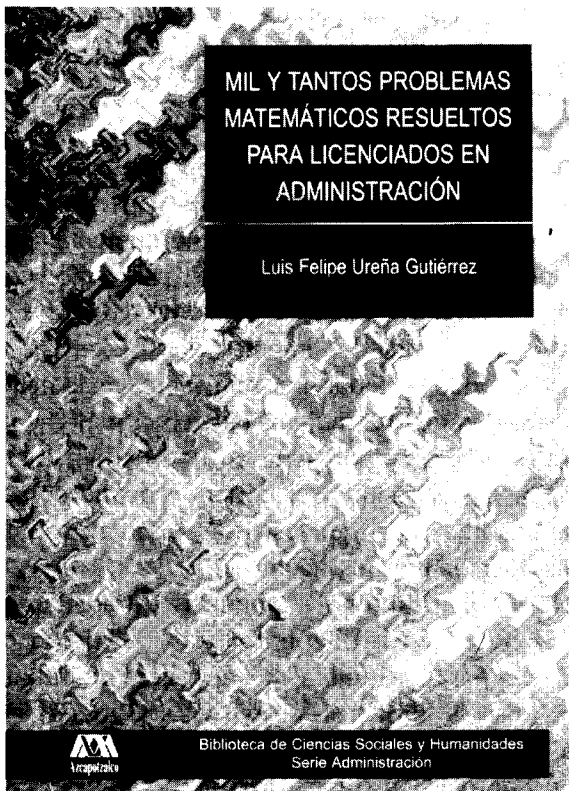
conocimiento de por vida. Este comportamiento quizás asegure la inclusión de los diversos integrantes de los grupos de trabajo.

Adicionalmente, las mujeres empresarias deben conocer cómo eliminar o minimizar las situaciones en que sienten impotencia y cómo aumentar aquellas en que se sienten poderosas, asimismo, cómo eliminar o minimizar las pérdidas de poder y cómo incrementar los impulsores de éste. Las respuestas pueden brindar una guía acerca de la manera y el nivel en que las mujeres ejercen el poder, y para lograr que éste se convierta en una herramienta de trabajo. En tal sentido, el poder se define como la capacidad de hacer que las cosas sucedan, de influir en las personas y los hechos.

Norma Carr-Ruffino expone las estrategias para ello y hace una reflexión; en esta definición deja implícita para las mujeres la capacidad de influir en ellas mismas, dirigir su propia vida y gobernar sus cualidades interiores. Señala que el poder no es bueno ni malo en sí mismo, lo importante es cómo se ejerce y qué efecto tiene su uso en otras personas. Si esta definición del poder incomoda a las mujeres que lo ejercen, deben recordar que en donde haya grupos habrá gente, habrá líderes, personas que tienen y ejercen el poder.

En suma, afirma, si tiene dotes de liderazgo, la líder bien podría ser usted, por tanto, debe ser capaz de ejercer el poder de una manera más positiva. Dentro de este plan estratégico se debe considerar la percepción que sobre ella misma tenga la ejecutiva y los comportamientos que la hacen sentirse bien; los estereotipos que otros tienen sobre ella misma y las ideas preconcebidas de los demás sobre su propia capacidad, características y debilidades, así como sus creencias y expectativas. Cuando se haga consciente de las creencias que la limiten podrá comenzar el camino hacia el remplazo de éstas por fortalezas tanto femeninas como masculinas (Carr-Ruffino, 2001:46).

La autora afirma que casi todas las cualidades y aptitudes pueden ser una fortaleza o una debilidad dependiendo de la situación y de cómo se empleen. Lo que se debe saber es cómo aprovechar estas aptitudes en un puesto de liderazgo, cómo adaptarlas a las reglas del juego en la empresa de manera que creen oportunidades en lugar de obstáculos. Además de adoptar las fortalezas masculinas y femeninas, debe



enfrentar la formación de estereotipos relacionados con el papel que desempeña cada género, existen hombres que la verán como mamá, hermana o hija, objeto sexual o como mujer liberada. Un precepto fundamental sobre el cual debe decidir la mujer de empresa es la imagen que desea transmitir, y actuar siempre en consecuencia.

Conclusiones

A lo largo de este texto se han definido diversos fenómenos enfrentados por las mujeres al interior y exterior de las organizaciones. Estos fenómenos se construyen desde el ámbito social, y consolidan sus impactos en el familiar, organizacional, grupal e individual. Los impactos sociales, al ser introyectados en las organizaciones, definen de manera simultánea una problemática estructural que impide de una manera velada el progreso de las mujeres obstaculizando su desarrollo personal y profesional. A este conjunto de cortapisas se le ha denominado como el "techo de cristal".

La existencia de este nivel límite no es particular de los ámbitos empresariales y de negocios como se ha demostrado en los ejemplos provenientes de los ámbi-

tos ingleses (social y académico). También se reconoce una diferencia en la manera como se ejerce el liderazgo por parte de los gerentes (hombres y mujeres) en los altos niveles directivos. En esta jerarquía organizacional fundamentalmente se ejerce de manera sistemática, una serie de procesos discriminatorios que incluso transforman el desempeño de las mujeres, quienes en ocasiones asumen papeles con características semejantes a las de sus contrapartes masculinas.

Ante esta problemática se presentaron algunos aspectos propuestos por la doctora Norma Carr-Ruffino como elementos que contribuyen a romper el andamiaje que sostiene el techo de cristal. De esta visión se rescataron procesos que parten de un reconocimiento de los cambios impuestos por el avance tecnológico y sus impactos organizacionales (léase paradigmas). Ella intenta dar actualidad a su propuesta al referirse a internet y algunos rudimentos del *software* empresarial de lanzamiento reciente en el mercado. Pero a pesar de sus bondades es pertinente destacar que se han dejado hasta aquí una serie de críticas a dicha propuesta.

Las críticas a la propuesta de la doctora Carr-Ruffino se orientan fundamentalmente a su desmesurado optimismo, o al abuso excesivo de factores tecnológicos como instrumentos que lograrán la desaparición automática de la discriminación histórica sufrida por las mujeres en la organización. Ante este hecho, quizá lo más grave sea el que ella tan sólo ofrece un proceso de adaptación al mundo construido por los hombres sin entrar a los instrumentos que lograrían un trato más igualitario entre hombres y mujeres en los ámbitos social y organizacional. No aborda, por ejemplo, cómo enfrentar cuestiones raciales, de acoso sexual, de remuneración inequitativa ante el desempeño de un mismo trabajo. Probablemente, la respuesta a estos últimos cuestionamientos se encuentre en un replanteamiento de las raíces de la formación familiar, escolar y los elementos culturales prevalecientes en la sociedad actual.

Notas

- ¹ El reporte Handsard muestra que existen obstáculos significativos dentro de las instituciones en general y en las universidades en particular, los cuales previenen que las mujeres tengan acceso a posiciones de dirección y en consecuencia a cuotas de poder e influencia. Así se identifican dos obstáculos en la vida académica británica; el primero consiste en las pocas

oportunidades que existen para la promoción de las mujeres, y el segundo está íntimamente relacionado con la seguridad en el empleo.

² A este respecto, Rigg y Sparrow (1994) apuntan que la segregación ocupacional en Inglaterra basada en el sexo persiste como una característica primaria de la división tradicional entre el trabajo de hombres y mujeres. Hoy día estas aberrantes explicaciones psicológicas se emplean como prejuicios selectivos o como sustento para una racionalidad económica que gira en torno del capital humano. Ellas han sido efectivamente refutadas por perspectivas que identifican las interrelaciones entre el papel patriarcal y el trabajo en casa. Por ejemplo, Cockburn (1983) identifica el desarrollo de las estrategias instrumentadas por los hombres para mantener la demarcación en el trabajo con respecto al de las mujeres, una muestra de ello corresponde a la mistificación de habilidades. Otros escritores han descrito, en un nivel mayor de generalidad, las explicaciones atribuidas a la división natural del trabajo y al interior de la familia han tenido una connotación ideológica que se ha traducido en el terreno de los hechos en una subordinación y subvaluación del trabajo femenino.

³ Un estudio de la Comunidad Europea (CE) destaca la brecha que aún existe en la tasa de empleo masculina y femenina. Holanda es el país con una distancia mayor, pues 80% de los hombres tiene trabajo, en comparación con 56.2% de las mujeres, seguida de Austria (80.7% versus 59.6%), Bélgica (67.3%/47.7%) y Portugal (78.3%/59.9%). Suecia registra la diferencia menor, con 73.2 y 67.3%, respectivamente. En México, la distinta posición que ocupan ambos géneros en el trabajo es significativa. En 1997, sólo 53.3% de las mujeres percibía un salario, contra 51.5% de los hombres. En ese entonces, según el INEGI, 21.9% de ellas trabajaba por su cuenta, en contraposición con 25.9% de ellos, y 18.6% eran trabajadoras no remuneradas, en tanto sólo 9.7% de los trabajadores no recibía pago. Si se considera a quienes hace tres años fungían como empleadores (1.7 millones de personas), 88.2% eran hombres y apenas 11.8%, mujeres. La diferencia es mucho mayor para unos y otras (de 70 y 30%) en el caso de los 9.2 millones de personas que laboran por su cuenta (*Expansión*, 2000:103). Según *Fortune*, las mujeres ocupan sólo 11% de los puestos de alta dirección en las 500 compañías de su listado (Lehmann, 2000).

Fuentes Bibliográficas

- Adler, N. y D. Izraeli (eds.) (1988), *Women in Management Worldwide*, Estados Unidos, M. E. Sharpe.
- Borrooah, V., G. Collins, M. Hart y A. MacNabb (1997), "Women in Business", en D. Deakings, P. Jennings y C. Mason, *Small Firms: Entrepreneurship in the Nineties*, Londres, Paul Chapman Publishing.
- Bravette, G. (1993), "Unleashing Human Potential: Emancipatory Action Research and Black Women Managers", tesis de maestría, Londres, South Bank University.
- Brooks, A. (1997), *Academic Women*, Londres, Open University Press.
- Burns, T. (1978), *Leadership*, Estados Unidos, Harper Row.
- Capra, F. (1983), *The Turning Point*, Londres, Fontana.
- Carr-Ruffino, N. (2001), *Mujer de empresa*, México, Pearson Educación.
- Ericksen, G. A. y Ernst & Young LLP (1999), *Women Entrepreneurs only: 12 Women Entrepreneurs tell the Stories of their Success*, Estados Unidos, John Wiley and sons.
- Ferrario, M. (1990), "Leadership Style of British Men and Women Managers", tesis de maestría, Faculty of Management Sciences, University of Manchester.
- Flores, B. y Bayse, J. (1999), *Mujeres millonarias*, México, Pax.
- Harding, S. (1993), "Re-inventing Ourselves as other: More new Agents of History and Knowledge", en L. Kauffman (ed.), *American Feminist Thought at Century's End*, Oxford, Basil Blackwell.
- Hansard Society (1990), *The Report of the Hansard Society Commission on Women at the Top*, Londres, Hansard Society.
- Kanter, R. (1993), *Men and Woman of the Corporation*, 2ª. ed., Estados Unidos, Basic Books.
- Leavitt, H. (1986), *Corporate Pathfinders*, Estados Unidos, Penguin.
- Leavitt, H. y Bahrami, H. (1988), *Managerial Psychology Managing Behavior in Organizations*, 5ª. ed., Estados Unidos, University of Chicago Press.
- Novo, S. (1997), *La culta dama*, 2ª. ed., México, FCE.
- Pfeffer, J. (2000), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*, México, Oxford University Press.
- Stanko, E. (1985), *Intimate Intrusions: Women's Experience of Male Violence*, Londres, Routledge.
- Tapscott, D. (1998), *Growing up Digital: The Rise of the net Generation*, Estados Unidos, McGraw-Hill.

Publicaciones Periódicas

- Boulgarides, J. (1984), "A Comparison of Male and Female Business Managers", en *Leadership And Organization Development Journal*, núm. 5.
- Boydell, T. y V. Hammond (1985), "Men and Women in Organizations", en *Management Education and Development*, vol. 16, t. 2.
- Calás, M. y L. Smircich (1993), "Dangerous Liaisons the 'Femenine-in-Management' meets Globalization", en *Business Horizons*, marzo-abril.
- Edwards, Ch., J. Woodall y R. Welchman (1996), "Organizational Change and Women Managers Careers: the Restructuring of Disadvantage?", en *Employee Relations*, vol 18, núm. 5.
- Izraeli, D. (1983), "Sex Effects of Felling Good or Helping: Cookies and Kidness", en *Social Forces*, núm. 62.
- Keeton, B. (1996), "Characteristics of Successful Women Managers and Professionals in Local Government: a National Survey", en *Women in Management Review*, vol. 11, núm. 3.
- McCracken, D. (2000), "Winning the Talent war for Women", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- Medina, C. (2001), "El adentro y el afuera: las tensiones en la vida de las mujeres ejecutivas", en *Aleph: tiempos de reflexión*, año 3, vol. 2, núm. 63.
- Meyerson, D. y J. Fletcher (2000), "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling", en *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- Rigg, C. y Sparrow, J. (1994), "Gender, Diversity and Working Styles", en *Women in Management Review*, vol. 9, núm. 1.
- Rosener, J. (1990), "Ways Women Lead", en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- Rosenthal, P. (1995), "Gender Differences in Managers Attributions for Successful Work Performance", en *Women in Management Review*, vol. 10, núm. 6.
- Sinclair, A. (1995), "Sex and the MBA", en *Organization*, núm. 2.
- Zwingle, Erla (1998), "La mujer y la población", en *National Geographic*, México, octubre.

IMPORTANCIA DE LA VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-MICROEMPRESA

María Isabel García Rodríguez

Profesora investigadora de la UAM-X

Silvia Pomar Fernández

Profesora investigadora de la UAM-X

La educación que se imparte en las universidades, en su mayoría se basa en fundamentos teóricos con algunas aplicaciones prácticas en el aula. Aun así, los estudiantes perciben que algunas de las temáticas que les impartimos carecen de enlace entre la teoría y la práctica.

La teoría es una parte importante en el conocimiento, sin embargo es necesario relacionarla con la práctica para que el alumno aplique lo que ha aprendido, usando el criterio que los elementos teóricos le han formado.

Fomentar la vinculación universidad-empresa es fundamental en la educación, ya que esto proporciona beneficios múltiples:

A los alumnos: Les da la oportunidad de estar en contacto directo con las empresas, para detectar su problemática, fortalezas y debilidades.

A las universidades: Les permite identificar cuáles son los problemas que se necesitan abordar en los programas de estudio, para que el producto terminal que ofrezcan al mercado sean profesionistas actualizados y capacitados para enfrentar el medio laboral.

A los profesores-investigadores: Nos proporciona una bellísima materia prima para ser trabajada a profundidad y que consecuentemente enriquecerá la docencia de los participantes.

Uno de los sectores de la economía menos favorecidos en cuanto a organización, planeación, financiamiento, es el de los microempresarios, por lo que constituyen un particular grupo que demanda más apoyo y la participación conjunta de profesores y alumnos. Así, cuando la Secretaría de Turismo solicitó a la licenciatura en Administración de la Unidad Xochimilco de nuestra Casa de Estudios, que hiciera un diagnóstico y, que con base en los resultados, se pudieran atender las necesidades de conocimientos administrativos detectadas, no dudamos en celebrar un convenio con la Secretaría de Turismo, misma que hizo un llamado a los microempresarios que quisieran, mediante capacitación, superar sus fallas administrativas.

Esta investigación plantea la importancia de la vinculación universidad-empresa, la problemática detectada, la manera como fue atendida y nuestra experiencia con los microempresarios de las zonas turísticas ubicadas en las delegaciones Xochimilco, Tlalpan y Magdalena Contreras.

Vinculación de la universidad con las organizaciones

La crisis económica mundial, los avances tecnológicos, el crecimiento demográfico, las necesidades socioeconómicas de la población, entre otros factores, están contribuyendo a que la competencia entre los estudiantes que terminan una licenciatura se haga más patente. En la mente de estos jóvenes se asume que después de cuatro o cinco años, al término de sus estudios, podrán acceder sin mayor dificultad a un trabajo digno, lamentablemente esta lógica tiene cada vez más obstáculos, ya que la demanda de empleo supera la oferta existente, y en la medida de su preparación y capacidad será el puesto al que accedan.

Las exigencias del medio originan en las universidades la necesidad de ofrecer mejores planes de estudio acordes con lo que sucede en la realidad, ya que son las instituciones de educación superior las que formarán la fuerza de trabajo que las organizaciones requieren.

Una de las formas de lograr que los alumnos complementen su educación, relacionando la teoría con la práctica, es mediante la vinculación que se puede dar entre las universidades y el sector productivo. Para entender cabalmente lo que esto quiere decir empezaremos por definir la palabra vincular, la cual viene del término unir, perpetuar o supeditar a dos personas, cosas o instituciones.

Para que la vinculación se dé, en este caso, entre las instituciones de educación superior y las empresas es importante definir sus objetivos. En esta vinculación ambas partes resultan beneficiadas, por el lado de los microempresarios, estarán en posibilidad de ofrecer mejor servicio y quizá de fortalecer el existente; y por la parte académica, como se comentó, los alumnos podrán poner en práctica sus conocimientos en la organización; y las universidades, conscientes de su función y de las necesidades de eficiencia y efectividad que las empresas requieren, prepararán los profesionistas que el mercado laboral demanda. De esta relación se desprenden varios elementos de vinculación con resultados potenciales para las dos partes como pueden ser: prácticas profesionales, servicio social, mejoras en la currícula de la carrera y, desde luego, un sector empresarial más preparado.

Se dice que la vinculación con las universidades se ha dado en dos momentos; en cuanto a la relación de la universidad con la sociedad, al integrarse la investigación a las universidades y, en el momento actual, cuando es imperioso que las universidades asuman nuevas responsabilidades económicas en la sociedad (Eztowitz y Webster, 1991).¹

El vínculo entre las Instituciones de Educación Superior y el Sector Productivo es una medida estratégica importante para el desarrollo económico, tecnológico y cultural del país, ya que el intercambio de ideas y la elaboración de proyectos y programas del equipo Universidad-Industria colaboran en el crecimiento de las empresas mexicanas, fomentan la investigación y aumentan la competencia, dando como resultado, la producción y comercialización de bienes y servicios de la más alta calidad.²

De acuerdo con esto, vemos que las universidades pueden aportar soluciones mediante sus estudiantes y que pueden aplicar sus trabajos académicos a actividades prácticas realizables para la solución de problemas, sobre todo de las micro y pequeñas empresas, que son las que en mayor medida carecen de recursos y de una cultura para la contratación de consultorías que solucionen sus problemas.

Existen diversas formas de relacionarse con el sector productivo, por ejemplo, se realizan convenios con las empresas para que los alumnos lleven a cabo prácticas integradoras en las instalaciones de la misma empresa. Estas prácticas se realizan con orientación y guía con lo que se busca que el alumno complemente su formación.

La bolsa de trabajo es otra forma de vinculación en la que las universidades logran fortalecer la relación alumno-empresa. Esta información la dan a conocer por medio de su órgano informativo, de sus boletines o sus periódicos internos, también se guarda relación con las áreas de reclutamiento de las empresas quienes les comunican sus vacantes. Algunas instituciones organizan jornadas de "bolsa de trabajo" en donde las empresas se contactan con la institución y se establece una relación directa con los alumnos para contemplar su posible contratación en un futuro.

En algunas universidades se establecen convenios de cooperación y de investigación, con el fin de apoyar a sectores de la sociedad, principalmente a los más necesitados.³ En cuanto a las investigaciones, se



contacta con las empresas para que con su cooperación se realicen estudios que permitan establecer diagnósticos, determinar su manera de operar y detectar sus fortalezas y debilidades.

A manera de esta última forma de vinculación, la relación entre la Secretaría de Turismo, la Universidad Autónoma Metropolitana y los microempresarios de las delegaciones citadas, nos permitió darles el apoyo requerido, por lo que en el siguiente apartado plantaremos la importancia que tiene la relación con este sector.

Importancia de la microempresa en México

Como sabemos, la microempresa es una parte fundamental en el desarrollo económico de todos los países del mundo, en México, con base en la información estadística del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STYPS), para 1998 había cuatro millones 218 mil 568 microempresas en los sectores de comercio, servicio, manufactura, transporte y construcción, éstas a su vez generaban seis

millones 693 mil 737 empleos,⁴ y en algunos casos son proveedoras de pequeñas, medianas y grandes empresas.

Según Juan Bautista Franco, el 6.9 por ciento del total de microempresas está en el umbral para ser pequeñas, mientras que las demás se encuentran en una etapa de subsistencia, por lo que es necesario apoyarlas para lograr su desarrollo y fortalecimiento.

Generalmente, las empresas se han clasificado de acuerdo con el volumen de ventas, su inversión en activos, su capital contable, o el número de trabajadores. La clasificación más utilizada en México es la que publica la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI),⁵ que se muestra en el cuadro 1:

CUADRO 1

Tamaño	Sector industrial	Sector comercial	Sector servicios
Microempresas	0-30	0-5	0-20
Pequeñas empresas	31-100	6-20	21-50
Medianas	101-500	21-100	51-100
Grandes	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: *Diario Oficial de la Federación*, 30 de marzo de 1999.

Dentro de las características que presenta el sector de la microempresa podemos mencionar las siguientes:

- El empresario representa al hombre orquesta, ya que es el que compra, vende, factura, planea, decide, paga, etcétera.
- No existe una clara división del trabajo.
- Normalmente se utilizan herramientas manuales y máquinas poco sofisticadas, los procesos son, en general, manuales y poco mecanizados.
- Se consideran empresas informales, ya que así son sus relaciones de carácter laboral, fiscal y comercial.
- Se tiene una baja cultura empresarial.
- Existe una falta de planeación, organización y control en las operaciones que realizan.
- Por su baja capacidad de pago, tienen poco acceso a los recursos monetarios y las garantías que pueden ofrecer son pocas o inexistentes, además del desconocimiento de las posibilidades de financiamiento que existen.
- Hay una estrecha relación con la región o territorio en donde trabaja, es decir, clientes, proveedores y trabajadores viven en la misma zona.
- La mayoría de las empresas son familiares.⁶

[Una gran cantidad de empresas industriales] se distinguen por su labor de taller tradicional artesanal, en donde se distinguen porque el artesano es quien realiza el proceso de trabajo de principio a fin, con tecnología rudimentaria y escasa división del trabajo. Adquiere las materias primas con sus propios recursos y los productos que elabora dependen de su habilidad, con la calidad que les dé y en la cantidad que él pueda producir (Saleme, 2000).

En el caso de las empresas maquiladoras, Saleme nos dice que “el dueño de la empresa y algunos de sus familiares son reducidos a la condición de asalariados. El dueño es propietario de los medios de producción y del conocimiento para elaborar los productos. El dueño recibe la materia prima y un adelanto que hace las veces de sueldo, ya que recibirá el resto a la entrega de cada lote de producción”.

Podemos decir que es un sector que en un alto grado se ha venido desarrollando en forma espontánea, sin planeación, asesoría, ni conciencia del medio socioeconómico que lo rodea, mucho menos de los

avances tecnológicos prevalecientes en la actualidad, por eso es un sector que requiere de apoyo inmediato que le pueden proporcionar las instituciones de educación.

Experiencias en la ejecución del convenio UAM-Turismo

Con base en el diagnóstico que se hizo de cada negocio, se elaboraron los programas encaminados a resolver algunos de los problemas que demandaban su pronta solución.

El convenio tiene como objetivo general apoyar el desarrollo económico y social de cada una de las empresas que pertenecen a las delegaciones participantes,⁷ aunado a este objetivo, con las asesorías se pretende:

- Implementar un programa de atención a la microempresa, incluyendo la asesoría empresarial, la capacitación y la organización.
- Fomentar la sensibilización de los usuarios acerca de la importancia de la planeación, organización y control de sus actividades como alternativa socioeconómica para mejorar su calidad de vida.
- Crear programas de mercadotecnia que permitan incrementar sus ventas.
- Promover la producción de productos de alta calidad.
- Fomentar fuentes de empleo en la zona sur del Distrito Federal y de esta manera contribuir con el crecimiento de dicha zona, utilizando el bagaje de conocimientos impartidos por los alumnos bajo nuestra supervisión.

La Secretaría de Turismo estableció un convenio a su vez con la Secretaría del Trabajo para que se otorgara a los dueños de las microempresas una beca consistente en un salario mínimo mensual. Dicha beca se otorgaría a quienes asistieran a las asesorías, esto a manera de compensación por el ingreso que dejarían de percibir durante el tiempo que duraran las mismas, debido a que en algunos casos tendrían que parar la producción y la consecuente venta de sus productos. El hecho de darles este pago como beca fue, en algunos casos, el motivo inicial para que asistieran a las asesorías, sin embargo, conforme fue

pasando el tiempo y ganamos el terreno de su confianza, dado que sentían utilidad y avance en los conocimientos que se les ofrecían, la beca dejó de tener importancia.

Las asesorías se han realizado para 45 negocios dentro del giro de alimentos y bebidas, con la participación de seis alumnos que lo han hecho como parte de su servicio social. Los pasos para lograr los objetivos fueron:

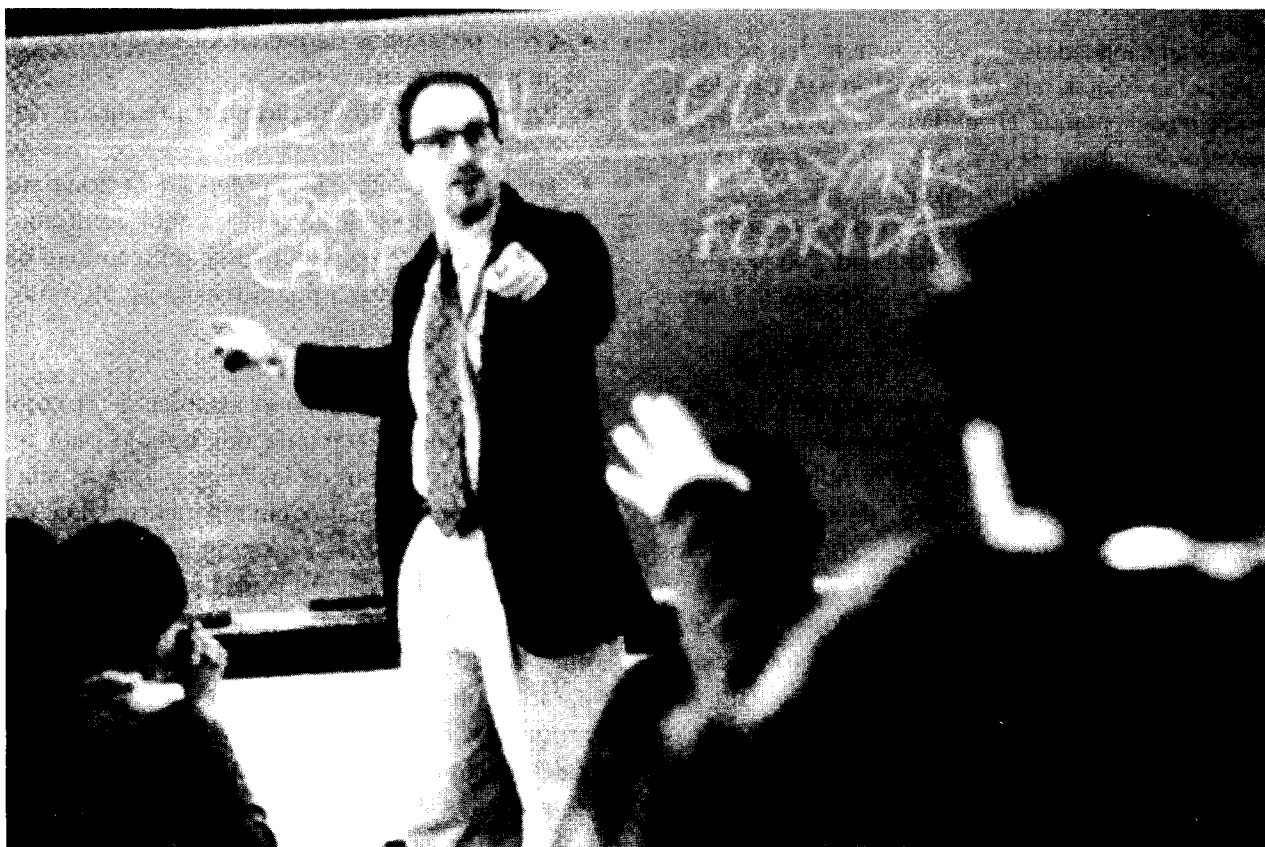
1. Realizar una plática inicial con los dueños de las microempresas para dar a conocer qué es lo que se pretendía con el convenio.
2. Aplicar un diagnóstico inicial para determinar quiénes podían participar o quiénes eran susceptibles de ser capacitados.
3. Impartir cursos de calidad, en los cuales se les hablara en el contexto de servicios turísticos, desde la manera de poner una mesa hasta cómo elaborar los alimentos que se venden y darles una mejor presentación, y en el plano administrativo, enseñar a calcular los costos reales de producción para determinar precios de venta correctos y de esta manera tener un mejor control del efectivo.

4. Levantar un segundo cuestionario que permitiera detectar los principales problemas a los que se estaban enfrentando para tratar de solucionarlos mediante asesoría.
5. Impartir cursos de capacitación en administración sobre temas como: proceso administrativo, mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad general y de costos, debido a que sus principales necesidades se encontraban relacionadas con esta temática.

Hay puntos que a la fecha no se han consolidado, pero que están en proceso como:

6. Realizar un seguimiento para ver si efectivamente se están aplicando los conocimientos adquiridos en los cursos, y dar respuesta a sus dudas para que continúen fortaleciendo su estilo administrativo.
7. Analizar los resultados obtenidos.

Para poder realizar estos pasos nos enfrentamos a una serie de problemas propios en este tipo de convenios, pero también se tuvieron importantes beneficios tanto para los alumnos como para los empresarios.



Obstáculos para lograr la vinculación con los empresarios

El proceso de asesoría se dio de manera paulatina, entre los obstáculos o problemas a los que se enfrentaron los alumnos se encuentran los siguientes:

- Disfuncionamientos en la organización, como problemas de horario e incumplimiento de acuerdos por parte de la Secretaría de Turismo.
 - Realización de los cursos en lugares poco adecuados, ya que éstos se realizaban indistintamente en el local de algunos de los empresarios, en una iglesia –en horas sin servicio litúrgico–, o en algunos de los salones de las respectivas delegaciones con insuficiente capacidad para trabajar con holgura y la falta de equipo didáctico como retroproyector, rotafolios, entre otros, que retrasaba o hacía más lenta la captación de los participantes.
 - Al principio, los empresarios desconfiaban de los asesores porque pensaban que estaban muy jóvenes y sin experiencia.
 - Desconfianza también hacia la Secretaría de Turismo, dado que en experiencias anteriores con las entidades de Gobierno se han visto perjudicados.
 - Hermetismo, ya que no daban toda la información.
 - Falta de cultura empresarial.
 - La dificultad de establecer un nivel de comunicación comprensible y sencillo que permitiera a los alumnos transmitir a los participantes, con baja escolaridad, los conocimientos necesarios.
 - Encontrar los mecanismos para motivar a los empresarios y lograr que fueran más participativos, lo que permitiría que relacionaran lo que estaban viendo con los problemas propios de cada negocio.
- Lograron aplicar los conocimientos adquiridos a problemas reales, es decir, llevar a la práctica la teoría que previamente habían aprendido en las aulas.
 - Fortalecer su nivel académico al tener la posibilidad de aplicar su bagaje de conocimientos en la solución de los problemas a los que se enfrentan las empresas, además de hacerse conscientes de su capacidad y la de los empresarios cuando éstos son asesorados adecuadamente.
 - Desarrollaron habilidades como:
 1. Llevar a cabo un diagnóstico del estado de la empresa y sobre la base del mismo, y determinar los problemas urgentes que se debían resolver.
 2. Evaluar el tipo de capacitación que requerían, de acuerdo con las necesidades de cada caso.
 3. Diseñar los contenidos para los cursos de capacitación acordes con las necesidades de los empresarios.
 4. Impartir cursos de capacitación en relación con lo aprendido.
 5. Desenvolverse en un ambiente poco afable y lograr transformarlo en uno de participación colectiva, motivando a los empresarios.
 6. Desarrollar en ellos mismos la capacidad de fomentar en los empresarios una cultura empresarial y una visión más amplia.
 - Adquirir la capacidad de dar solución a problemas reales.
 - Conocer la problemática real económica, social y cultural de un sector poco estudiado.

Beneficios de la vinculación

a) Para los alumnos

Mediante este convenio los alumnos obtuvieron beneficios invaluable:

b) Para los dueños de las microempresas

- Claridad en cuanto a lo que implica tener un negocio.
- Detección y propuestas para resolver sus problemas inmediatos, teniendo el referente de malas experiencias anteriores con las delegaciones.
- Visión de hacia donde quieren dirigir sus esfuerzos.
- Conocimiento especializado que, mediante un seguimiento, les permita lograr un crecimiento sostenible.

c) Para la universidad

- Brindar la oportunidad a los alumnos para que experimenten relacionarse con las empresas con una mayor "facilidad".
- Que los alumnos apliquen sus conocimientos y los confronten contra las teorías recibidas.
- Que los egresados adquieran un alto nivel de aprendizaje en el ámbito teórico y se enriquezcan con la vivencia práctica.

Conclusiones

La vinculación de las universidades con las empresas es relevante en la formación de los alumnos, ya que de esta manera cumple con su objetivo primigenio que es la generación de conocimientos en beneficio de la sociedad.

Existe un mayor acercamiento a la realidad, lo que permite a los alumnos conocer el entorno cambiante, permitiéndoles la oportunidad de formarse como profesionales mejor preparados y dar un mejor servicio a la sociedad que así lo demanda.

Con este tipo de vinculación, los alumnos pueden adquirir habilidades que de otra manera las tendrían hasta que terminaran la carrera.

Los estudiantes pudieron darse cuenta que existe un definitivo ensamble y eslabonamiento entre la realidad y lo que se ve durante la carrera, y que los conocimientos que poco a poco, durante cuatro años, fueron adquiriendo son totalmente aplicables al ejercicio profesional independientemente del tipo, giro y tamaño de empresa.

Mediante de esta vinculación se produce un aprendizaje mutuo; los estudiantes aprenden de los problemas que enfrenta cada negocio y de la experiencia empresarial de los dueños y personas que laboran en las empresas, y por otra parte, las microempresas se dan cuenta que las universidades y sus alumnos realmente están preparados para poderlas ayudar.

Con la realización de este tipo de convenios existe la posibilidad de apoyar a este sector, el cual carece de recursos económicos propios para pagar una asesoría, pero que tiene una gran disponibilidad de aprender y modificar sus prácticas administrativas que, por desconocimiento, han sido ineficientes para mejorar su nivel de vida.

Notas

- ¹ Mencionado en el artículo "Investigación - consultoría vinculación Universidad empresa", de Ramírez Alcántara Hilda, publicado en *Memorias del Tercer Coloquio en Administración UAM*, México, 1999.
- ² <http://www.posgrado.unam.mx/vinculacion/vincuaye.html>
- ³ Por ejemplo, en la UAM unidad Xochimilco se tienen varias clínicas de estomatología en las cuales se atiende a la gente de la comunidad.
- ⁴ INEGI y STYPS, Encuesta Nacional de Micronegocios 1998, INEGI, 2000.
- ⁵ El 30 de marzo del 1999, por primera vez se dividió el tamaño en función al sector, tomando como base el número de trabajadores.
- ⁶ Espinoza Villarreal menciona que en 1993 representaban el 62 por ciento.
- ⁷ El convenio inicial se realiza con los dueños de microempresas de las delegaciones Xochimilco, Tlalpan y Magdalena Contreras.

Fuentes Bibliográficas

- Espinoza Villarreal, Óscar (1993), *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, México, FCE.
- Franco Clavijo, Juan Bautista (1997), "El binomio productivo universidad-empresa, una estrategia para generar espíritu empresarial", en *Memorias del XI Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Santiago de Cali, Ed. ICESI.
- García de León Campero, Salvador y José Flores Salgado (2000), "Opciones en México: un sector en busca de identidad", en *Organización, administración y cambio en México*", México, UAM.
- Ramírez Alcántara, Hilda Teresa (1999), "Investigación-consultoría vinculación universidad empresa", en *Memorias del Tercer Coloquio de Administración*", México, UAM.
- Saleme Aguilar, María Magdalena (2000), "Importancia de la planeación en el proceso de creación de una pequeña empresa industrial", tesis, México.

Fuentes Periódicas

- Morales, Jorge (2000), "Las universidades en contacto con el mundo real", en *Mundo Ejecutivo*, núm. 254, julio, México.

Otras Fuentes

- INEGI y STYPS (2000), *Encuesta Nacional de Micronegocios 1998*, México, INEGI.
<http://phobos.dtc.uaslp.mx/boletín/enlaces4.html>
<http://www.posgrado.unam.mx/vinculacion/vincuaye.html>
<http://gdl.iteso.mx/inst/reinst/relext/esteuniv.htm>