

ISSN 1606-8459

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 27

ENERO - JUNIO 2005



Desarrollo y transformaciones



Rector General

Dr. Luis Mier y Terán Casanueva

Secretario General

Dr. Ricardo Solís Rosales

Rector de la Unidad Azcapotzalco

Mtro. Víctor Manuel Sosa Godínez

Secretario de la Unidad

Mtro. Lucino Gutiérrez Herrera

Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades

Lic. Guillermo Ejea Mendoza

Secretaria Académica de la División

Dra. Susana Núñez Palacios

Jefa del Departamento de Administración

Dra. Martha Patricia López Garza

Gestión y estrategia

Comité editorial

César Medina Salgado

Arturo Sánchez Martínez

Salvador de León Jiménez

María Guadalupe Huerta Moreno

Raymundo Soto Sánchez

Maricela López Galindo

José Luis Zarazúa Vilchis

Presidenta

Dra. Martha Patricia López Garza

Editor responsable

Dr. César Medina Salgado

Asesores internacionales

Alejandro Medina Giopp
(República Dominicana)

Dagoberto Páramo Morales
(Colombia)

Diseño de portada

Origami Editorial

Fotografía de portada: Archivo Origami Editorial

Corrección

Gordana Segota

Gestión y estrategia en internet: <http://chandra.uam.mx/html/publicaciones.html>

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

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

Producción editorial

Origami Editorial

2a. calle de Modesto Lechuga núm. 13

Vicente Guerrero, Iztapalapa

09200, México, D. F.

Tel. 5219-7028

Tiraje

500 ejemplares

Distribución

Mtra. Begoña Arteta Gamerding

Coordinadora de Publicaciones de DCSH, UAM-A.

Gestión y estrategia

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO 27

ENERO-JUNIO 2005

CONTENIDO

2 Presentación

4 Sumario

ARTÍCULOS

9 Desarrollo regional, territorio y capital social. Apuntes sobre investigaciones recientes en Europa y América Latina

Francisco Báez Urbina
Ivette Fuentes Molina

21 Desarrollo de un sistema de gestión de la ciencia en un centro de investigación agropecuaria

Rodrigo Ronda, Alejandra Villoch,
Rafael Ramírez, Yolaidy Martínez,
Orlando Sánchez y Lydia M. Tablada

35 La ventaja de la oportunidad en contextos inestables: el cambio empresarial para mercados emergentes

Antonio E. Zarur Osorio

47 Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso

Jesús Loyo Quijada
Maricela López Galindo

57 Una perspectiva de la selección de personal en las PYMES

José Luis Zarazúa Vilchis

TRADUCCIONES

67 La organización sicótica como una estructura metafórica para el socioanálisis de las dinámicas organizacional e interorganizacional (segunda parte)

Burkard Sievers
Traducción: **Dr. César Medina Salgado**

PRESENTACIÓN

El número 27 de la revista *Gestión y estrategia* dedica sus páginas a una temática de gran actualidad e importancia: la gestión organizacional y el desarrollo.

La mayoría de los artículos incluidos en esta edición revela los esfuerzos de investigación de las y los profesores del Departamento de Administración (UAM-A), así como de investigadores externos que son invitados a participar.

La revista inicia con un excelente trabajo a cargo de dos reconocidos investigadores de la Universidad Autónoma de Barcelona, Francisco Báez Urbina e Ivette Fuentes Molina, quienes, con base en investigaciones recientes hechas en Europa y América Latina, plantean la relación directa entre el capital social y el desarrollo regional, una hipótesis cada vez más tomada en cuenta desde la perspectiva de la economía.

El siguiente trabajo, "Desarrollo de un sistema de gestión de la ciencia en un centro de investigación agropecuaria", fue elaborado por Rodrigo Ronda, Alejandra Villoch, Rafael Ramírez, Yolaidy Martínez, Orlando Sánchez y Lydia M. Tablada, profesores investigadores del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA) en La Habana, Cuba. Los autores muestran el desarrollo de un sistema de gestión, con el propósito de resolver los problemas de organización, control y evaluación de las investigaciones que se realizan en el propio CENSA, para obtener así mejores resultados científicos.

A continuación se presenta el artículo del profesor Antonio Zarur, "La ventaja de la oportunidad en contextos inestables: el cambio empresarial para mercados emergentes", análisis que resalta las desventajas y las consecuencias que pueden tener las decisiones tomadas a destiempo, entre otras, la pérdida de oportunidades para competir en un entorno cambiante. En ese sentido, el autor señala la importancia de aprovechar las nuevas oportunidades comerciales que se están abriendo en nuestro país y el papel preponderante que tiene el gerente en la toma de tales decisiones.

Un estudio de caso, "Hacia un diagnóstico del clima organizacional", es el trabajo siguiente, elaborado por el ingeniero Jesús Loyo Quijada y la maestra Maricela López

Galindo. Cómo influye el clima organizacional en el comportamiento de los trabajadores y cómo se refleja en el reclutamiento, la productividad y el grado de satisfacción laboral, son los ejes de esta investigación centrada en una empresa mediana.

El maestro José Luis Zarazúa Vilchis participa, en seguida, con el artículo “Una perspectiva de la selección de personal en las PYMES”. Es un interesante estudio que se realizó en 150 empresas ubicadas en el Distrito Federal y área metropolitana, con el objetivo de fijar un método que les permita una selección adecuada del personal, sosteniendo la hipótesis de correlación entre este proceso y el desempeño del trabajador.

Finalmente se presenta la segunda parte del artículo “Psychotic Organization as a Metaphoric Frame for the Socioanalysis of Organizational and Interorganizational Dynamics” de Burkard Sievers, que cuenta con una amplia lista de obras referenciales y cuya traducción estuvo a cargo del doctor César Medina.

Agradezco su participación a los colaboradores de este número y reitero la invitación a ellos y a otros investigadores interesados en divulgar sus valiosos trabajos a través de este espacio académico.

Dra. Martha Patricia López Garza
Jefa del Departamento de Administración

SUMARIO

ARTÍCULOS

9 Desarrollo regional, territorio y capital social. Apuntes sobre investigaciones recientes en Europa y América Latina

Francisco Báez Urbina

Ivette Fuentes Molina

Profesores Investigadores de la Universidad Autónoma de Barcelona.

En el contexto internacional actual, uno de los problemas que está en el centro de las preocupaciones de tipo económico y político son las evidentes disparidades que existen en el desempeño económico de las distintas regiones de un mismo país, a pesar de que éstas presenten características similares. La ciencia económica ha intentado dar respuestas a este fenómeno pero ha sido sólo hasta fines del siglo XX, y gracias a la ayuda de disciplinas cercanas, que se han ido encontrando evidencias que demuestran la relevancia y la actualidad de hipótesis que antes no estaban "autorizadas" en el discurso estándar de la economía. Es así como actualmente diver-

sos estudios tratan de resolver esta cuestión atendiendo a nuevas variables explicativas como el capital social, por ejemplo.

Este artículo tiene por finalidad entregar, en el marco de la economía urbana y regional, algunas reflexiones exploratorias en torno a la relación que se puede establecer entre dos categorías —desarrollo regional y capital social— de amplio alcance en el análisis urbano y regional. Para ello, se definen y relacionan las categorías señaladas y se describen los resultados de cinco investigaciones aplicadas de tipo socioeconómico, a saber, redes empresariales de base territorial y experiencias de programas gubernamentales de fomento empresarial, los cuales describen —como casos de buena práctica— relaciones exitosas entre tales categorías. Los estudios fueron realizados por investigadores europeos y latinoamericanos. La hipótesis que guía el artículo es que existe una relación directa entre uno de los tipos de capital social —el "de puente" o "empresarial"— y el desarrollo regional, y que dicha relación está siendo considerada cada vez más seria y frecuentemente desde la perspectiva económica.

9 Regional development, territory and social capital. Notes about recent researches in Europe and Latin America

Francisco Báez Urbina

Ivette Fuentes Molina

Professors and researchers at the Autonomous University of Barcelona.

In the current international situation, one of the issues which is in the core of people's concerns about economy and politics is the outstanding inequality among the country regions economic performance, despite they might be similar. Economics has tried to answer the queries about this phenomenon. However, it was not until the xx century, and with the assistance of other disciplines related to the issue, that we have found evidences which demonstrate how relevant and updated some theories are and have not been "authorized" in the economics standard speech. Thus, some researchers are trying to solve this question considering new variables e.g. the social capital.

This paper aims to share, within the urban and regional economics framework, some exploring thoughts about the possible relationship between two categories of wide extent in the regional and urban analysis like the regional development and the social capital. For such a purpose, the mentioned categories have been defined and related, and the results of five applied socioeconomic researches have been described as well—territory based business networks, and experiences from business supporting government programmes, which have described successful relationships between such categories—. The mentioned works were done by European and Latin American researchers. The hypothesis underlying this article is the direct relationship between one of the types of social capital (the "bridge" or "business" type) and the regional development, holding also the idea that this relationship is being considered a serious one, often from the economic view.

21 Desarrollo de un sistema de gestión de la ciencia en un centro de investigación agropecuaria

Rodrigo Ronda, Alejandra Villoch, Rafael Ramírez, Yolaidy Martínez, Orlando Sánchez y Lydia M. Tablada

Profesores Investigadores invitados del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA), La Habana.

A partir de un diagnóstico inicial se identificaron los principales problemas relacionados con la gerencia de la ciencia y la técnica en el Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria, y se definieron las principales acciones para su solución, encaminadas esencialmente a alcanzar una real gestión integrada de proyectos en la organización. Se revisó y modificó la manera de concebir, organizar, evaluar y controlar la actividad de investigación y desarrollo (I+D), elaborándose varios procedimientos normalizados de operación—base metodológica del sistema—, en los que se establece el flujo de trabajo con los proyectos. Igualmente, se evaluó el estado de nuestras líneas de investigación, a partir de un modelo desarrollado al efecto, creándose los temas de investigación como parte de una estructura matricial, aspecto esencial en el perfeccionamiento de nuestra organización. Son partes sustanciales del sistema la elaboración de políticas y estrategias para los procesos más importantes de la organización, la puesta en funcionamiento de una base de datos de los proyectos que favorece la información a directivos y líderes, y el control de la marcha de los proyectos. Se desarrolló y aplicó una encuesta a los directivos del Centro, al final de los años 2001 y 2002, con 18 indicadores, observándose una mejoría en la puntuación alcanzada en 2002, para la mayoría de los indicadores evaluados, lo que muestra la positiva valoración de nuestros directivos sobre el modelo establecido.

21 Development of a technological innovation management system in an agricultural investigation center

Rodrigo Ronda, Alejandra Villoch, Rafael Ramírez, Yolaidy Martínez, Orlando Sánchez and Lydia M. Tablada

Professors and researchers of the National Center of Agricultural Health, La Habana.

An initial diagnostic was carried out for establishing the existent model and defining and arranging hierarchically the main problems. From the identified problems, the main actions for their solution were defined, essentially guided to establish a work pro-

cess flow with projects, define our leadership areas and guarantee an information flow, among others. A technological innovation system was structured. It establishes the way of conceiving, organizing, evaluating and controlling research and development (R+D) activity in the Center. In it, the creation of three project folders is conceived, various standardized proceedings of operation are elaborated and a Central Commission for Evaluating Projects is created. This Commission is in charge of evaluating the technical-economical feasibility analysis of projects and proposing their approval or not, from the criteria previously elaborated. The condition of our researching lines was evaluated from a developed model, creating the investigation topics as part of a matrix structure conceived as an essential aspect in the improvement of our organization. As part of the system, we worked in the elaboration of politics and strategies for the most important processes of the organization. To evaluate entirely the course of the system, a survey to directors was carried out in the Center in 2001 and 2002, observing an improvement in the punctuation achieved for the majority of the evaluated indicators.

35 La ventaja de la oportunidad en contextos inestables: el cambio empresarial para mercados emergentes

Antonio E. Zarur Osorio
Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A.

Mediante la aplicación de distintas técnicas de la disciplina administrativa, las empresas han identificado oportunidades para mejorar sus beneficios, sin embargo, estas técnicas no están surtiendo el efecto deseado. La explicación puede encontrarse en el hecho que, habiendo reconocido las oportunidades y hasta determinado costos y su operatividad, la administración no ha desarrollado la habilidad para tomar las decisiones a tiempo, de modo que las oportunidades se van, pues, en un entorno cambiante, son volátiles y no permanecen eternamente. Se anula así la ventaja competitiva de la oportunidad. El reto es grande y la potencia de las técnicas administrativas puede ser engañosa si se oscurece el requisito fundamental: tener la habilidad para reconocer las oportunidades y saberlas aprovechar en tiempo.

Es importante señalar a los gerentes que pretenden tomar decisiones en términos racionales, que debemos estar conscientes del papel significativo de la cultura, la personalidad y las estructuras de poder de la organización, todo ello enfocado a las nuevas oportunidades comerciales que se están abriendo paso en el mercado mexicano y que rompen con el enfoque convencional de muchas empresas: los mercados emergentes asociados con la ruptura del modelo tradicional de masculinidad.

35 The advantage of the opportunity in unstable contexts: the business change for emerging markets

Antonio E. Zarur Osorio
Professor and researcher in the Administration Department, UAM-A.

By applying a variety of administrative techniques businesses have identified the opportunities to improve their profits. However, they are not getting the desired effects and the reason might be that—despite they have recognised the opportunities and even determined their operating costs and performance—the administration has not developed the ability to make decisions on time and, therefore, the opportunities go away since they are volatile in a changing environment. As a result, the competitive advantage is nullified. This implies a big challenge, and the power of the administrative techniques can be deceitful if the fundamental requirement is not respected: to have the ability to identify opportunities and take advantage of them on time.

47 Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso

Jesús Loyo Quijada
Profesor Investigador del Departamento de Sistemas, UAM-A.
Maricela López Galindo
Profesora Investigadora del Departamento de Administración, UAM-A.

Las tendencias administrativas prevalecientes ratifican la importancia de considerar el desarrollo del talento humano como el factor fundamental del cre-

cimiento de la empresa. Involucrar a los trabajadores en los procesos de calidad, productividad, y por ende de rentabilidad, ha sido últimamente el factor que introduce de manera definitiva a las empresas en la modernidad y da sustento a su capacidad de competencia en el mundo globalizado.

Este trabajo refleja la influencia que el clima organizacional tiene en el comportamiento de los trabajadores, en su rendimiento, productividad y satisfacción con las tareas que desempeñan. Se presenta el análisis del clima organizacional en una empresa mediana que, al igual que muchas otras pequeñas y medianas, se preocupa por permanecer en los competidos mercados de hoy.

47 Toward a diagnosis of the organizational climate. A case study

Jesús Loyo Quijada

Professor and researcher

in the System Department, UAM-A.

Maricela López Galindo

Professor and researcher

in the Administration Department, UAM-A.

The current administration trends confirm the importance of taking into consideration the human talent as the basic component in the business growth. The employees involvement in both the quality and productivity processes—and as a result in the profitability—has been lately the factor which takes definitely businesses to the modernity and holds their competitiveness skills for a global world.

This paper is about the influence of the organizational climate over the employees behaviour: their performance, productivity and degree of satisfaction about what they do. In addition, this paper includes an organizational climate analysis of a medium-size business, which is concerned about maintaining its position in the market—as much as many other medium-size and small businesses are—due to the competence they are going through.

57 Una perspectiva de la selección de personal en las PYMES

José Luis Zarazúa Vilchis

Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A.

A medida que los seres humanos crecen, adoptan una conciencia más crítica de lo que quieren, necesitan o consideran indispensable, es decir, su capacidad de selección deja de ser tan austera para tornarse más exigente y especializada. El ámbito empresarial no difiere de este cambio de acción, pues si no es por crecimiento propio de la empresa, serán las exigencias del entorno externo las que obliguen a las organizaciones a hacerlo. Deberán adoptar distintas formas y encontrar apoyos para llevar a cabo uno de los procesos básicos de la administración de recursos humanos, mismo que, con el paso del tiempo, garantizará el éxito de la compañía: la selección del personal. Eficientemente logrado, este proceso se verá reflejado en el desempeño del trabajador, posteriormente en sus resultados y en el éxito empresarial ya mencionado.

Es por ello que este estudio tiene como principal objetivo mostrar en qué se basan las empresas mexicanas cuando seleccionan su personal. Para corroborarlo, se realizó una encuesta a 150 empresas ubicadas en el D.F. y área metropolitana, con resultados que forman parte importante de este trabajo.

Un proceso de selección adecuado no depende únicamente de las formas y los apoyos que auxilian a las empresas; es importante saber cuáles son los pasos indispensables que deben seguirse para seleccionar al mejor candidato a un puesto vacante. Esta es una pregunta de investigación que integra el presente estudio pero, en el ámbito empresarial, a menudo ni siquiera se conoce la secuencia lógica elemental del proceso. Así, pues, se parte de la hipótesis de trabajo siguiente: el desconocimiento del proceso teórico elemental de selección de personal puede conducir a la organización a decidirse por los candidatos menos indicados para los puestos y esto repercutirá directamente en el nivel de desempeño del trabajador.

57 A recruitment view in PYMES

José Luis Zarazúa Vilchis

Professor and researcher in the Administration Department, UAM-A.

As long as human beings grow, they adopt a more critical consciousness of what they really want, need or it is required for a number of purposes. Hence,

their capability to choose steps being so basic to become more specialized and strict. The business environment is not at any extent so different since from the business growth to the external requirements, they will oblige the organizations to go through such process; adopting a variety of forms and supports to carry out one of the basic processes in the Human Resources Administration, which guarantees after some time the success of the business: Personnel Recruitment. When this process is successfully performed, it is also reflected in the employee's performance, as well as in the above mentioned business success.

This work aims to show what the Mexican companies are based on when recruiting personnel. A

survey was conducted to a sample pool of 150 located in Mexico City and the surrounding Metropolitan Area. The results are an important part of this work.

About the Recruitment Process, it does not depend only on the company's forms and supports but rather on the steps which must be followed to recruit the best candidate to an opening position. The latest point is a query in the survey, since in some cases, they do not know the logical series of steps when selecting the best candidate. Our hypothesis is, then, the following: the unawareness of the elemental theoretical process of Personnel Recruitment might lead the business to select the less skilled people for several positions and, as a result, this will directly influence the employee's performance.

DESARROLLO REGIONAL, TERRITORIO Y CAPITAL SOCIAL. APUNTES SOBRE INVESTIGACIONES RECIENTES EN EUROPA Y AMÉRICA LATINA

Francisco Báez Urbina
Ivette Fuentes Molina

Profesores Investigadores de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Los valores éticos de los empresarios y de los profesionales de una sociedad son parte de los recursos productivos de la misma.

Amartya Sen

Desarrollo regional, territorio y factores sociales

La dimensión espacial ha sido, en los últimos años, una de las contribuciones más sobresalientes en el análisis socioeconómico del último tercio del siglo XX, llegando a ser considerada como un referente fundamental de la economía y la política tanto a escala nacional como global. En efecto, los fenómenos económicos actuales han tendido hacia una nueva forma de concebir el desarrollo económico al punto de considerar la geografía como parte de la revolución que ha experimentado la ciencia económica en los últimos veinte años (Krugman, 1999).

La dimensión espacial, tanto en las perspectivas sobre el crecimiento como en las de desarrollo, se concibe de manera diferente. En relación a estas

perspectivas, y sin pretender ser exhaustivos, señalaremos una tipología aportada por Capello (2004), que considera cuatro visiones de la dimensión espacial.

- 1) El espacio físico (métrico). Incluye el paradigma de la localización y señala como exponentes a Weber, Lösch, Von Thünen, Hotelling, Alonso, Christaller, entre otros. Estas aportaciones de geógrafos alemanes¹ y estadounidenses,² realizadas en el siglo XIX, "no lograron llegar al eje de la cuestión espacial, ¿qué es lo que determina la aglomeración urbana y su jerarquía? El argumento de tales enfoques se basa en que la aglomeración local de productores proporciona ventajas, y que estas ventajas explican la aglomeración" (Moncayo, 2002).

- 2) El espacio uniforme y abstracto. Los modelos que se incluyen en esta visión consideran la frontera administrativa y la transferencia del modelo de crecimiento económico al regional, a saber, la teoría keynesiana y el modelo neoclásico (Isard,³ Lucas, Porter-Steiner, Krugman,⁴ Romer, entre otros).
- 3) El espacio diversificado y relacionado. Esta visión abandona el concepto de región administrativa y considera el espacio no homogéneo; se incluye la teoría del desarrollo local con nuevos elementos, a saber: las economías de aglomeración, los rendimientos crecientes, las externalidades, el distrito industrial marshalliano (DIM, en lo sucesivo), el *milleu innovator*,⁵ entre otros.
- 4) El espacio diversificado y estilizado. Considera puntos en el espacio sin importar la dimensión territorial; se toman en cuenta las relaciones sociales y los factores culturales.⁶

Como se ha podido observar, la economía espacial, atendiendo los conceptos de las economías de red, la integración económica y el territorio, ha tratado de responder de diversas maneras a la siguiente interrogante: ¿qué es, en última instancia, lo que determina el desarrollo de una ciudad o una región?

Actualmente, la profundización del proceso de integración económico-tecnológico y las nuevas dinámicas económicas y territoriales (globalización, desnacionalización) están presionando para que “[...] la creciente interacción espacial [ponga] en cuestión piezas centrales del paradigma geográfico, dando lugar no a un nuevo paradigma, sino a un nuevo proceso de convergencia: la geografía económica y la economía del crecimiento, las cuales parecen confluir en el análisis de los mismos problemas, aunque con herramientas o procedimientos distintos” (Trullén, J., 2002).

Por otro lado, más allá de la actual retórica que vincula lo local con lo global, la cual pretende presentar una relación paradójica entre territorio y proceso de globalización, se está imponiendo la necesidad de un análisis profundo que ponga de relieve la íntima relación existente entre el espacio y la economía en la nueva realidad transnacional.

Al considerar los puntos 3 y 4 de la tipología presentada (el DIM) como unidad de análisis, se abre un interesante tema de debate en la teoría socioeconó-



Entre territorio y proceso de globalización se está imponiendo la necesidad de un análisis profundo.

mica, ya que nos brinda nuevas herramientas teóricas de análisis de la realidad industrial y territorial, pues dentro de su definición se encuentran alojadas consideraciones además de económicas, de tipo histórico, geográfico, social y cultural. En este sentido, desarrolla estudios desde una posición menos economicista⁷ (la cual se atiende en este artículo), lo que implica relativizar el papel de las aglomeraciones, otorgando especial importancia al marco institucional y al capital social instalado, mismos que constituyen, asociados a la base económica propia, la capacidad productiva del territorio.⁸ En efecto, a finales de la década de los ochenta algunos estudios de investigadores italianos⁹ trataron de brindar una respuesta desde una vertiente distinta a la pregunta sobre los determinantes del desarrollo regional y local, atendiendo al éxito del concepto que Giacomo Becattini diera a conocer como DIM.¹⁰ Este último está “caracterizado por sus relaciones de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, y especializadas en las diferentes fases de un único proceso productivo en una o varias localidades” (Becattini, 2002). El DIM, como categoría, nace de la observación del comportamiento distintivo de pequeñas y medianas empresas, que se caracterizaban por una gran flexibilidad productiva, fuertes lazos de cooperación (confianza horizontal y capital social) y sentido de pertenencia a la comunidad empresarial.¹¹

Sin embargo, estas formas de organización productiva que presentan los DIM, no surgen simple y

espontáneamente de la concentración productiva, ni constituyen el resultado de un diseño técnico-productivo particular, es decir, la concentración socio-territorial no es el resultado inmediato de la coincidencia en una misma área geográfica. Aspectos vinculados al contexto cultural y social de los distritos, o lo que Marshall denominó “atmósfera industrial”, constituyen elementos centrales para explicar su éxito. Según Becattini, en el DIM se producirían “condiciones de densidad de población, de dotación de infraestructura, de atmósfera industrial¹² que son el resultado, la causa y el efecto, de aquella parte de los rendimientos crecientes que no se explica ni por las economías internas de escala ni por las innovaciones verdaderas y propias” (Becattini, 2002).¹³

El capital social

Por su parte, y por analogía a las categorías de capital físico (fijo, “herramientas”) y capital humano (variable, “entrenamientos”), el sociólogo francés Pierre Bourdieu entiende al capital social como:

[el] conjunto de recursos actuales o potenciales vinculados a la posesión de una *red duradera de relaciones* más o menos institucionalizadas de ínter conocimiento e ínter reconocimiento; o dicho de otro modo, a la *pertenencia a un grupo*, en tanto que conjunto de agentes que poseen no sólo propiedades comunes (capaces de ser percibidas por el observador, por los demás o por ellos mismos) sino que están también unidos por vínculos permanentes y útiles. [Dichos] vínculos no pueden reducirse a las relaciones objetivas de proximidad en el espacio físico (geográfico) o incluso en el espacio económico y social porque se basan en intercambios que no pueden separarse desde un punto de vista material o simbólico y cuya instauración y perpetuación suponen el reconocimiento de dicha proximidad (Bourdieu, 2001).

En tal sentido, el capital social representaría ciertas características de las organizaciones (redes, normas, confianzas, memorias: “horizontalidad”, no jerarquía) que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo, y que incrementarían los beneficios de la inversión en capital humano y físico; es decir, “trabajar colaborativamente” sería más fácil y efectivo en organizaciones o localidades que

portan este tipo de activo, lo que convertiría las redes sociales y la confianza, tanto horizontal como vertical, en herramientas de alto rendimiento en procesos de fomento económico territorial. Uno de los precursores del uso del concepto en políticas públicas, y que es citado por una enorme cantidad de autores que escriben actualmente sobre el tema, es Putnam (1993), quien recurrió a su categoría de “tradiciones cívicas” como herramienta productiva y reproductiva vital para explicar el porqué del éxito de algunas experiencias de intervención y el fracaso de otras. El ejemplo ya clásico del autor y que, según muchos, orienta el comienzo del estudio del concepto, nos remonta a los años setenta en Italia, donde se instalaban poderosos gobiernos regionales, todos de forma idéntica, aunque con resultados diferentes. Entre las experiencias exitosas se pudieron listar como variables interventoras: conceptos de ciudadanía fuerte, tradición de compromiso electoral, cultura política y democrática desarrolladas, existencia de cultura comunitaria, alta participación en decisiones públicas, etcétera. Por el lado de las no exitosas, en cambio, se pudo observar escaso compromiso social y cultural ciudadano, sentimiento de extranjería social y política, etcétera. Desde esa perspectiva Putnam señala: “[...] el capital social, personificado en normas y redes de compromiso cívico, pareciera ser una precondition para el desarrollo económico como también para un gobierno efectivo” (Putnam, 1993).

Pues bien, si el concepto surge en los escritos sobre acción colectiva, pertenencia y consumo cultural, y en los estudios realizados sobre el desarrollo regional y la calidad de la democracia, también es preciso señalar que existe una amplia y variada literatura donde se ha trabajado el tema ya desde los años ochenta desde perspectivas distintas y en otro tipo de temáticas. Coleman, por ejemplo, lo ha trabajado en sus escritos sobre la participación en sistemas de confianza mutua, aunque también ha sido trabajado por el PNUD, la CEPAL y el Banco Mundial en diversos estudios acerca del deterioro y la regeneración de conductas asociativas y de cultura cívica¹⁴ en sociedades post transición en países en desarrollo. Ahora bien, desde la perspectiva de los estudios aplicados a la práctica gubernamental y al fomento productivo,¹⁵ citando a Putnam (1993), entenderemos el capital social como el conjunto de “características de la organización social, como por

ejemplo redes, normas y confianza, que facilitan la cooperación y la coordinación en beneficio mutuo [...], [el cual] aumenta los beneficios de la inversión en capital físico y humano". Para sistematizar, según Zumbado (1998), existen tres entradas teórico-políticas para desarrollar el concepto, a saber, el *asociacionismo horizontal de carácter limitado*, desarrollado por Putnam (redes de compromiso cívico entre personas y grupos que afectan la productividad de la comunidad); el *asociacionismo horizontal y vertical*, desarrollado por Coleman y Fukuyama (inclusión de organizaciones verticales más formales, la estructura social en general, como normas que regulan el comportamiento); y el *enfoque neo institucional económico*, desarrollado por North y Olson (incorpora tanto las relaciones informales, horizontales, locales, jerárquicas, como las formales, tales como las estructuras de gobierno, el régimen político, el estado de derecho, el sistema judicial, y las libertades civiles y políticas), lo que en definitiva representaría diferentes perspectivas o tipos de entradas políticas para aprehender las problemáticas encerradas en su interior (entradas que van desde las preocupaciones de derecha hasta las de izquierda; Zumbado, 1998).

Los tipos de capital social

Para describir los tipos de capital social reproduciremos la tipología que establecen Durston (2001) y Flores y Rello (2001) a fin de distinguir entre las distintas acepciones y subtipos del concepto. Para Durston (2001), el capital social se puede manifestar en distintas formas, pudiéndose distinguir a lo menos cinco tipos, unos de carácter individual y otros de carácter colectivo. Los tipos que identifica son los siguientes: "el *capital social individual*: relaciones sociales con características de un *contrato diádico* con contenido de confianza y reciprocidad, y se extiende a través a redes ego centradas. Es el recurso que las personas han acumulado en sus relaciones sociales, favores que en cierto momento reclaman reciprocidad. No reside en la persona misma a nivel individual sino en las relaciones; el *capital social grupal*: extensión de las redes ego centradas que se cruzan cara a cara en un grupo, las relaciones se cruzan entre sí y se densifican conformando un grupo capaz de funcionar como equipo; el *capital so-*

cial comunitario y de barrio: estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal. Reside no sólo en el conjunto de las relaciones ínter personales sino en sistemas complejos, en sus estructuras normadoras, gestonarias y sancionarias; el *capital social de puente*: extensión del capital social en las formas antes mencionadas pero referida a los vínculos que dan acceso a personas e instituciones distantes, tanto horizontales como verticales; y el *capital social societal*: capital social global de las sociedades" (Durston, 2001).

Por su parte, Flores y Rello (2001) distinguen cuatro tipos de capital social: "el *capital social individual*, que es visto como la capacidad de obtener ventajas y beneficios a partir de una red de relaciones útiles; el *capital social empresarial*, que es entendido como el conjunto de recursos movilizados mediante una red de relaciones sociales extendidas, que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva; el *capital social comunitario*, que es definido como la capacidad de actuar como colectivo en busca de metas y beneficios definidos en común. Lo esencial de este tipo de capital social es la capacidad colectiva de tomar decisiones y de actuar conjuntamente para perseguir objetivos de beneficio común, derivada de componentes de la estructura social tan diversos como la confianza, las redes, las asociaciones y las instituciones; y el *capital social público*, que es aquel que está conformado por las redes de relaciones con agentes económicos y sociales que establecen las organizaciones estatales, y que les permitan hacer más eficaz su tarea" (Flores y Rello, 2001).

Para nuestros fines, y dado el tipo de problema planteado, creemos que tanto el capital social de puente de Durston como el capital social empresarial de Flores y Rello, son los tipos de capital que permiten plantear más directamente la relación existente entre las categorías analizadas en el texto, puesto que representan dos formas de entender los componentes relacionales necesarios para generar crecimiento, desarrollo y cooperación entre el Estado y los agentes.

La medida del capital social

Debido a la naturaleza de este tipo de capital, la tarea de medirlo desde la economía suele ser com-

plicada, ya que no es un factor tangible o fácilmente operable. Por ello, de manera similar a la forma de contabilizar el capital humano, para medir el capital social se utilizan variables aproximativas, pues aún no existe unanimidad en la comunidad académica sobre cuál o cuáles deberían ser las variables más adecuadas para recoger el posible efecto del capital social sobre el desarrollo regional. Además, y dado que las definiciones de capital social se plantean en términos multidimensionales, no es posible buscar una entidad invariante y universal para su medición. En ese sentido, uno de los indicadores que ha sido utilizado como aproximador en numerosos estudios es el indicador de confianza social, sin perjuicio de que actualmente se esté poniendo énfasis en la búsqueda de mejores variables de medida, relacionadas por ejemplo con: a) la cantidad de miembros en asociaciones locales y redes; b) indicadores de confianza (ínter personal y generalizada); c) calidad del marco institucional (público y privado) y adherencia a normas; d) acciones de innovación (Del Río, 2003), etcétera.

En resumen, las razones esgrimidas que obstaculizan la obtención de una única medida serían: *la inmadurez* (como concepto aún está en período de infancia), *la no-linealidad* (requiere de modelos más flexibles y multidimensionales), *la falta de datos* (a pesar de que existen diseños de encuestas con indicadores proporcionados por la investigación sociológica), la naturaleza eminentemente pública (cooperación horizontal y vertical), y *la imposibilidad teórica de asociarlo con las problemáticas actuales del desarrollo de los mercados* en sus dimensiones global, nacional, regional y local.

La relación entre capital social y desarrollo regional

Diversos estudios han tratado de explicar la relación que existe entre capital social y desarrollo regional. La pregunta a la que se atiende en ese sentido es: ¿por qué se observa que algunas regiones con características macroeconómicas y microeconómicas similares son capaces de tener diferentes niveles de desarrollo? El concepto de capital social puede ayudar a comprender esta cuestión. Actualmente existe una amplia discusión acerca de considerar al capital social como una forma tradicional de capital, como

lo son el capital físico o el humano. A ese respecto es pertinente señalar que las formas de capital se pueden entender como activos de diferentes clases, que proporcionan beneficios y que hacen los procesos productivos más eficientes.¹⁶ En este sentido, es una acumulación de varios tipos de activos: sociales, institucionales, culturales, cognoscitivos y psicológicos que aumentan la probabilidad de que se generen comportamientos cooperativos (Portella y Neira, 2002).

Ahora bien, si el capital social es una variable a considerar cuando se analiza el desarrollo económico de un país o de una región, está claro que no es la única a tener en cuenta, pues es aceptado que debe existir una combinación de los distintos tipos de factores (capitales) para que haya crecimiento y éste pueda ser sostenible. Es aceptado, universalmente, que el mercado, para que funcione de manera adecuada, necesita de un marco institucional y de estilos de comportamiento que reduzcan el costo de las transacciones y que garanticen el cumplimiento y la ejecución de los contratos.¹⁷ Si, además, a este contexto añadimos confianza recíproca, sentido de pertenencia a una comunidad (que comparte valores y conductas generando un clima de responsabilidad), cooperación y sinergia, evidentemente tendríamos una situación de aumento de la eficiencia de los factores productivos. En este sentido, y como ya se mencionó, una gran parte de los componentes del capital social se han identificado como cruciales para explicar el éxito y el crecimiento económico en determinadas regiones, tales como son los casos de los DIM o los *milieux innovateurs* (Cammagni, 2003), ambos caracterizados por la generación de una amplia red de relaciones de cooperación interempresariales horizontales y verticales. En ese sentido, la concentración productiva no sólo hace referencia a un conglomerado de pequeñas y medianas empresas dedicadas a un mismo sector, sino a la fragmentación del propio proceso productivo, a su vez reforzado mediante vínculos de cooperación.

Estudios recientes en Europa y América Latina que demuestran la relación capital social y desarrollo regional

A continuación se hace referencia a cinco casos de estudio con incidencias de tipo microeconómico y

macroeconómico logradas en diferentes regiones de Europa y Latinoamérica. Dichos casos han sido estudiados por investigadores en las áreas de las ciencias económicas y sociales de ambos continentes, los cuales permiten ver la causalidad directa que existe entre capital social y desarrollo regional. En lo sucesivo se exponen tres tipos de casos: una experiencia que demuestra una correlación fuerte entre confianza ciudadana y crecimiento económico (Europa); dos experiencias latinoamericanas de fomento empresarial que arrojan buenos resultados en relación a la utilización del capital social instalado (México y Brasil); una experiencia exitosa de redes micro empresariales indígenas en Centroamérica (Guatemala) y, finalmente, una experiencia exitosa de redes de pequeñas y medianas empresas (Italia).

Capital social en algunos países europeos y crecimiento económico

Portella y Neira (2002) cuantifican el capital social en España y en algunos países europeos a partir del estudio de tres encuestas acerca de la confianza social, concluyendo que existe una relación positiva entre el capital social y el crecimiento económico (PIB). Los datos analizados son proporcionados por la *World Value Survey*, donde la primera pregunta planteada es para analizar el grado de confianza social existente. Los datos obtenidos mostraron que el grado de confianza de los españoles se encuentra en un nivel bajo dentro de los países de la Unión Europea, correspondiendo el nivel inferior a Portugal (con 21,7% en 1996) y los niveles más altos a los países nórdicos.

Después de haber examinado el grado de confianza general, se analizaron los grados de confianza en las diferentes instituciones. Se observa, para 1996, que menos de 4% de las personas confían plenamente en el gobierno y que hay un porcentaje significativo de las mismas —aunque descendente de una encuesta a otra— que no confían en dicha institución o que se fían poco. También se aprecia un escaso interés por los temas políticos, cuando más de 60% de los españoles encuestados dicen que tienen poco o nada de interés por los mismos, en contraste con la situación que se da en el resto de Europa, donde aumenta el interés por este tema, llegando

a alcanzar un porcentaje de 50% de personas con mucho o algún interés en política, por ejemplo. Otra de las variables estudiadas como aproximadores al concepto de capital social es el nivel de asociación de las personas (densidad organizacional). Los resultados de la encuesta de 1996 muestran un claro aumento de la participación en organizaciones secundarias, aumento que se ve también reforzado por el incremento en el número de asociaciones, que pasa de 113.065 en 1990 a 206.363 en 1995 (en Europa, la evolución de los miembros en asociaciones voluntarias mostró una tendencia creciente).

La investigación citada plantea un modelo económico para analizar la influencia del capital social en el crecimiento económico medido a través del PIB, utilizando la variable capital social medida a través de los aproximadores anteriormente mencionados. Se estimó un modelo de efectos fijos que atiende a la siguiente ecuación:¹⁸

$$\log(\text{PIBH}) = \beta_{0i} + \beta_1 \log(\text{PS2}) + \beta_2 \log(\text{CON}) + \beta_3 \log(\text{MIEM}) + \varepsilon$$

Los resultados obtenidos en la estimación (cuadro 1 de la página siguiente) determinaron que la elasticidad de la variable capital humano (PS2) es ligeramente superior a la de la variable confianza (CON) —ambas con valores superiores a 0,5— y que la elasticidad de ambas es muy superior a la de la magnitud que mide los miembros (MIEM), lo cual indicaría que esta variable ejerce una influencia menor en el PIB. La ordenada en el origen también es significativa para todos los países incluidos en la muestra.

Estos resultados corroboran la hipótesis central del artículo, es decir, el capital social repercute en el crecimiento económico y, además, lo hace de forma similar que el capital humano. A la luz del caso aquí mencionado, la pregunta que nos apremia es: ¿puede medirse el capital social de un país atendiendo únicamente a los indicadores de confianza de su población respecto a algunas variables específicas?

Las micro empresas agrícolas en México

El caso que a continuación se describe tiene relación con la utilización del capital social como elemento diferenciador entre territorios económicos, en el sentido de evaluar el rendimiento económico de sus agentes. En el estudio citado a continuación, y

CUADRO 1
Resultados de la estimación

GLS // Dependent Variable is LOG(PIBH?)				
Sample: 1981 1990 1996; Included observations: 3; Total panel observations 31				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(PS2?)	0.566090	0.021739	26.04028	0.0000
LOG(CON?)	0.520253	0.045823	11.35360	0.0000
LOG(MIEM?)	0.034557	0.013363	2.585966	0.0207
BE—C	5.608747	0.194850	28.78496	0.0000
DI—C	5.127565	0.226118	22.67654	0.0000
FI—C	5.072429	0.223834	22.66152	0.0000
FR—C	5.788107	0.193494	29.91363	0.0000
AL—C	5.270185	0.207523	25.39572	0.0000
IR—C	4.877548	0.219990	22.17168	0.0000
IT—C	5.657239	0.192141	29.44313	0.0000
HO—C	5.197621	0.217367	23.91178	0.0000
NO—C	5.068668	0.237615	21.33143	0.0000
ES—C	5.469317	0.192266	28.44656	0.0000
SU—C	5.061721	0.230215	21.98694	0.0000
CH—C	5.523894	0.210543	26.23636	0.0000
UK—C	5.285930	0.223425	23.65861	0.0000
Weighted Statistics				
R-squared	0.999995	Mean dependent var	20.75665	
Adjusted R-squared	0.999989	S.D. dependent var	17.74111	
S.E. of regression	0.058385	Sum squared resid	0.051132	
F-statistic	184666.0	Durbin-Watson stat	3.065881	
Prob(F-statistic)	0.000000			
Unweighted Statistics				
R-squared	0.957327	Mean dependent var	9.637146	
Adjusted R-squared	0.914653	S.D. dependent var	0.210333	
S.E. of regression	0.061447	Sum squared resid	0.056636	
Durbin-Watson stat	3.645073			

desarrollado por investigadores de México y Estados Unidos (Gómez, *et al.*, 2003), se hace una comparación entre el rendimiento económico de dos regiones productoras de leche del centro de México. Las regiones analizadas son Altos de Jalisco y Aguascalientes, zonas con pobreza rural fuerte y donde la producción de leche es un activo importante para la economía de la zona. Por la precariedad de las condiciones de vida de la población, la región es una de las principales zonas que aporta mano de obra a Estados Unidos, siendo la microactividad lechera uno de los pocos motores económicos que le imprimen cierto dinamismo a la economía local, ya que se caracteriza por la predominancia de pequeños productores. El estudio demuestra, con cifras elocuentes, que dada la similar estructura so-

cio-económica de ambas regiones (geográficamente contiguas por lo demás), "existen diferencias que permiten realizar una comparación sobre los niveles de capital social logrados en la última década", y cómo éstos (fomentados en determinado momento por el Estado) inciden de manera directa en el crecimiento de una comunidad en relación a la otra.

La hipótesis central del documento nos señala que

[...] el capital social es mayor en los grupos de lecheros de Aguascalientes, a pesar de tener la misma tradición lechera, porque este Estado cuenta con capital humano y un nivel de vida mayores que la región de los Altos de Jalisco. Además, ambas regiones se diferencian, principalmente por el origen de la asociación de los grupos lecheros, la importancia que le atribuye al trabajo colectivo y el

papel que asumió el Estado en la conformación de apoyo a estos grupos (Gómez, et al., 2003).

Es decir, la tradición de trabajo colaborativo y horizontal desarrollado por las comunidades de Aguascalientes, aunado a los apoyos recibidos de parte del Estado en materia de fomento productivo territorial, nos aporta señales decisivas en la determinación de los factores que inciden en materia de crecimiento y desarrollo económico exitoso. Pues bien, en el plano metodológico se señala que el estudio se basó en dos trabajos de carácter económico realizados en la zona en los años 1997 y 2000; sin embargo, con la realización de entrevistas, se pudo determinar ciertas conclusiones en materia de capital social y humano.

El estudio señala que en las variables "capital humano", "nivel de confianza en los líderes", "capacidad de los líderes para desligarse de la figura de autoridad que representa la empresa acopiadora", "concepción del grupo por parte de los socios", "capacidad del grupo para ir más allá que el sólo enfriamiento de la leche", "número de lecheros integrados en una organización de segundo nivel", y "capacitación en funcionamiento empresarial", los grupos de micro empresarios de la zona de Aguascalientes demostraban mayores puntuaciones, lo que los hacía menos vulnerables a las modificaciones del mercado en el cual se encontraban insertos. En definitiva, los antecedentes organizativos, el origen en la formación del grupo, el perfil primario de los integrantes (relaciones de parentesco) y la relación con el gobierno estatal fueron aspectos clave en el rendimiento logrado y en la red de cooperación y de protección generada en dicho nicho productivo, lo que les "permite a los grupos de productores llegar a niveles de organización, mejores condiciones de producción y, en general, estar en mejor posición para defender sus intereses frente a la industria" (*ibidem*).

Los programas de fomento y desarrollo territorial en Brasil

La experiencia de Río Grande do Sul en Brasil (De Souza, 1999) nos presenta diversos instrumentos de política pública dirigidos hacia la promoción del desarrollo regional, sustentados sobre la base de la cooperación entre pequeñas y medianas empresas y de

otras diferentes formas de integración social. A partir del concepto de capital social y la idea de la necesidad de compromiso de los agentes sociales en el proceso de definición, implementación y soporte de las acciones gubernamentales, los autores precisan los instrumentos de política implementados que recurren a la utilización de formas alternativas de estrategias públicas para un desarrollo regional equilibrado y sustentado. El estudio de estos investigadores pretendió también contribuir al debate en torno a las reflexiones concernientes a la importancia de los agentes, incluyendo las formas regionales de cooperación y participación para la modernización y el desarrollo socioeconómico de un territorio. En ese sentido, los autores señalan que es preciso pasar de una época en la que los principales instrumentos de política local o regional, adoptados para un crecimiento armonioso, se restringían a los incentivos financieros y a las obras estructurales, a otra en la que deben considerarse también las relaciones sociales existentes en una región.¹⁹ El análisis de estas condiciones pone de relieve la necesidad de emprender la búsqueda de instrumentos de gestión pública que incorporen tanto los aspectos socioculturales y macroeconómicos como los aspectos específicos de promoción de la actividad productiva.

Pues bien, el proyecto Redes de Cooperación es concebido con el propósito de buscar nuevos espacios de acción de la esfera pública, a través de instrumentos eficientes en el marco del actual contexto productivo de economías globalmente interrelacionadas. En tal sentido, para el bienio 1999-2000 se emprendieron políticas en cuatro campos de acción que apuntaron a intensificar las relaciones de colaboración entre empresas, gobierno y agentes económicos, a saber: fomento regional de la cooperación ínter empresarial, superación de las trabas que frenan los procesos de cooperación, utilización de redes electrónicas para la cooperación y actuación del lado de la demanda.

El caso analizado aporta, definitivamente, un ejemplo específico para la construcción de espacios de actuación, donde las políticas públicas de fomento a las pequeñas y medianas empresas puedan servir de soporte para ampliar la interacción agentes económicos-gobierno. En este sentido, la experiencia y los resultados obtenidos por este proyecto nos ofrece mecanismos para comprender esta interacción, así como para la construcción conjunta de un pro-

ceso de desarrollo que, por sus características inherentes, sea territorialmente desconcentrado, económicamente sostenido y socialmente autónomo.

Las micro empresas agro alimentarias mayas en Guatemala

El siguiente caso describe a una organización guatemalteca de agrupaciones de micro empresarios indígenas que ha mostrado cierto éxito en el abastecimiento de alimentos agrícolas a supermercados. Esta experiencia demuestra cómo la organización de microempresarios logra competir de manera eficaz y eficiente con los grandes productores en un mismo rubro, reduciendo los costos de transacción y los costos en general en la “cadena de abastecimiento para poder competir en precios, frescura y otros atributos de los productos vegetales frescos” (Flores, L., 2003).

Pues bien, la situación inicial retrata condiciones de desventaja frente a otros productores, lo que los obliga a trabajar de forma cooperativa para que, de esta manera, puedan hacer frente a las condiciones de trabajo de la competencia. En este sentido se señala que las limitaciones que caracterizaban su funcionamiento son:

[...] el incumplimiento de compromisos adquiridos con los compradores, la falta de conciencia en el bien común, egoísmo entre los miembros de la cooperativa, la existencia de miembros que desconfiaban en la contabilidad, la falta de lealtad a la cooperativa al ofrecer sus volúmenes al mejor postor, un largo proceso de toma de decisiones y resistencia a la integración de nuevas formas de producción, como también un ágil ajuste a los estándares solicitados por los compradores (*ibidem*).

Por lo demás, trabajar de manera independiente significaba: “distribuir sus cosechas debido a sus bajos volúmenes y a la distancia hacia los mercados. Esta situación conducía al agricultor a resignar sus ventas a un número de intermediarios, reduciendo así sus ganancias. La situación descrita llevó por muchos años a que muchos productores quedaran varados económica como tecnológicamente a pesar de su deseo de mejoramiento” (*ibid.*). En definitiva, el trabajo colaborativo comenzado y cimentado por esta organización, demuestra que trabajando bajo con-

diciones de cooperación horizontal y contando con variables blandas, tales como los capitales sociales y humanos instalados, se logran resultados económicos exitosos y reproducibles a mercados más amplios y sofisticados.

El distrito industrial del calzado deportivo de Montebelluda, Italia

El Distrito Industrial de Montebelluda se encuentra entre los más significativos e importantes del noreste italiano. Está formado por 428 empresas —multinacionales, medianas empresas familiares, 265 (62%) PYMES (empresas de montaje, diseño, productores de maquinarias, etcétera) y talleres artesanales—, las cuales emplean a 8.800 trabajadores y exportan 73% de su producción. En este distrito se observa la presencia del capital social como motor del desarrollo regional y local.

Los factores del éxito del distrito de Montebelluda están relacionados con su propio origen: la comunidad integrada, caracterizada por las relaciones interpersonales suscritas entre agentes locales. El papel de las asociaciones dentro del distrito industrial juega un rol importante: “[...] en todos los distritos existe un interlocutor que está representado por alguna asociación de carácter empresarial y tiene un ámbito de actuación de tipo territorial” (Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2003). Al respecto, Becattini plantea que

[...] la continua y creciente articulación local del proceso productivo “típico” del distrito produce dos órdenes de efectos. Ante todo, es el vehículo natural del aumento de productividad del trabajo del distrito: la utilización intensiva de las capacidades adquiridas y de las capacidades para aprender es la base del incremento productivo del distrito. Naturalmente, también es la fuente de su mayor problema: la necesidad de salidas de crecimiento constante. Como el capital, si el distrito industrial no crece, muere. Sin embargo, la creciente articulación del proceso principal es importante, porque permite la interpenetración del proceso productivo y de la vida cotidiana de la comunidad de referencia, que constituye una de las más notables peculiaridades de la forma de producción del distrito (Becattini, 2002).

Las características del distrito industrial en cuestión se resumen en: a) división del proceso producti-

vo en fases; b) conexión entre pequeños productores y mercado final; c) continuas innovaciones tecnológicas y organizativas; d) *know how*²⁰ de los empresarios locales, y e) diseño y calidad de los productos para su inserción en los mercados extranjeros.

En este sentido, los distritos industriales italianos han aprendido a responder a los nuevos desafíos privilegiando la calidad de los productos respecto al precio, ocupando espacios determinados en el mercado globalizado y atendiendo la fortaleza de su propia comunidad, la integración y la cooperación. En palabras de Becattini (2002): “[...] existe una correspondencia íntima, en conjunto reproductiva, entre un determinado bloque espacialmente ubicado y circunscrito de relaciones económico-productivas y un determinado bloque de relaciones socioculturales también ubicado y circunscrito”.

Conclusiones

El proceso de globalización económica actual, aunado a la revolución de las tecnologías de la información, nos están dirigiendo —sin lugar a dudas— a un nuevo tipo de sociedad, la sociedad de redes. La inclusión de conceptos como el capital social en la determinación de mecanismos sociales de sustentación del desarrollo regional, representa una nueva perspectiva de estudio y de aplicaciones prácticas de las políticas públicas a nivel territorial y microempresarial, pasando desde una perspectiva atributiva a una claramente relacional. En este sentido, las evidencias empíricas, tales como los casos concretos aquí presentados, indican que los factores socioculturales, como el capital social, juegan un papel decisivo en la explicación de las diferencias regionales y su impacto en el crecimiento económico. En esta dirección, es preciso atender nuevas perspectivas de análisis que logren explicar el comportamiento económico en su dimensión territorial, como lo hace el DIM, por ejemplo. Sin embargo, es importante destacar que toda interpretación basada exclusivamente en un único factor sería errónea. Es decir, las tradiciones cívicas, el capital social y las prácticas cooperativas (redes), no desencadenan, por sí mismas, el desarrollo regional esperado, aunque sí constituyen parte de la base de desarrollo que las regiones necesitan para enfrentar y adaptarse a los nuevos desafíos y a las oportunidades que la nueva realidad eco-

nómica presenta. Creemos que la comprensión de estas consideraciones abre nuevos campos de acción dentro de la esfera gubernamental y que, tomando en cuenta estas premisas, es posible comprender por qué una estrategia política de desarrollo no debe emprender únicamente acciones como la creación de líneas de crédito, el fomento a los incentivos fiscales o las inversiones en la formación bruta de capital fijo. Por el contrario, debe además procurar atender a factores socioculturales, tales como el *stock* de capital social presente en una comunidad productiva, lo que fortalece la autoorganización y el estímulo de la puesta en práctica de soluciones cooperativas para problemas comunes.²¹

En definitiva, creemos que los factores socioculturales de una región influyen directamente en su crecimiento, por un lado, y, por otro, que es preciso incentivar la búsqueda de instrumentos de política que fomenten la construcción horizontal y vertical de procesos de desarrollo conjuntos entre el Estado y los agentes. Ahora bien, a pesar de que la identificación de procesos vinculados a la resolución de problemas de cooperación con estas características no constituyen una tarea fácil de llevar a cabo desde la economía o la sociología (poco asumida además desde los planes estratégicos de la administración pública), es sumamente importante de lograr para la creación de espacios de diálogo horizontales y verticales desde el punto de vista del logro de objetivos de desarrollo.

Notas

- ¹ Von Thünen (1826) construyó un modelo basado en los precios de la tierra, la calidad de la misma y los costos de transporte para explicar la división del trabajo entre los centros urbanos y las áreas rurales dedicadas a la agricultura. Actualmente, el modelo de Von Thünen tiene vigencia gracias a las reelaboraciones que realizó Alonso (1964) en su Teoría de la Localización. En los inicios del siglo XX, Weber (1929), Christaller (1929) y Lösch (1940) desarrollaron la teoría de la localización donde intervienen la disposición geográfica del mercado y los costos de transporte para deducir, con aplicaciones geométricas, el surgimiento de unos “emplazamientos centrales”, organizados hexagonalmente, en los que se concentran las actividades productivas.
- ² Así como la tradición alemana apeló a la geometría para construir sus modelos, algunos geógrafos estadounidenses recurrieron a la física para estudiar problemas como la jerarquía del tamaño de las ciudades y sus interacciones,

- encontrando regularidades empíricas interesantes. Al respecto, Zipf estableció una ley, que lleva su nombre, para explicar la distribución del tamaño de las ciudades.
- 3 Un intento por integrar los aportes de la escuela alemana con la microeconomía de la minimización de los costos o de maximización del beneficio, fue realizado por Walter Isard en su obra *Location and space-economy* (1956). En ella se hace una construcción de carácter interdisciplinario que ha tenido una importancia práctica en el ámbito de la planeación regional.
 - 4 Paul Krugman (1991) y sus contribuciones a la Nueva Geografía Económica, basa su programa de investigación en el intento por dar respuesta a las dos preguntas clásicas de la economía espacial (¿por qué se concentra la actividad económica en unas determinadas localizaciones en vez de distribuirse uniformemente por todo el territorio? y ¿qué factores determinan los sitios en los que la actividad productiva se aglomera?), añadiendo una tercera interrogante: ¿cuáles son las condiciones para la sostenibilidad o la alteración de tales situaciones de equilibrio? (Krugman, 1991).
 - 5 Analiza los procesos de innovación y los factores que interactúan en la capacidad innovadora de un ámbito territorial específico. El concepto “entorno innovador” (Aydalot, 1986) focaliza la importancia de la proximidad geográfica y los rasgos económicos y culturales que definen el propio ámbito local/regional, y de la reducción de la incertidumbre propia de cualquier proceso de innovación. En lo esencial, comprende al conjunto de actividades que facilitan al tejido empresarial, el acceso a los servicios avanzados a la producción, las redes de cooperación entre las empresas locales, así como las vinculaciones con entidades de investigación y prestadoras de servicios, ya sean públicas o privadas.
 - 6 El análisis de la relación entre innovación y territorio ha utilizado distintos modelos, genéricamente denominados “sistemas territoriales de innovación”. Entre estos modelos es posible distinguir varias tradiciones, desde los DIM, hasta la región “que aprende” (“*learning region*”) o la región “inteligente”, pasando por el modelo francés de “*milieu innovateur*” y los nuevos espacios industriales procedentes de la escuela californiana de geografía económica (Méndez, 2002; Moulaert y Sekia, 2003).
 - 7 Un caso particular es el proyecto de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), que lleva a cabo un Programa de Desarrollo de Conglomerados y Redes de Pequeñas y Medianas Empresas, el cual responde a la solicitud de asistencia técnica por parte de los países en desarrollo para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a incrementar su competitividad fomentando los vínculos entre ellas y las relaciones de colaboración con las instituciones locales de apoyo, así como su contribución a la generación de empleo, la reducción de la pobreza y una distribución más amplia de la riqueza.
 - 8 “[...] un nuevo centro teórico del pensamiento económico sólo aparecerá cuando la economía logre explicitar sus vínculos indisolubles con el orden social subyacente, es tanto más cierta en el ámbito regional [...]”, Heilbroner y Milberg en Moncayo (2002).
 - 9 Durante la crisis de los setenta, algunos economistas italianos observaron, en el norte de Italia, un auge de las pequeñas y medianas empresas manufactureras con variantes significativas en las formas de producción y preparadas técnicamente para la competencia. Este “extraño” florecimiento de las pequeñas y medianas empresas se da en un contexto donde la gran empresa pública o privada, que operaba en sectores de alta intensidad en capital y/o alta tecnología, mostraba claros signos de declive.
 - 10 Actualmente, existen investigaciones muy diversas respecto al tema del DIM, por citar algunos investigadores: Giacomo Becattini, Gaby DeiOtatti, Roberto Camagni, Fabio Sforzi, Roberta Capello, Marco Belandi, Giovanna Ceglie, Josep Ybarra, Jorge Benko, entre otros.
 - 11 Las características mencionadas distinguen a los DIM de los *clusters*. Para profundizar ver Bellandi (2003).
 - 12 Benko, Lipietz y Marshall hacían equivaler el desarrollo económico a las externalidades, es decir, a una “atmósfera” caracterizada por un ambiente denso de interacciones no mercantiles, de información, de acercamientos personales y de emulación y confianza entre los agentes. Benko y Lipietz argumentaban que algunas ciudades tienen más éxito que otras porque lo merecen, porque la vida económica (o cultural) es allí más activa. De esto se deduce que la jerarquía espacial es el resultado, no la causa: todas las ciudades podrían ser igualmente prósperas si lo hicieran igualmente bien.
 - 13 Para ver la caracterización de los distritos industriales, consultar Trullén (1990).
 - 14 Calidad de la democracia y sus imaginarios de cooperación internos.
 - 15 A pequeñas y medianas empresas en entornos territoriales locales, por ejemplo.
 - 16 Ver trabajos de Bourdieu (2001) sobre la distinción entre capital cultural, social y económico, por ejemplo.
 - 17 Ver el trabajo de los neo institucionalistas en economía (North, por ejemplo) respecto de los costos de transacción.
 - 18 Donde:
 PIBH: Producto Interior Bruto *per capita*, calculado como la relación entre el PIB (en miles de dólares de 1990) y la población. Se utiliza como indicativo del desarrollo económico. Los datos provienen de la base de datos de la OCDE.
 CON: considerada para cuantificar los efectos del capital social, representa el porcentaje de personas que responde que se puede confiar en la gente. Los datos provienen del estudio World Value Surveys correspondiente a tres encuestas.
 MIEM: recoge el porcentaje de personas que son miembros, activos o inactivos, de alguno de los tipos de asociación que aparecen recogidos en la encuesta. Los datos provienen del estudio World Value Survey correspondiente a tres encuestas.
 PS2: empleada para cuantificar el capital humano del país, representa el porcentaje de personas que poseen estudios de nivel superior al secundario. Los datos están tomados de la base elaborada por Barro y Lee (2001).
 - 19 Para mayor desarrollo, consultar a Mark Granovetter en sus estudios sobre redes sociales y en su teoría sobre el

encrustamiento ("embeddedness") de las relaciones económicas al interior de las relaciones sociales.

²⁰ Al *know how* de Montebelluna recurren muchas empresas extranjeras. En la zona se produce casi la totalidad de los modelos *top* de gama de diferentes multinacionales del calzado.

²¹ Ver Oström, E., *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones colectivas*, UNAM / CRIM / FCE, México, 2000.

Fuentes bibliográficas

Alonso, W. (1964), *Location and Land Use*, Cambridge, Harvard University Press, USA.

Benko, Georges y Alain Lipietz (1994), *Las regiones que ganan*, Ediciones Alfons, El Magnánim, Valencia, España.

Capello, Roberta (2004), *Economía Regionale. Localizzazione, Crescita Regionale e Sviluppo Locale*, Editore Il Mulino, Italia.

Durston, John y Miranda, Francisca (comp.), (2001), *Capital social y políticas públicas en Chile*. Investigaciones recientes, División de Desarrollo Social CEPAL, Santiago de Chile.

Flores y Rello (2001), *Capital social: virtudes y limitaciones*, ponencia, Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza, CEPAL y Universidad de Michigan, Santiago de Chile.

Gómez (et al.), "Capital social y pequeños productores de leche en México: los casos de los Altos de Jalisco y Aguascalientes", en Atria, et al., (compiladores), (2003), *Capital social y reducción de la pobreza en A.L. y el Caribe: en búsqueda de un nuevo paradigma*, CEPAL-Michigan State University, Santiago de Chile.

ILPES/CEPAL (2000), *La reestructuración de los espacios nacionales*, Santiago de Chile.

Isard, Walter, (1956), *Localization and Space Economy: A General Theory Relating to Industrial Location, Market Areas, Land Use and Urban Structure*, MIT Press, Cambridge, USA.

Krugman, Paul (1991), *Geography and trade*, MIT Press, Cambridge, USA.

——— (1999), *The role of geography in development, annual bank conference on development economics*, The World Bank, Washington, USA.

Putnam, Robert (1993), *Making democracy work*, Princeton University Press, USA.

Río, Carlos, del (2003), *Measuring social capital in a less favoured regional context*, Instituto para el Desarrollo Regional, España.

Publicaciones periódicas

Báez Urbina, Francisco (1998), "Capital social y estrategias territoriales de superación de pobreza", revista *Proposiciones*, núm. 28, SUR Profesionales, Santiago de Chile.

——— (2004), "Gestión urbana participativa en ciudad de México", revista *INVI*, núm. 49, Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Becattini, Giacomo (2002), "Del distrito industrial marshalliano a la "teoría del distrito" contemporánea. Una breve recons-

trucción crítica", en *Investigaciones Regionales*, núm. 1, Barcelona, España.

Bellandi, Marco (2003), "Sistemas productivos locales y bienes públicos específicos", revista *Ekonomiaz*, núm. 53, España.

Bourdieu, Pierre (2001), "Capital social, apuntes provisionales", *Zona Abierta* 94/95, España.

Camagni, Roberto (2003), "Incertidumbre, capital social y desarrollo local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio", traducción UAB, en *Investigaciones Regionales*, núm. 2, Barcelona, España.

García, Alejandro (2002), "Redes Sociales y "Cluster" Empresariales", *Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 1, núm. 6, Barcelona, España.

Souza Verschoore, Jorge, de (2000), "El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Río Grande do Sul, Brasil", revista del CLAD *Reforma y Democracia*, núm. 17, Venezuela.

Trullén, Joan (1990), "Caracterización de los distritos industriales. El distrito marshalliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial", *Economía Industrial*, núm. 273, Barcelona, España.

Otras fuentes

Consejo Superior de Investigaciones Científicas (2003), "La innovación en el sector del calzado en la comunidad valenciana", España, www.ingenio.upv.es/imagenes/calzado.pdf

Dawson, Jonathan y Paris, Pierre (2003), "Expert group meeting on cluster and network development with special emphasis on monitoring and evaluation issues", Report United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Vienna, Austria.

Flores, L. (2003), "Labradores Mayas: una experiencia exitosa en el abasto de vegetales frescos a cadenas de supermercados", revista *Intercambios*, año 3, núm. 26 (sin año, consultada en julio del 2004) www.revistafuturos.info/futuros_3/lab_mayasl.htm

Guarienti, María Angela (2004), "Los distritos industriales italianos, el caso de Montebelluna", *Diario de PyMES*, www.diariopyme.cl/charlas2004/pptch5/guarienti.ppt

Moncayo, Edgard, (2002), "Modelos de desarrollo regional: teorías y factores determinantes", ILPES/CEPAL, www.sogeocol.com.co/documentos/indice9.pdf

Portela, Marta y Neira, Isabel (2002), "Capital social: concepto y estudio econométrico sobre el capital social", revista *Estudios sobre Desarrollo Internacional*, vol. 2 www.iigov.org/documentos/?p=3_0106

Sen, Amartya en Kliksberg, Bernardo, "Capital social y pobreza", www.iadb.org/etica (presentación, sin año, página consultada en julio del 2004).

Trullén, Joan, (2003) "Las dinámicas económicas y territoriales en la sociedad del conocimiento", revista *Redes, territorios y gobierno*, Ayuntamiento de Barcelona, España, http://www.diba.es/territori/index_libre_01.asp

Zumbado, Carla, (1998), "Desarrollo y capital social: redescubriendo la riqueza de las naciones", www.iigov.org/revista/?p=1_60

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CIENCIA EN UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA

**Rodrigo Ronda,¹ Alejandra Villoch, Rafael Ramírez,
Yolaidy Martínez, Orlando Sánchez y Lydia M. Tablada**

Investigadores del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA), La Habana.

Introducción

Las organizaciones en todo el mundo se están enfrentando a un periodo de inestabilidad y turbulencia sin precedentes. El cambio de una economía mundial basada en la explotación de recursos naturales y en la industria manufacturera a una basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación, ha llevado a que el poder económico y productivo de una empresa moderna radique más en su capacidad intelectual y de servicio que en sus activos tangibles. La meta se ha desplazado hacia la capacidad de administrar efectiva y casi continuamente el importante cambio estratégico, es decir, innovar de manera permanente (Kiernan, 1999).

La capacidad de crecimiento de una economía no depende exclusivamente de la dimensión de la inversión, sino también de la calidad de la misma. Por lo tanto, se precisa contar con instrumentos idóneos que permitan identificar los proyectos y seleccionar aquellos que garanticen mayor crecimiento económico y bienestar para la comunidad. El reco-

nocimiento del problema, necesidad u oportunidad es el punto de partida para la identificación del proyecto (Miranda, 2001).

En una época en que la eficacia en nuestras tareas diarias es continuamente traducida a resultados económicos, se nos hace imprescindible respaldarlas en prácticas metodológicas para afrontar con éxito tamaño obstáculo (López, 2000).

En América Latina, durante los últimos años se ha venido implementando una cultura de planeación que involucra la evaluación de proyectos. Por ello se busca generar instrumentos que permitan incorporar criterios de uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, en las necesidades consideradas prioritarias para el desarrollo social y económico de cada país (Castaño Mesa, 2000; Rodero, 2001).

De los tres componentes básicos del capital intelectual de una organización, el capital estructural está en el centro de la llamada infraestructura innovadora de la empresa. Éste incluye la capacidad de cambio, aprendizaje y trabajo de equipo de la organización, sus estrategias, visión, cultura, sistemas de información e innumerables cuestiones intangibles, que son

las fuentes verdaderas del potencial de valor y de la ventaja comparativa de la organización (Eroles, 2000; Medellín, 2000).

Estos activos intangibles no tienen existencia material; están incorporados en procesos, prácticas, conocimientos, competencias y destrezas de los individuos, en culturas organizacionales y filosofías de gestión, en la infraestructura organizacional y en los elementos de propiedad intelectual.

Un sistema de dirección por proyectos (DIP) equivale a un sistema directivo general basado en el enfoque de "visión por proyecto". En éste, la organización se concibe como un todo donde el principio de la racionalidad económica, la adaptación a los cambios del entorno y la aplicación de la DIP en sus proyectos se interrelacionan y se dirigen, esencialmente, a satisfacer las necesidades del cliente (Rodríguez y Espinet, 2002).

Surge la moderna gerencia de proyectos que se preocupa por métodos y técnicas que sean aplicables a proyectos de diferentes tipos, aunque con un enfoque fuertemente gerencial y no solamente técnico. Planeamiento, acompañamiento y ejecución de los proyectos de forma consistente y lógica pasaron a ser vistos como una forma de aumentar el índice de éxito de los proyectos (Kerzner, 1996).

Las organizaciones "orientadas a proyectos" conceptúan la gestión de proyectos como una estrategia de la organización, manejan una cartera con diferentes tipos de proyectos y transfieren la cultura de la gerencia de proyectos a su personal, métodos y herramientas (Johnston, 2003). Cada vez son más las instituciones y empresas públicas y privadas de todo el mundo que involucran el proyecto como unidad básica de análisis de rutina de gestión y herramienta insustituible en la planeación estratégica (Miranda, 2005).

Nuestro Centro, el Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA), creado en 1969, ha desarrollado investigaciones en apoyo al sector veterinario primero y agrícola después, en Cuba, incorporando en los últimos años el desarrollo y producción de medicamentos y diagnosticadores, también para el sector de la salud pública. Dados los reiterados cambios que han ocurrido y ocurren actualmente en todo el mundo y en Cuba en particular, así como el hecho que el sector productivo y económico exige cada vez más al sector de la ciencia por su papel impulsor, el CENSA estimó necesario realizar un análisis que

presente la manera en que el Centro concibe y desarrolla sus investigaciones, orientadas a potenciar la generación y creación de habilidades y capacidades en dirección integrada de proyectos, que posibiliten la obtención de mayores y mejores resultados.

Diagnóstico inicial

El trabajo se inició en 1998 y partió de dos análisis: el de la situación del modelo de I+D existente en el Centro, y el de la evaluación del desempeño logrado en los últimos años por las principales líneas de investigación existentes entonces.

Para el primero, se constituyó un grupo de trabajo multidisciplinario integrado por investigadores de todas las áreas y especialistas de otras importantes actividades. A través de un ejercicio de lluvia de ideas, se identificaron los principales problemas de nuestro sistema de I+D, identificándose inicialmente 46 de ellos. Tras dos procesos de validación, al final quedaron definidos doce problemas. Éstos fueron:

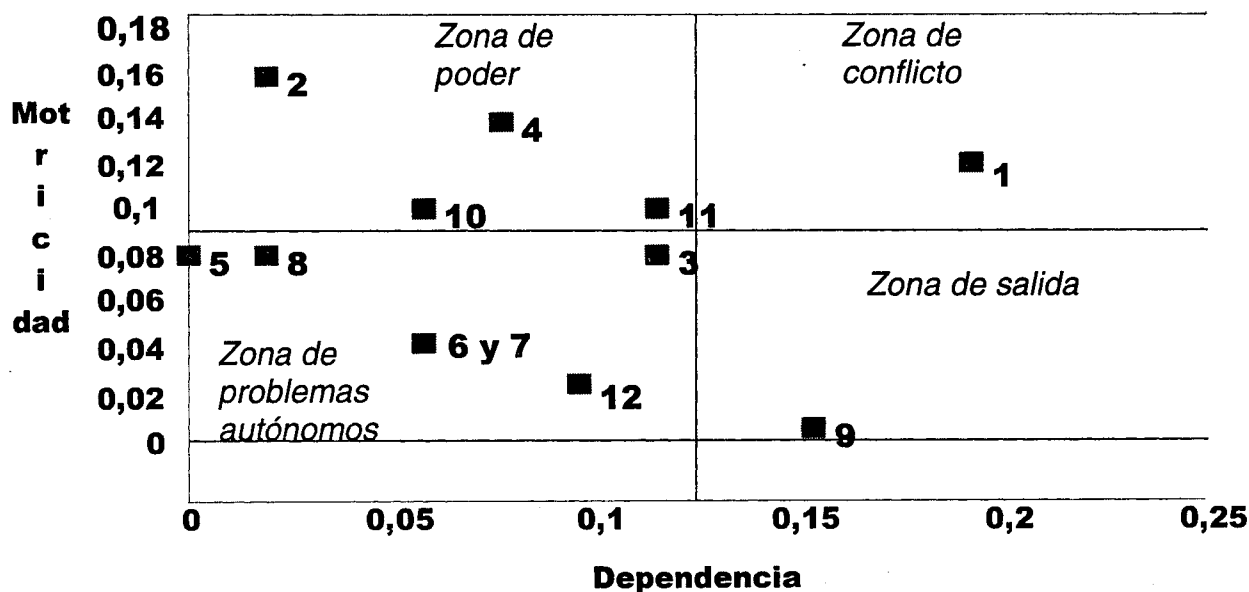
1. poca búsqueda y aprovechamiento del financiamiento;
2. deficiente organización por proyectos;
3. no orientación al mercado;
4. pobre identificación de áreas de liderazgo;
5. incultura de negociación y colaboración;
6. múltiples actividades científicas y administrativas;
7. baja explotación comercial del personal científico;
8. deficiente evaluación del rendimiento científico;
9. insatisfacción de las necesidades personales;
10. atraso tecnológico en infraestructura e ICT;
11. pobre utilización cultura propiedad intelectual, y
12. pocas investigaciones básicas orientadas.

Con los problemas identificados se construyó una matriz de relaciones, a partir del análisis de la dependencia entre los mismos. Los resultados de esta matriz de relaciones se introdujeron en un sistema automatizado, el cual ofrece el grado de motricidad y el grado de dependencia de cada variable, y, a partir de éstos, se establecieron las prioridades de los problemas identificados, según se puede apreciar en la tabla y la gráfica siguientes.

TABLA 1
Orden de solución de los problemas identificados,
según sus grados de motricidad y dependencia

<i>Orden de solución</i>	<i>Enunciado general</i>	<i>Motricidad</i>	<i>Dependencia</i>
1	2. Deficiente organización por proyectos	8	1
2	4. Pobre identificación de áreas de liderazgo	7	4
3	11. Pobre utilización cultura propiedad intelectual	5	6
4	1. Poca búsqueda y aprovechamiento del financiamiento	6	10
5	10. Atraso tecnológico en infraestructura e ICT	5	3
6	3. No orientación al mercado	4	6
7	8. Deficiente evaluación del rendimiento científico	4	1
8	5. Incultura de negociación y colaboración	4	0
9	7. Baja explotación comercial del personal científico	2	3
10	12. Pocas investigaciones básicas orientadas	1	5
11	6. Múltiples actividades científicas y administrativas	2	3
12	9. Insatisfacción de las necesidades personales	0	8

GRÁFICA I
Orden de solución de los problemas identificados,
según sus grados de motricidad y dependencia



En la zona de poder se agrupan los primeros problemas a resolver; la zona de conflicto comprende los problemas más complejos, pues tienen una alta motricidad pero, a la vez, una alta dependencia, lo cual se debe resolver en segundo lugar.

A partir de estos resultados se elaboraron las acciones para resolver los problemas identificados, en el orden de prioridad establecido. Las principales acciones, entre otras, estuvieron dirigidas a:

- establecer el flujo de proceso de trabajo con los proyectos;
- definir los criterios de evaluación de los proyectos;
- establecer la organización por temas y definir áreas de liderazgo;
- garantizar el flujo de información sobre proyectos a directivos;
- crear carteras de proyectos;
- crear un equipo de evaluación de proyectos, y
- garantizar la capacitación y actualización en aspectos de dirección integrada de proyectos y propiedad intelectual.

Para el análisis de las principales líneas de investigación existentes, se creó un grupo de trabajo del Consejo Científico del CENSA, el cual definió los principios orientadores del trabajo, además de las fuentes de información para dicho análisis habiéndose utilizado las siguientes:

- entrevistas a líderes científicos internos, que fueron seleccionados a través de una encuesta realizada a investigadores y especialistas del Centro;
- entrevistas a directivos, representantes de varios organismos nacionales, y a diferentes personalidades científicas del país;
- documentos que recogen la proyección estratégica de varios organismos relacionados con nuestras esferas de trabajo;
- la información internacional disponible en bases de datos nacionales e internacionales y analizada en dos sentidos: actualidad de lo que hacemos y tendencias actuales de la ciencia.

En ese momento, el CENSA tenía ocho líneas de investigación, que eran:

- medicamentos;
- diagnóstico animal;

- diagnóstico vegetal;
- calidad de la leche;
- vacunas veterinarias;
- gerencia de salud;
- reproducción, y
- marcadores moleculares en plantas.

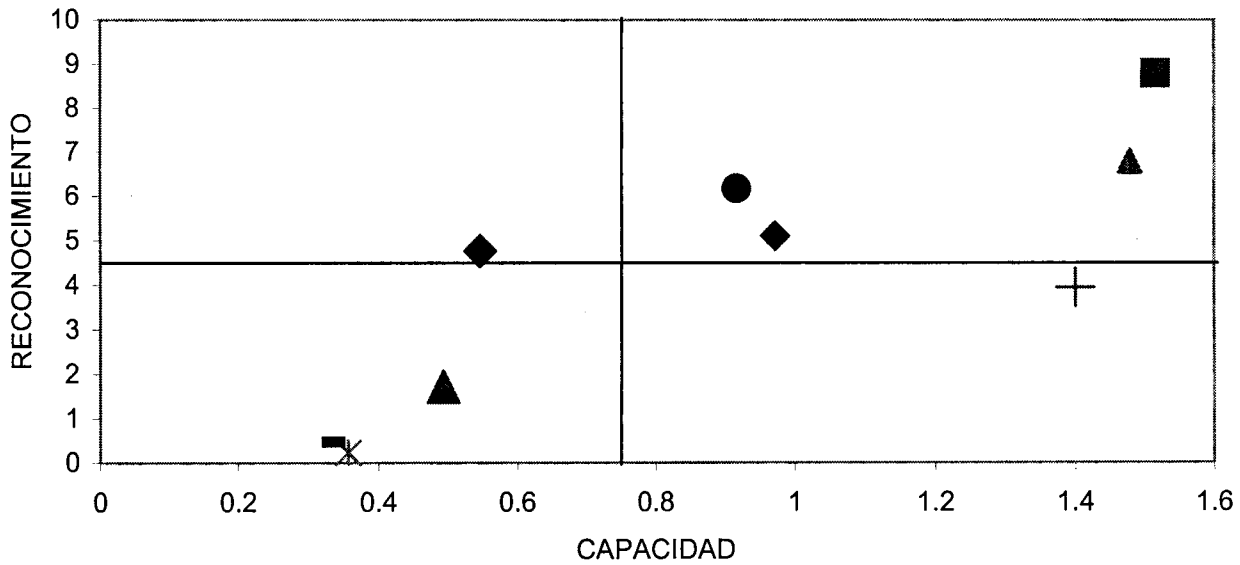
Para la evaluación del desempeño de las líneas existentes se desarrolló un método, el cual considera 14 indicadores de "salida", agrupados en dos categorías, buscando integración para facilitar su análisis:

- **CAPACIDAD.** Los indicadores considerados como "capacidad interna" fueron:
 - total de investigadores;
 - investigadores de categoría superior (titulares y auxiliares);
 - doctores en ciencia;
 - total de proyectos nacionales contratados, y
 - total de proyectos internacionales en ejecución.
- **RECONOCIMIENTO.** Los indicadores considerados como "reconocimiento externo" fueron:
 - patentes obtenidas;
 - premios obtenidos;
 - generalizaciones en ejecución, y
 - artículos publicados.

Se efectuó una ponderación de los indicadores dentro de cada índice, teniendo en cuenta el nivel en que se obtuvo (centro, provincial, nacional o internacional) y su fuerza (patente, premio o publicación). Marrero (2005) refiere el uso de indicadores estratégicos que de forma sencilla reflejen la actividad de la propia organización y su influencia en el entorno. La Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) del Programa Iberoamericano CYTED, realizó recientemente su VI Taller de Indicadores (RICYT, 2004), en el cual se destacó la importancia de contar con información cuantitativa y cualitativa sobre los recursos disponibles y los resultados alcanzados en la actividad de ciencia y tecnología.

Se consideraron las ocho líneas de investigación existentes entonces y se tomaron los datos de los últimos cinco años, los cuales se procesaron en un sistema computarizado. La siguiente expresión gráfica muestra la posición relativa de cada línea.

GRÁFICA II
Evaluación del desempeño de las líneas
de investigación entonces existentes en el CENSA



El estudio realizado sirvió de base para la definición de las nuevas líneas o temas de investigación. Los aspectos fundamentales que se tuvieron en cuenta para la definición de las nuevas líneas de investigación, fueron:

- demanda social;
- recursos con que se cuenta, y
- nivel de competitividad.

Se establecieron entonces cinco temas de I+D:

1. producción y calidad de la leche;
2. gerencia de salud animal;
3. caracterización y manejo de enfermedades y plagas de cultivos agrícolas;
4. desarrollo y evaluación de medicamentos veterinarios y de uso humano, y
5. vacunas veterinarias.

Posteriormente, esos temas se presentaron en el Consejo Científico del CENSA, con sus objetivos a corto y mediano plazo, y ya a partir del año 2000, el balance científico anual en el Consejo Científico se efectúa por dichos temas. Se creó un Consejo de Temas, presidido por la directora general, que tiene la responsabilidad de trazar las políticas y las estrate-

gias relativas a la actividad de ciencia y técnica que se presentan al Consejo Científico.

A partir de la creación de los temas se definió adoptar en el Centro una estructura matricial, concebida verticalmente por las direcciones administrativas y sus correspondientes especialidades, y horizontalmente por los temas, y que definió al proyecto como el punto de integración de las diversas especialidades y temas. Para fortalecer esta estructura matricial y perfeccionar la estructura administrativa de la organización se realizó un análisis de las ventajas y desventajas de la estructura administrativa existente y se propuso una nueva, la cual entró en vigor en el año 2001. En este sentido, se creó la Dirección de Gestión de la Innovación Tecnológica y el Perfeccionamiento Institucional (GITPI), la cual orienta y controla todo el sistema.

Estructuración del modelo

Se realizó la estructuración del Sistema Integrado de Gerencia de la Investigación-Desarrollo en el CENSA, que establece la manera de organizar, abordar, controlar y evaluar la actividad científica en nuestra organización, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la solución de los problemas científico-técnicos que demanda el entorno.

La estructuración del Sistema estuvo fundamentalmente dirigida a:

- la escritura de toda la base documental normativa del Sistema;
- la creación de carteras de proyectos;
- la definición de los temas (líneas principales) de investigación, y
- la elaboración de políticas y estrategias de apoyo al Sistema.

Base documental normativa

Un aspecto fundamental y novedoso del Sistema es la estructuración de toda la base documental normativa, como subsistema del Sistema General de Aseguramiento de la Calidad del Centro, basado en la aplicación de las Normas ISO 10006:1997. En este sentido, se elaboraron nueve procedimientos normalizados de operación (PNO), con sus correspondientes registros (RPNO), estructurados según se muestra en el siguiente esquema:

Las características fundamentales de los principales PNO elaborados son:

- elaboración y presentación de proyectos de I+D: establece el contenido, formato y responsabilidades en la elaboración de los proyectos de I+D, tomando como referencia las diversas metodologías establecidas por distintos organismos nacionales e internacionales. Define al proyecto como la unidad básica imprescindible para la ejecución de cualquier investigación (Miranda, 2005);
- evaluación de proyectos de I+D: establece los métodos, criterios y responsabilidades en la evaluación de los proyectos. Ésta depende del tipo de proyecto (básico, de desarrollo tecnológico y de innovación tecnológica) y el momento en que se realice (ex-ante, durante y ex-post);
- elaboración de libretas para el registro de datos primarios en una investigación: regula la actividad de recogida de datos primarios durante una investigación cuando ésta se ejecuta en libros o libretas de trabajo. Estos datos garanti-

ESQUEMA 1
Procedimientos normalizados de operación (PNO) según su destino

<i>Procedimientos del proceso de gestión de proyectos</i>	<i>Procedimientos del proceso de interacción investigación-producción</i>	<i>Algunos procedimientos técnicos de apoyo a los procesos descritos</i>
<i>PNO G 234 Sistema de gerencia de proyectos</i>	<i>PNO G 005 Interfases investigación —desarrollo— producción de un nuevo medicamento</i>	<i>PNO G 021 Metodología para la confección del expediente de registro para un nuevo producto</i>
<i>PNO G 233 Evaluación de proyectos</i>		<i>PNO G 058 Protocolo para realizar estudios de estabilidad</i>
<i>PNO G 232 Elaboración y presentación de proyectos</i>		<i>PNO G 235 Elaboración de protocolos de ensayos clínicos</i>
<i>PNO G 231 Elaboración de protocolos generales de proyectos</i>		<i>PNO G 247 Evaluación del desempeño de diagnosticadores</i>

zaran la reproducción de un trabajo por parte de un especialista de la temática;

- elaboración de protocolos generales de proyectos de I+D, servicios y otras investigaciones: establece el contenido, el formato y las responsabilidades que deben fijarse en los protocolos de investigación, preparados como parte de proyectos de I+D aprobados o cualquier trabajo experimental a realizar en el Centro;
- interfase investigación-producción en el desarrollo de un nuevo producto: establece la metodología general a seguir para la introducción de un nuevo producto en una línea de producción, con vistas a apoyar la gestión de la calidad de la organización y cumplimentar exigencias de organismos reguladores nacionales, y
- Sistema de Gestión de la Innovación Tecnológica: establece toda la gestión relacionada con los proyectos del CENSA. Describe las partes, formato y responsabilidades que integran el Sistema para la Gerencia de Proyectos; comprende la elaboración, presentación, selección, evaluación sistemática y final de proyectos; y define las funciones, evaluaciones y responsabilidades de los temas. Define el flujo (anexo 1) del ciclo de vida de los proyectos, desde la generación de la idea hasta su culminación. Refleja la importancia de una buena elaboración del proyecto, desde su misma concepción, para su mejor gestión y consecución (Peña, 2005).

Carteras de proyectos

El Sistema concibe la clasificación de los proyectos, siguiendo los criterios más generalizados de la literatura y como se conceptúa en el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica cubano, en tres grupos: básicos o estratégicos, desarrollo tecnológico (I+D) y de innovación tecnológica.

A partir de esta clasificación, en el Centro se establecieron tres carteras de proyectos, con el objetivo de poder manejar, relacionada y tempranamente, las direcciones, perspectivas de producción y comercialización:

- proyectos que darán origen a productos;
- proyectos que darán origen a tecnologías, y
- proyectos de carácter básico.



Un trabajo en equipo permite gerenciar proyectos más competitivos.

Se consideran en este último grupo, aquellos que no tienen definido aún su salida productiva o aquellos de carácter estratégico que sólo contienen la parte básica del proyecto en cuestión, la cual no debe sobrepasar 20% del total de proyectos.

Para la evaluación de los proyectos se creó una Comisión Central Evaluadora de Proyectos (CCEP), integrada por investigadores de las tres direcciones de investigación y especialistas de las esferas de producción, comercialización, colaboración, aseguramiento de la calidad, economía y propiedad intelectual, siendo coordinado su trabajo por el Grupo de Gestión de Proyectos, la cual enfatiza los análisis de factibilidad técnico-económica en los proyectos, y propone al Consejo de Alta Gerencia del Centro el dictamen de los proyectos evaluados. Sus análisis se basan en los indicadores cuantitativos elaborados para la evaluación de los proyectos con destino a productos y con destino a tecnologías (anexo 2). Involucrar diferentes especialidades y el realizarlo con un trabajo en equipo, permite gerenciar proyectos más competitivos (Miranda, 2005).

A fin de garantizar un mejor control de la marcha de los proyectos en ejecución y mantener informados a líderes, directores y jefes de temas, se estructuró una base de datos (BD), la cual contiene los datos más importantes de cada proyecto. Para la administración de esta BD, se creó un sistema soportado por un servidor SQL Server, que aumenta el nivel de seguridad, confiabilidad y mantenimiento, además de poseer mecanismos propios para la salva de información y la recuperación ante desastres. En la BD aparecen las informaciones de los proyectos ejecutados por el centro desde el año 1994, y dispone de un número de salidas visualizadas a través de la Intranet, con informaciones sobre el estado de ejecución del proyecto, fecha de inicio y de terminación, líder, programa, tema, financiamiento, etcétera. Aunque existen sistemas para el control de la ejecución de los proyectos (Delgado, 2005; Macías, 2005), esta BD nos ha facilitado y favorecido la gerencia de nuestros proyectos.

Políticas y estrategias

Se definieron aquellos aspectos fundamentales que tienen relación, directa o indirectamente, con el modelo estructurado y se trazó para cada uno su estrategia de desarrollo, los que fueron aprobados por el Consejo de Alta Gerencia del Centro. Los documentos aprobados establecen los objetivos a alcanzar, las vías y los métodos para lograrlos, así como los principios en los que se basan. Los documentos aprobados en los últimos años comprenden los aspectos de:

- propiedad intelectual;
- transferencia tecnológica;
- acreditación de laboratorios;
- sistema de información gerencial;
- estudios de mercado, y
- gestión de la información.

Por su importancia, vale resaltar la estructuración del sistema interno de propiedad intelectual (PI), como parte consustancial del Sistema de Gestión de Proyectos del Centro. Este define el alcance, los objetivos y responsabilidades, y establece la estructura, procesos y procedimientos del mismo. Comprende cinco procedimientos normalizados, dirigi-

dos a la evaluación de los derechos de PI, control de la información de PI, solicitud de derechos, explotación comercial y capacitación.

Jain (2005) presenta los pasos metodológicos para la elaboración e implantación de sistemas de control de gestión en organizaciones venezolanas partiendo de un ejemplo aplicado a una institución de educación superior, a partir de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización, haciendo énfasis en los factores críticos de éxito, que constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control.

Mejoramiento del modelo

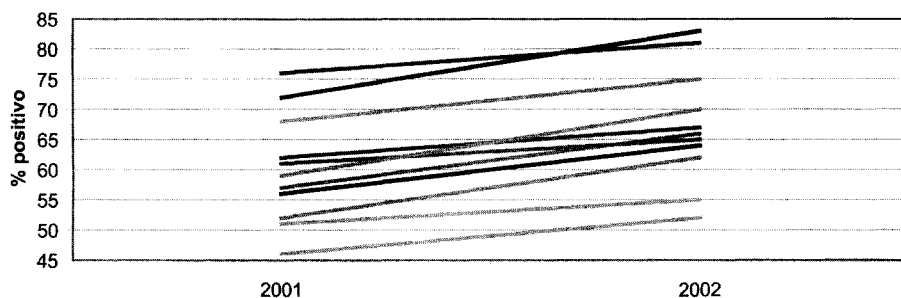
En estos tres años de aplicación, se han hecho algunos ajustes al modelo, que mejoran y facilitan su ejecución. Los principales cambios han sido:

- se trasladó la aprobación técnica inicial del proyecto, del Consejo Científico Central al Grupo de Expertos del Tema correspondiente, fortaleciéndose así el trabajo de los temas;
- se fortaleció la CCEP, para lograr análisis más completos, y se creó una Comisión Negociadora Central, responsabilizada con el dictamen de las negociaciones nacionales e internacionales de los proyectos, y
- se dividió la cartera de los proyectos con destino a productos en dos, aquellos cuyos productos serán los comercializados en el futuro, y otra, cuyas tecnologías de producción serán las comercializadas, al no tener posibilidades o capacidades de producción en el Centro.

Evaluación de la marcha del modelo

Para evaluar integralmente el impacto y la marcha del Sistema, en 2001 se desarrolló una encuesta (anexo 3), la cual se aplicó a 44% de los directivos y líderes científicos del Centro. Los resultados de dicha encuesta mostraron una evaluación de "excelente" o "bien" de los aspectos relacionados con la existencia de una estrategia científica con objetivos priorizados y una adecuada organización por proyectos, entre otros.

GRÁFICA III
Resultados evolutivos de la encuesta aplicada



Para conocer la evolución del impacto de la aplicación del Sistema, dicha encuesta se repitió en 2002, dirigiéndose a la misma cantidad de entrevistados del pasado año. En esta ocasión, continuaron con resultados de “excelente-bien” los cuatro aspectos referidos de la encuesta de 2001, y se incorporaron a este grupo: a) conocimiento y uso de conceptos de propiedad industrial; b) investigaciones con clientes bien identificados; c) enfoque interdisciplinario y de trabajo cooperado, y d) adecuada concentración de objetivos y temáticas de investigación. Se evaluaron, también con estas categorías, cuatro nuevos indicadores, entre los que se destacan conocimiento en gestión de proyectos de líderes y directivos, y adecuada proyección en los objetivos de los temas. De manera general, la mayoría de los indicadores mejoraron su puntuación en los resultados de la encuesta del año 2002.

Conclusiones

Podemos resaltar tres impactos fundamentales de este nuevo modelo en el CENSA:

- mayor cultura de trabajo por proyectos;
- mayor énfasis en proyectos de innovación tecnológica, y
- mayor integración en la solución de los problemas.

Estos avances, unidos a la creación de capacidades de gestión en la organización, son estratégicos, pues desencadenan los cambios más sustanciales



Para mantener informados a líderes, directores y jefes de temas se estructuró una base de datos (BD), la cual contiene los datos más importantes de cada proyecto.

para el desarrollo de nuestro Sistema de Gestión de la Innovación. Otros aspectos relevantes del modelo se pueden resumir en:

- todo el trabajo partió de un diagnóstico inicial;
- el modelo forma parte del trabajo de perfeccionamiento de la organización;
- siempre se realizó el trabajo en equipo e involucrando a la mayor cantidad posible de trabajadores, líderes internos y externos, además de organismos nacionales en todo el proceso de concepción, análisis, elaboración y validación de los diferentes documentos;
- las acciones siempre estuvieron dirigidas a aquellos aspectos de mayor impacto;
- se establecieron metodologías para la evaluación de proyectos, líneas de investigación e investigadores;
- ha contado siempre con el patrocinio de la alta gerencia del Centro, y
- se incorporan las herramientas de calidad en la estructuración del Sistema.

Notas

- ¹ El Dr. Rodrigo Ronda Martínez trabaja en la Dirección de Gestión de la Innovación Tecnológica y el Perfeccionamiento Institucional (Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria, CENSA) en La Habana, Cuba. Es doctor en Medicina Veterinaria (1969) y doctor en Ciencias Veterinarias (1981). Ha ejercido como Investigador Titular (1982) y, siendo especialista en genética animal, desde 1992 trabaja en gestión de proyectos, cambio organizacional, inteligencia empresarial y gestión de la información y el conocimiento.

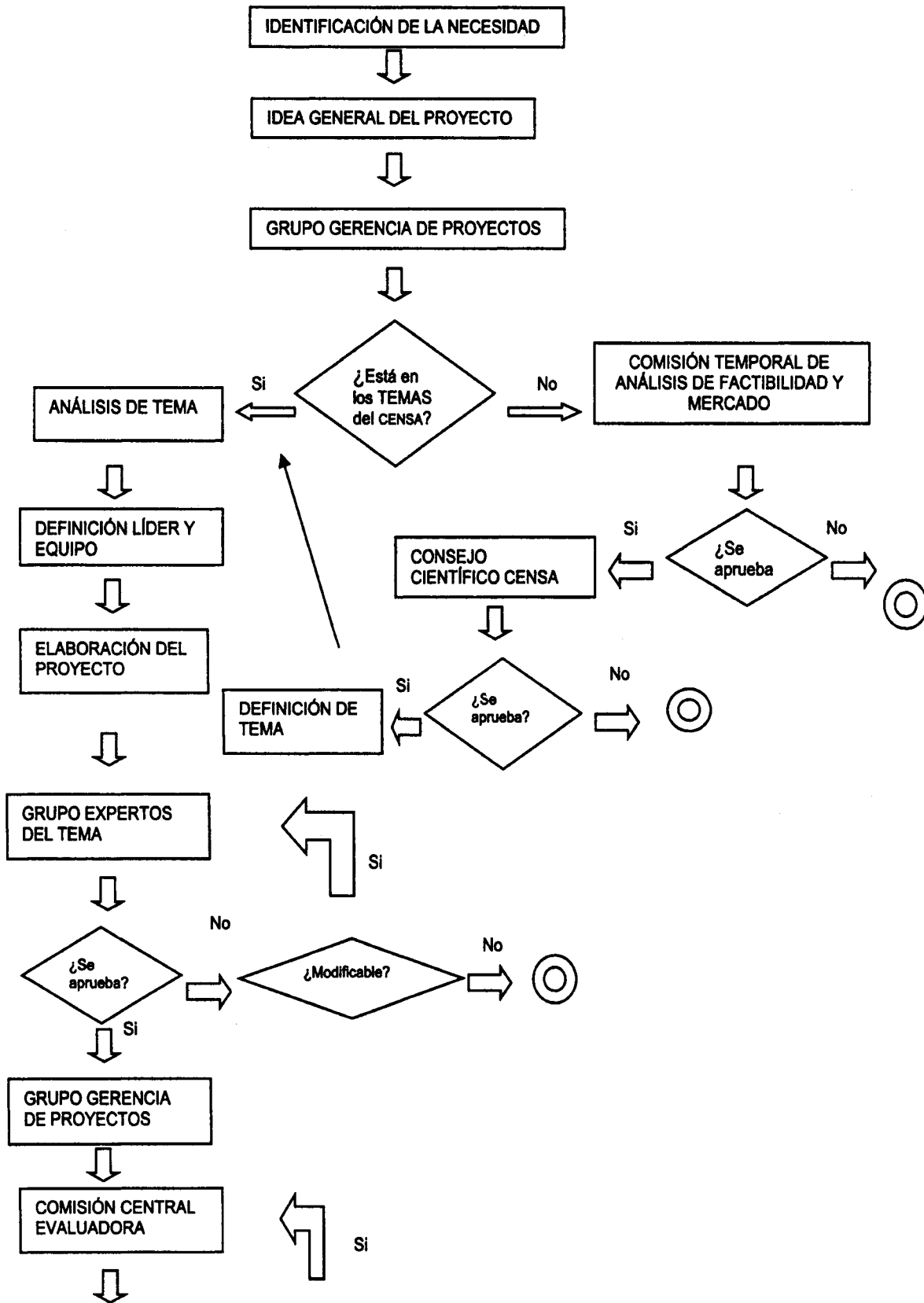
Fuentes bibliográficas

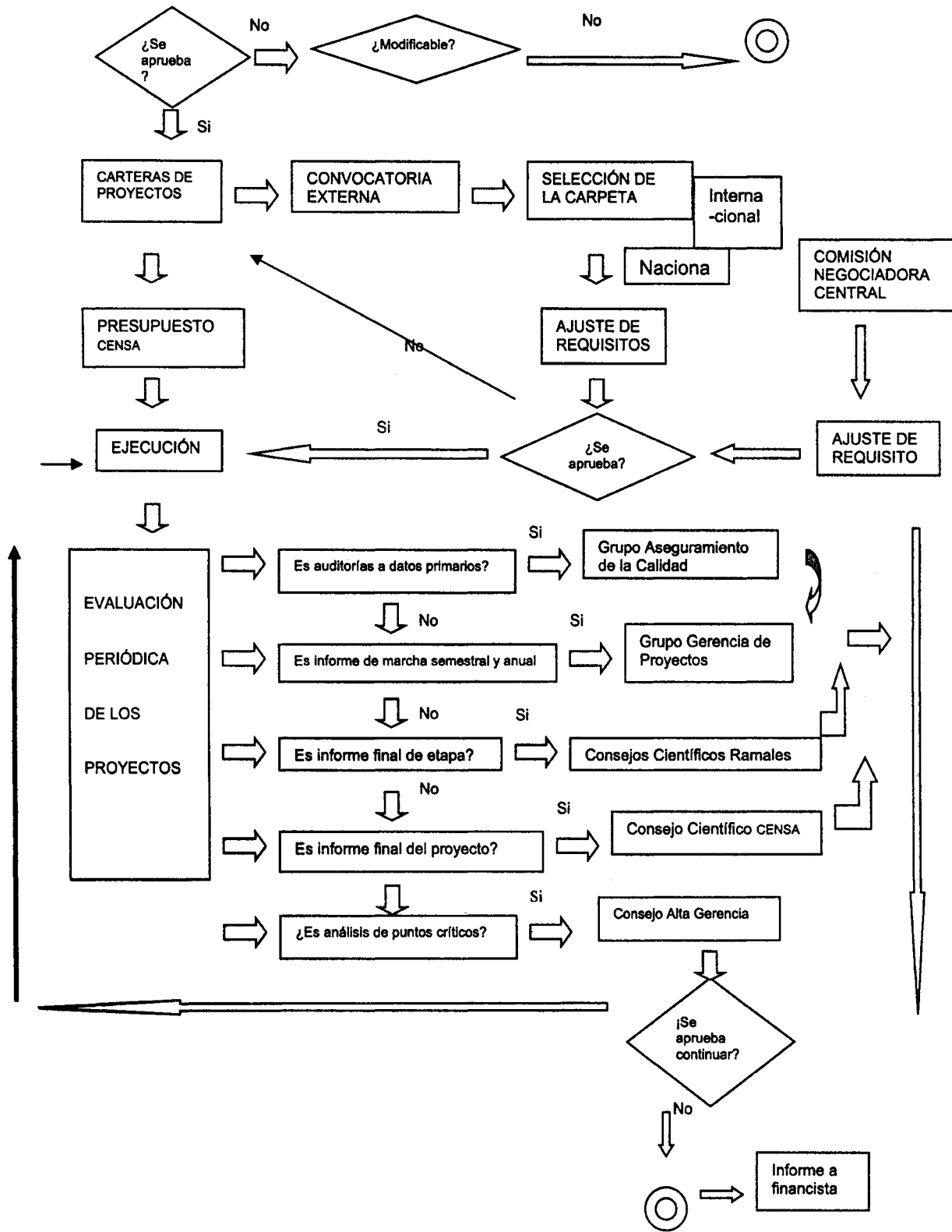
- Castaño Mesa, Lina María (2000), *Marco conceptual y operativo del banco de proyectos exitosos*, Serie Manuales CEPAL, Santiago de Chile.
- Kiernan, Matthew J. (1999), *Los 11 Mandamientos de la gerencia del Siglo XXI*, Prentice Hall.
- Miranda, Juan José (2001), *Gestión de Proyectos. Identificación, formulación y evaluación*, MM Editores.
- Parisca Simón, Gómez Diego, Jairo Cesar Laverde y Mario Fernández (1995), *Gestión tecnológica y competitividad*, Comisión Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (COLCYT), Editorial Academia, La Habana.

Otras fuentes

- Campo, Álvaro y Henry Yesid (1996), "Gerencia de proyectos de investigación", Convenio Andrés Bello, Módulo 11, Colombia.
- Castro Díaz-Balart, Fidel (2000), *Ciencia e Innovación: un reto de la industria cubana más allá del 2000*, tesis de Doctor en Ciencias, La Habana.
- Delgado, Roberto (2005), "La dirección integrada por proyectos (Project Management) en el marco de la ciencia y la innovación tecnológica".
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/dirintproy.htm>
- Eroles, Antonio G. (2000), "Capital intelectual. TECNOGEST". VIII Encuentro Nacional de Gestión Tecnológica, La Habana, julio.
- International Standard ISO 10006 (1997), "Quality management. Guidelines to quality in project management", BS ISO 10006:1997 (E).
- Johnston, Robert (2003), *Managing by projects*, PMOSIG 2003, vol. 2, núm. 2.
www.pmi-pmosig.org/Newletters
- Kerzner, Harold (1996), *The Growth and Maturity of Modern Project Management*.
- Peña, Rodrigo (2005), *Gestión de proyecto*.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestioproyecto.htm>
- Project Management Institute. *Papers Presented 27th Annual Seminar*. Boston, Massachusetts.
- López, Alberto (2000), *Primeras Jornadas Argentinas de Project Management*.
- Macías García, Enrique (2005), "Administración de proyectos".
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/adminproyenrique.htm>
- Marrero, Abilio (2005), "Metodología para la gestión del capital intelectual en organizaciones de ciencia y técnica. Indicadores de medición".
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/metcapintci.htm>
- Medellín, Enrique (2000), "Elementos para la gestión de activos intangibles en una organización", Ibergecty´2000, Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica, La Habana, 19-21 julio, 2000.
- Miranda, Juan José (2005), "Los proyectos en el siglo XXI". <http://www.gestiopolis.com/canales3/emp/prosigxxi.htm>
- RICYT (2004), VI Taller de indicadores de Ciencia y Tecnología Interamericano e Iberoamericano. Buenos Aires, septiembre.
http://www.ricyt.org/interior/normalizacion/VI_taller/Declaracion_VITaller.pdf
- Rodríguez, Lourdes I. y Salvador F. Espinet (2002), "Nuevas Tendencias del Project Management. Aplicación en Cuba", VIII Convención METALURGIA 2002, La Habana.
- Royero, Jain (2001), "Gestión de sistemas de investigación universitaria en América Latina".
<http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/412Royero.pdf>
- Royero, Jain (2005), "Modelo integrado de control de gestión".
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/micgrog.htm>

ANEXO 1
Flujograma de trabajo con los proyectos





ANEXO 2

Indicadores para la evaluación de proyectos con destino a productos

Título proyecto:

Código:

ANÁLISIS DE MERCADO	PUNTOS	4 PUNTOS	3 PUNTOS	2 PUNTOS	1 PUNTO	0 PUNTO
Incidencia económico social del problema						
Tamaño del mercado extranjero						
Tamaño del mercado nacional						
Nivel de competencia						
Calidad						
Precio						
Productos complementarios						
Canales de distribución						
Barreras no arancelarias						

Total de puntos: _____ puntos

ANÁLISIS TÉCNICO	PUNTOS	4 PUNTOS	3 PUNTOS	2 PUNTOS	1 PUNTO	0 PUNTO
Complejidad del proceso productivo						
Infraestructura tecnológica						
Suministradores						
Sistema de calidad						
Condiciones de almacenamiento						
Tratamiento de residuales						
Capacidad productiva						
Forma de presentación y envase						
Capacidad del líder y competitividad equipo						
Tiempo de ejecución						
Probabilidad de patente						

Total de puntos: _____ puntos

ANÁLISIS FINANCIERO	PUNTOS	4 PUNTOS	3 PUNTOS	2 PUNTOS	1 PUNTO	0 PUNTO
Relación costo-beneficio						
Tiempo de recuperación						
Magnitud de la inversión						

Total de puntos: _____ puntos

Definición general: > 260 puntos Aceptar
 120 – 260 Postergar
 < 120 puntos Abandonar

Total general de puntos :

Dictamen: Ejecutar Postergar análisis Abandonar

ANEXO 3
Autoevaluación en la esfera de ciencia y técnica

La encuesta es personal y anónima

Sea objetivo y sincero

Peque por defecto y no por exceso

Asigne un valor a cada indicador, considerando el 4 como la mejor puntuación

	Indicador	4	3	2	1
1	<i>Estrategia científica con objetivos priorizados</i>				
2	<i>Adecuada organización por proyectos</i>				
3	<i>Las investigaciones tienen clientes bien identificados y debidamente contratados</i>				
4	<i>Enfoque interdisciplinario y de trabajo cooperado en la ejecución de nuestras investigaciones</i>				
5	<i>Conocimiento en gestión de proyectos de investigadores y directivos</i>				
6	<i>Doctorados y maestrías en correspondencia con objetivos de las investigaciones priorizadas</i>				
7	<i>Colaboración internacional bien identificada en correspondencia con la política de prioridades del Centro</i>				
8	<i>Nivel de información de directivos y líderes de proyectos</i>				
9	<i>Adecuada concentración de objetivos y temáticas de investigación</i>				
10	<i>Evaluación del rendimiento científico</i>				
11	<i>Nivel de introducción y generalización de resultados</i>				
12	<i>Adecuadas evaluaciones económicas y de impacto en nuestros proyectos</i>				
13	<i>Conocimiento y uso de conceptos de propiedad industrial</i>				
14	<i>Contribución de nuestros resultados al desarrollo económico y social del país</i>				
15	<i>Repercusión regional e internacional de nuestros resultados</i>				
16	<i>Indicadores de publicaciones en el extranjero</i>				
17	<i>Búsqueda del financiamiento necesario (MN y USD)</i>				
18	<i>Adecuada proyección en objetivos de los temas</i>				

LA VENTAJA DE LA OPORTUNIDAD EN CONTEXTOS INESTABLES: EL CAMBIO EMPRESARIAL PARA MERCADOS EMERGENTES¹

Antonio E. Zarur Osorio

Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A.

Introducción

México comparte con el mercado más grande del mundo una frontera de 3,141 kilómetros y alrededor de noventa por ciento del comercio bilateral con Estados Unidos pasa por ahí. Esto constituye una ventaja competitiva para muchas empresas, pero sólo un dato geográfico más para otras, lo que, visto así, anula las oportunidades. En un entorno inestable y dinámico como el que vivimos, las oportunidades se caracterizan por su volatilidad y, aunque la frontera sigue en el mismo sitio y la economía estadounidense es hoy más poderosa de lo que era hace once años cuando se firmó el Tratado de Libre Comercio, México ha dejado de ser el principal socio comercial de los Estados Unidos, desplazado por China que se ubica a miles de kilómetros de ese mercado. En el nuevo entorno y la globalidad hay más oportunidades de las que se logran aprovechar, pero también la incapacidad de muchas empresas para traducirlas en hechos concretos.

Por otro lado, las empresas han identificado oportunidades para mejorar sus beneficios mediante la

aplicación de distintas técnicas de la disciplina administrativa, las cuales, sin embargo, no están surtiendo el efecto deseado. La explicación puede encontrarse en el hecho que, habiendo reconocido las oportunidades y hasta determinado costos y su operatividad, la administración no ha desarrollado la habilidad para tomar las decisiones a tiempo y las oportunidades se van, pues en un entorno cambiante se muestran volátiles y no permanecen eternamente, anulándose así la ventaja competitiva de la oportunidad. El reto es grande y la potencia de las técnicas administrativas puede ser engañosa si se oscurece el requisito fundamental: tener la habilidad para reconocer las oportunidades y saberlas aprovechar a tiempo.

En el principio de todos estos procesos está a la información clara y precisa para dar respuesta a una serie de preguntas básicas —qué, cuándo, cuánto, cómo y dónde—, además de la habilidad para tomar decisiones oportunamente. Vivimos una etapa de grandes cambios, cuando las transformaciones de la economía mundial anticipan grandes desafíos para empresas en México; pueden parecer lentas, pero

sus señales ya se perciben en el mercado. Ejemplos de ello son el mercado gay, cada vez más visible en el país, o la cuestión de la mano de obra barata (y poco calificada) que se emplea en las maquiladoras, durante años publicitadas por el gobierno mexicano como atractivo para atraer inversión extranjera. Hoy, frente a las nuevas tendencias, la situación se revierte, por ejemplo: en China, los salarios de maquila son aún más bajos que en México (mientras aquí se paga 1.50 dólares por hora, en el país oriental, el obrero recibe 60 centavos); está, además, el fenómeno llamado *offshoring*, que implica que México no figura como destino elegido por las grandes corporaciones que están orientado estratégicamente sus flujos de inversión a la subcontratación de servicios o al traslado de plantas hacia otras regiones. Lo que por lo menos parece un contrasentido al compartir nuestro país la mayor frontera con la potencia hegemónica y que, finalmente, no lo es, puesto que el país no ofrece niveles competitivos en mano de obra calificada para la solución de los problemas.

En el presente documento voy a referirme al fenómeno de la ventaja competitiva que, de acuerdo con Porter (2003: xvi), "es un aspecto esencial del desempeño de los mercados competitivos", así como de la incapacidad de muchas empresas para desarrollar y aprovechar esas oportunidades en un mercado altamente cambiante y volátil. El mercado mexicano transitó con cierta rapidez de una economía cerrada y protegida hacia la globalización, con la apertura implícita de fronteras y una multiplicada concurrencia de bienes y/o servicios que se ofrecen a los consumidores. Durante la mayor parte del siglo pasado, ese cambio se entendía como un proceso evolutivo de ritmos más o menos lentos y prolongados. En los años ochenta, sin embargo, el mercado se abrió paso a modificaciones radicales, que no se mueven linealmente y que bosquejan, para las empresas, la necesidad de imaginar nuevas formas y la elaboración de estrategias alternas para el desarrollo de nuevos mercados.

Una vez abordado el problema desde este punto de vista, se hace necesario recordar algunos principios fundamentales del proceso de toma de decisiones que se aplican exitosamente en las distintas áreas de una empresa, además de enfatizar que los modelos cuantitativos no son los únicos que la dirección puede o debe considerar, puesto que es indispensable, aparte de los índices de rentabilidad, concebir

un análisis cualitativo, al aplicar los criterios de decisión ante el problema que se tiene en las manos. Es importante señalar que, cuando los gerentes pretenden tomar decisiones en términos racionales, debemos estar conscientes del papel significativo que juegan su cultura y personalidad, así como las estructuras de poder de la organización, todo ello enfocado al caso de las nuevas oportunidades comerciales que se están abriendo paso en el mercado mexicano y que rompen con el enfoque convencional de muchas empresas: los mercados emergentes asociados con la ruptura del modelo tradicional de masculinidad.

El modelo tradicional de masculinidad (y de feminidad) es una construcción ideológica, hecha sobre la base de los cuerpos biológicos y el sexo, que regula, establece y reproduce las formas de ser hombre y de ser mujer en una formación social. La modernidad asociada con la globalidad y los imperativos de mercado ha propiciado una serie de cambios en los significados y los comportamientos que favorecen otros estilos de vida. Los criterios externos para ordenar las diferencias se están flexibilizando, a punto tal que el modelo de las tres efes ("feo, fuerte y formal"), alimentado desde distintos aparatos, se ha empezado a resquebrajar: los heterosexuales han empezado a hacer cosas que antes se consideraban gays, produciéndose un "nuevo tipo" de hombres (consumidores) heterosexuales: los metrosexuales. Aunque el fenómeno va más allá de la apariencia y existe una mayor tolerancia al estilo de vida gay.

Diagnóstico y reconocimiento

Los administradores están preocupados por la creciente incertidumbre en los mercados, por ello trabajan en desarrollar procedimientos, capacidades y opciones que permitan a las empresas aumentar el umbral de certeza y adaptación al medio, en el deliberado propósito de reducir los riesgos que representa el cambio vertiginoso en boga hoy en día. Ahora, a diferencia de lo que sucedió en los periodos de estabilidad, la rapidez y la dimensión de los cambios involucran a toda la estructura y no sólo sus partes. El énfasis que se ponía en el cambio parcial, y que corresponde a una visión más bien evolutiva, dio paso a los cambios radicales y hasta abruptos (recordemos aquí lo que desencadenó el 11 de septiembre de 2001). En ese ambiente, las necesida-

des de las empresas están definidas por el entorno altamente competitivo en que se desarrollan; compradores, materias primas, recursos, nuevos mercados, etcétera, todo ello requiere de un óptimo funcionamiento, si el propósito de la empresa es lograr una ventaja competitiva sobre el resto de la industria.

Una herramienta fundamental en todos los procesos de decisión racional es la información, la materia prima basada en criterios de elección objetivos (el dinero, generalmente). Es importante mencionar que la toma de decisiones debe ser rápida, oportuna y fundamentada en información concreta, factores que permiten una mayor eficiencia y efectividad a bajo costo; de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización. Una evidencia de ello se encuentra en el espectacular crecimiento que en México ha tenido la investigación de mercados, tal y como lo revela el presidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI):

Hay 650 mil personas dedicadas a esta actividad [...] A diferencia de hace 20 años, cuando sólo unos cuantos contrataban este tipo de servicio [...] Una nueva tendencia es la asociación de clientes y proveedores de investigación con el compromiso de dar toda la información, porque de ello dependen los resultados finales (*El Financiero*, 28 de octubre, 2004).

Seguramente, el crecimiento de ese tipo de investigación ha sido estimulado por el ritmo y la profundidad de los cambios que han ocurrido en los tiempos recientes en nuestro país y que han obligado a los gerentes a tomar decisiones suficientemente fundamentadas en los fenómenos del mercado.

Sobre esta base, las empresas productoras de bienes y servicios construyen sus decisiones de mercado, que se articulan en la planeación para enfocar y coordinar las estrategias de sus productos. Aunque la dimensión del problema no se limita a este punto, algunas se han atrevido a dar un paso adelante y adoptar una estrategia revolucionaria, que les permite establecer el puente para transitar de una organización estancada a otra inspirada en los nuevos modelos de integración con el entorno. En este proceso se están valiendo de diversos métodos para construir una organización con una filosofía de gestión compartida por todos sus integrantes, que se mantenga en interacción con su interior (empleados

y hacia el exterior (clientes, proveedores, el ambiente del mercado, la cultura de la sociedad de que se trate, etcétera).

Cada organización utiliza enfoques diferentes, aunque el objetivo final debe ser el mismo. De acuerdo con López Garza y Maricela López, una opción es

“[...] la organización inteligente como un modelo donde el aprendizaje y el conocimiento están orientados al mejoramiento de las acciones, y la importancia que tiene la organización y su estructura como un factor clave en este proceso. Es una evidencia palpable que las organizaciones estén preparadas para enfrentar los retos que el medio ambiente dinámico está provocando; dentro de ellas se encuentra el que las corporaciones permanezcan competitivas con sus homólogos en el mundo del trabajo y estén orientadas a la calidad y servicio al cliente ya como parte de la filosofía empresarial (<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye18/05.htm>).

Toma de decisiones y proceso de cambio

La utilización de las herramientas que nos proporciona la disciplina administrativa ayuda a evitar errores cuando se trata de incursionar en los mercados; muchas compañías ya están siguiendo los procedimientos. Partiendo de este razonamiento, las empresas modernas están desarrollando planes flexibles para ser tan activas como el cambio mismo, en el entendido que la flexibilidad no es una condición natural, sino que se debe construir. Sin embargo, muchas formaciones se han encontrado con que la estrategia que funcionó bien en algunos casos, en otros no es satisfactoria y los resultados así lo demuestran. Lo que prueba la tesis de los clásicos de la administración, en el sentido de que el cuerpo de elementos y principios de la disciplina es aplicable prácticamente a cualquier organización, pero todas ellas son diferentes y no necesariamente lo que funciona en una es válido para las demás. Los resultados de las empresas reflejan un fenómeno complejo de necesidades por satisfacer, multiplicidad de mercados, estrategias, procesos, productos, canales y, por supuesto, de agentes que intervienen en todo.

Para los administradores, la toma de decisión es una de las mayores responsabilidades; forma parte integral de un proceso mucho más amplio y sus efectos se reflejan, eventualmente, en los resultados

empresariales. Una decisión puede variar en trascendencia, connotación y forma parte de una cadena de causa-efecto que requiere de objetividad hacia el exterior, para determinar oportunidades y amenazas, y hacia el interior, para ubicar fortalezas y debilidades.

La toma de decisiones en una organización generalmente se circunscribe a una serie de personas que colabora en un mismo proyecto. En algunos casos se puede distinguir entre la autoridad de línea y aquellos a quienes está encomendada la responsabilidad directa, lo que para muchos estudiosos es obsoleto pero que, finalmente, involucra a todos los miembros de la organización. El proceso arranca con la proyección del sistema a futuro y la selección de opciones (decisiones). En la literatura administrativa, insistentemente se afirma que las decisiones son el motor de las organizaciones modernas, y en efecto lo son, pues de una adecuada selección de opciones dependen en buen grado los resultados organizacionales (aunque no exclusivamente).

Si preguntásemos a los administradores cuál es su actividad principal, una mayoría nos contestaría que tomar decisiones es su trabajo primordial, por la frecuencia y por el impacto de la tarea. Continuamente —explicarían— tienen que decidir lo qué debe hacerse, quién, cuándo, dónde y cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es una parte del trabajo. De acuerdo con Kast (1994:7),

[...] las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de permanecer en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento del pasado, estimaciones del futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

Ahora bien, aquí no podemos desconocer que en el proceso de toma de decisiones están involucrados otros elementos como la cultura, la estructura de poder de la organización y la personalidad del agente. Mayormente, la teoría organizacional ha trabajado el fenómeno como un proceso ordenado que posee una secuencia lógica y un criterio de elección, que generalmente es el dinero, dejando de lado el papel que la cultura juega dentro de la estructura

social, y cómo se articula con las decisiones y las formas del fluj social. Ello se explica porque el vínculo que se establece entre las decisiones y cultura suele ir en el mismo sentido, aunque no sucede así en el caso del mercado gay, donde se abre un espacio para el conflicto, razón por la cual muchas empresas locales se han resistido a la oportunidad que representa este mercado y otros asociados a la ruptura con el modelo cultural dominante.

Organización, estructura de poder y cambio

Las transformaciones de la economía mundial —que implican el desarrollo de las tecnologías de la información y los procesos integrados que disminuyen los tiempos para tomar decisiones; el uso de los medios para acortar los ciclos de los productos; una revolución tecnológica sin precedentes; la globalización que fragmenta mercados y multiplica la oferta de bienes y/o servicios; las nuevas reglas asociadas; el dominio de las grandes corporaciones; los cambios culturales aparejados a la emergencia de nuevos segmentos de mercado y, en general, el acelerado ritmo del cambio en el ambiente organizacional— están configurando una serie de retos que los administradores y las organizaciones deben enfrentar para generar estrategias exitosas que aseguren su futuro.

El ambiente empresarial se ha vuelto cada vez más complejo y tiene efectos en la estrategia, la estructura, las funciones administrativas, las tecnologías de gestión y el proceso de toma de decisiones. Hoy está claro que arrostramos un proceso irreversible que, en los últimos veinte años, ha producido tantos cambios y de tal profundidad como nunca antes en la historia de la humanidad. Una parte de este complejo panorama lo constituyen, sin lugar a dudas, el mercado y el consumo, que han experimentado cambios radicales en el terreno comercial y cultural.

Los mercados nacionales que conocimos hasta hace unos años, se están desintegrando y la adopción de nuevas tecnologías, como la Internet, ha venido a revolucionar de manera definitiva la comercialización. Los mercados cambiantes, los segmentos emergentes y el desarrollo tecnológico representan desafíos y conflictos que provocan situaciones o intenciones no habituales para las empresas. La organización debe aprender a innovar,

tener respuesta al cambio y la capacidad para desarrollar nuevos proyectos, productos y segmentos de mercado que hasta ahora no han sido atendidos.

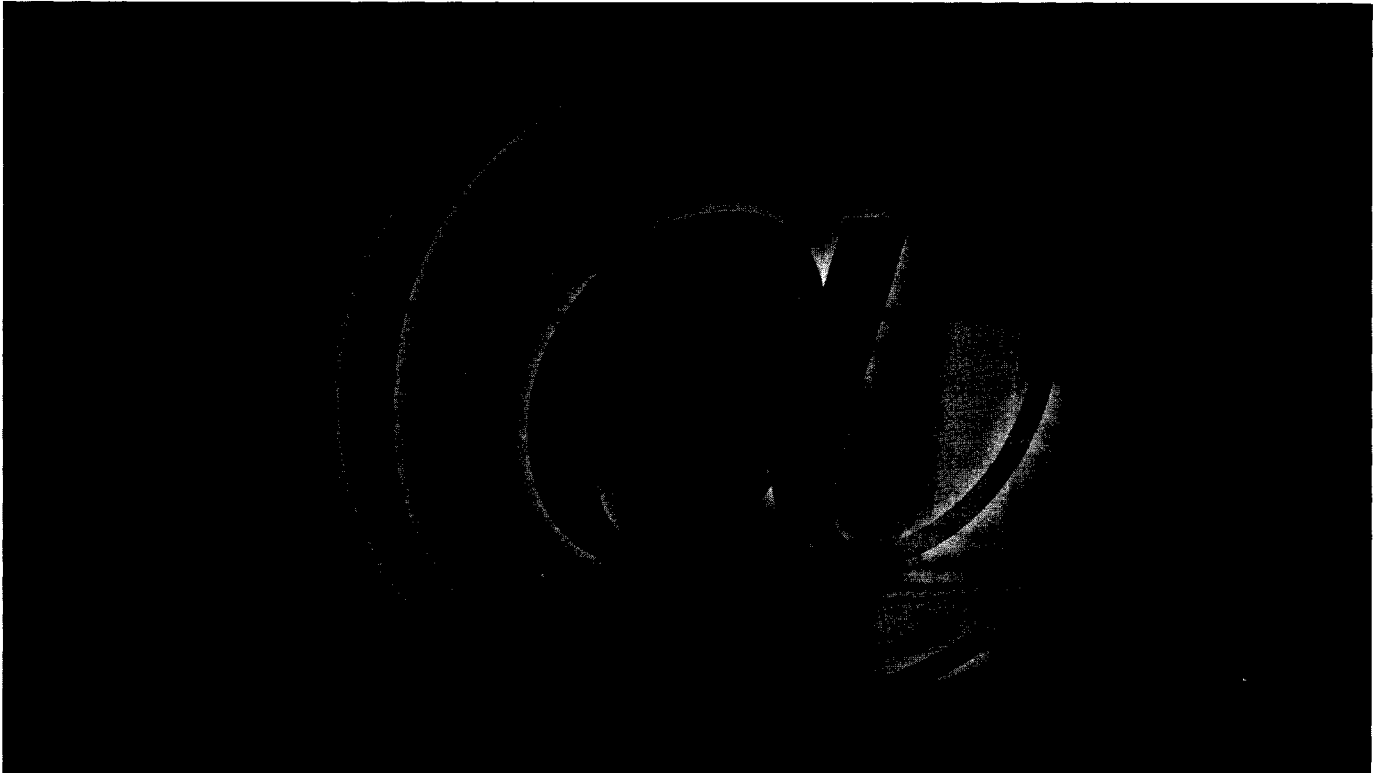
Hoy se tienen que desarrollar y comunicar constantemente nuevas formas de valor para los consumidores, y los resultados empresariales están asociados directamente con la capacidad de ajuste que los negocios tengan frente a este nuevo entorno. De acuerdo con Chandler, la "estructura sigue a la estrategia", es decir, la tarea de organizar supone que en el principio de las actividades empresariales están las necesidades de los consumidores, y después la estructura, los procesos y productos o servicios.

El cambio es una constante del ambiente organizacional; cambiar es una habilidad y una ventaja competitiva al interior de los negocios. Identificar las oportunidades que nos brinda la expansión de los mercados y realizar los ajustes para aprovecharlas, puede ser el punto de partida para el desarrollo de una estrategia sólida.

En la literatura administrativa contemporánea, el tema del entorno y su influencia en el diseño y complejidad de estrategias, estructuras y funciones administrativas ha sido ampliamente trabajado. Se ha destacado, desde distintos enfoques, el papel funda-

mental del ambiente organizacional, y su evolución como una variable central en la construcción de la tarea administrativa y de gestión, donde la aparición de fuerzas externas (e internas también) a la organización impone exigencias que en muchas ocasiones generan problemas, aunque también oportunidades que se deben afrontar y aprovechar para operar en mercados cada vez más agresivos y competidos. Los cambios de mayor importancia, dice Kast (1994:15) son los que "ocurren en el desarrollo de nuevos esquemas conceptuales o paradigmas", a menudo rechazados por incompreensión o bien porque entran en franca contradicción con estructuras y funciones que se han venido "perfeccionando" en el tiempo. En este sentido, ciertamente el mundo actual se caracteriza por los cambios constantes en el ambiente que envuelve a las organizaciones, pero también por la permanencia de una serie de inercias, de valores y de resistencias que lo acotan.

Optar por el cambio supone la construcción de una ventaja competitiva. Una organización dinámica debe adoptar una estrategia competitiva que busque una posición favorable en un escenario caracterizado por la competencia creciente y agresiva. La finalidad será buscar una rentabilidad creciente so-



Los mercados nacionales que conocimos hasta hace unos años se están desintegrando y la adopción de nuevas tecnologías, como la Internet, ha venido a revolucionar de manera definitiva la comercialización.

bre la inversión y una posición que permita enfrentar un mercado dinámico y en expansión de manera ventajosa. Esto no implica exclusivamente *adaptarse*, sino una actitud propositiva que permita a la organización ser tan activa como el cambio mismo, lo que habrá de traducirse en una ventaja competitiva, ya que una actitud favorable al cambio es un valor que la empresa crea y desarrolla para traducirlo en hechos concretos. Una ventaja y una oportunidad se convierten en tales sólo cuando la empresa las aprovecha real o potencialmente, de lo contrario son un simple dato.

En un proceso de cambio, la estructura de la organización y la industria de que se trate pasan de una condición relativamente estable a otra en que deben modificarse en la medida que el cambio se va operando. Este proceso, aparentemente simple, revela en su instrumentación una enorme complejidad, pues se requiere de una gran creatividad para descubrir las nuevas formas de competencia, más aún cuando se trata de mercados emergentes y, como en nuestro caso, de aquellos los derivados de una ruptura con el modelo de cultura tradicional.

Aprovechar los mercados emergentes vinculados a la ruptura del modelo tradicional de masculinidad es un reto muy grande para las organizaciones y, ciertamente, no se están haciendo suposiciones poco realistas respecto del futuro, ya que hay evidencias sobradas de cómo las restricciones, el tabú, que durante años pesaron sobre la homosexualidad, se han venido debilitando —el canal pink de la televisión francesa, la unión de personas del mismo sexo recientemente legalizada en España o la infinidad de jovencitos que en el metro de la ciudad de México expresan sus afectos sin que las “buenas conciencias” se les echen encima—, como también las que excluyeron a los hombres heterosexuales del cuidado personal, reservado a la mujeres. Entonces, el asunto es satisfacer las necesidades no atendidas de consumidores con un atractivo poder de compra.

No olvidemos que el cliente es el elemento decisivo en los resultados de toda empresa y aunque se trate de consumidores “atípicos”, la opción está ahí para quien quiera y pueda aprovecharla. Satisfacer las necesidades de estos grupos de consumidores es un requisito de variabilidad y también una oportunidad que no permanecerá ahí eternamente. Las oportunidades son volátiles y se van para no regresar.

Pero, la oportunidad en sí no es garantía del éxito. Ahora se trata de instrumentarla y, para lograrlo, es indispensable tomar la decisión. Esta es una tarea estratégica que pasa por la identificación de un segmento o grupo de segmentos para atenderlos. Estos colectivos representan a sectores que hasta ahora no habían sido tomados en cuenta por diferentes circunstancias, a las que ya me referiré más adelante, en particular a las del segmento gay.

Atrapados por la cultura y las estructuras de poder: volatilidad de las oportunidades

Una ventaja nace de muchas situaciones y puede ser el resultado de un proceso complejo que ha avanzado lentamente, casi imperceptible a los ojos leigos. Tal es el caso del mercado gay mexicano que, desde mi punto de vista, requiere de organizaciones dispuestas a tratarlo y aprovechar una oportunidad que ha revelado enorme potencial de negocios.

Ante esta alternativa tienden a polarizarse las opiniones de los que deciden en las empresas y, en muchos casos, suelen pesar temores y homofobia de manera definitiva. Si bien es cierto que la cultura y los avances tecnológicos están modificando algunas reglas, sólo unos pocos se han aventurado en México a tomar en cuenta este mercado, apoyados en su potencial manifiesto.

Un activo intrínseco de las organizaciones es la forma en que logran una ventaja competitiva, que se puede encontrar en los productos, los segmentos, la ubicación, el valor que ofrecen a los compradores o en las habilidades de su aparato de gestión. “Los segmentos potenciales o los no observados a veces son los más importantes de identificar, porque ofrecen oportunidades de acciones anticipadas que aportan una ventaja competitiva”, sostiene contundente Porter (2003:239).

El proceso de enfocarse al mercado gay y al de los metrosexuales, aunque en menor medida, necesariamente tiene que pasar por la revisión del fenómeno en sus múltiples aristas como es el mercado, pero también la estructura de poder de la organización y la cultura dominante. Se trata de una situación problemática, compleja en sus componentes y determinantes. Uno de ellos es el mercado y la oportunidad que representa pero, por otro lado, el análisis debe incluir a la organización misma que, orien-

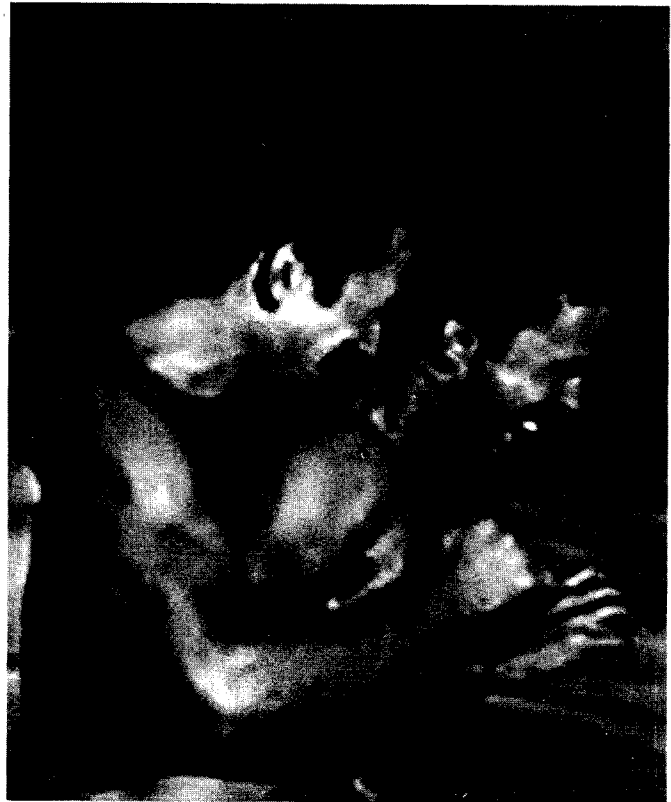
tada al cambio, debe tener claridad suficiente para aprovechar la oportunidad a tiempo. No se trata, hay que precisarlo, de que las empresas que se aboquen a estos grupos de consumidores sean propiedad de homosexuales, con trabajadores homosexuales, si bien ahí inició todo. Estamos frente a un segmento de mercado que está siendo abordado ya por empresas sin calificativos.

Así como la flexibilidad no es una condición natural y se tiene que construir, igual sucede con el movimiento al cambio y la ventaja competitiva de aprovechar las oportunidades a tiempo, o la forma de lograr ventajas y la apertura a nuevos segmentos. Todo esto supone revisar la estructura de la organización a partir de la definición de una estrategia proactiva para construir los consensos necesarios.

Siguiendo a Larry Greiner y con base en su propuesta para cambios exitosos —en el marco de su teoría de desarrollo organizacional y el papel de la gerencia en el cambio, el análisis de problemas y el crecimiento en organizaciones en un marco proactivo para hacer frente a tales situaciones— podemos establecer que un patrón de intervención no trata sólo con el de potencial del segmento, sino revisa la propia organización en sus capacidades para desarrollar nuevos retos, como los que en este caso implica el mercado gay. Si bien la homosexualidad ha dejado de ser un tabú entre ciertos grupos de la población mexicana, para muchos, los homosexuales sigue siendo un grupo de enfermos y “desviados”, lo que pone de inmediato a las empresas que se ocupan del segmento y sus agentes *bajo sospecha* (como sucede con el que esto escribe) de desviación y enfermedad.

Tratar con gays en general y con consumidores en particular no es asunto fácil para todos. Peor aún cuando la homofobia (palabra que no aparece en el diccionario de mi procesador de textos) aún permea las estructuras sociales. Valiéndome del esquema de Greiner, la propuesta de revisión estructural gira en torno de dos aspectos fundamentales, a saber:

1. para tener éxito, todo proceso de cambio debe ser planeado y tener objetivos muy claros. Primero, el administrador debe hacer un buen diagnóstico y tener capacidad suficiente para influir en una estructura que ha desarrollado valores, actitudes y comportamientos que ahora se pretende desmontar. El proceso inicia por desmon-



El proceso de enfocarse al mercado gay y al de los metrosexuales, aunque en menor medida, tiene que pasar por la revisión, dada la complejidad de sus componentes y determinantes.

tar la estructura y necesariamente pasa por las relaciones de poder construidas hacia el interior de la entidad a lo largo del tiempo. La redistribución implica modificar los procedimientos que las estructuras de poder han utilizado hasta entonces para tomar sus decisiones. Sabido es que dentro de las estructuras sociales se crean espacios de poder asociados a personas, tareas o procesos que ejercen alguna forma de liderazgo, y

2. los procesos de cambio no ocurren de manera espontánea, no son absolutos ni se dan de la noche a la mañana. Igual sucede con la redistribución del poder, que es el producto de la voluntad política de cambiar y de crear el cambio en las organizaciones. El cambio es un proceso histórico, un fenómeno gradual que tiene su origen en las fuerzas que lo impulsan, y para las organizaciones es ahora estratégico comprender las modificaciones que se están operando en los caminos de la expansión del capital con la globalización de la economía y la redefinición del modelo de acumulación.



El poder del mercado y el consumo masivo es el "aceite" necesario para la continuidad del modelo capitalista de desarrollo.

Cambio empresarial y mercados emergentes

El cambio es un proceso complejo en el que interviene una serie de variables: la tecnología —que es una poderosa fuerza externa propulsora de las transformaciones—, la explosión del conocimiento, las comunicaciones, el acortamiento en la vida de los productos, los procesos de satisfacción y de manera señalada la globalización, el poder del mercado y el consumo masivo —que es el "aceite necesario para la continuidad del modelo [...] El capitalismo global, salvaje, se nutre del consumo; hay que consumir más y más para que funcione [...] Es la lógica del sistema" (Bauer, A., *Milenio*, 17 de diciembre, 2002).

En el caso que nos ocupa, el consumo está cerrando los espacios a la marginalidad e incorporando todo aquello que sea susceptible de ser explotado comercialmente, en un proceso que no deja de tener sus propias contradicciones ya que, por un lado, presiona la incorporación de las llamadas minorías (en nuestro caso, los gays) ante las crecientes exigencias económicas del modelo global, integrando-

las en tanto que consumidores. Por otro lado, el movimiento al consumo no supone reconocer sus propias circunstancias, lo que tiene como consecuencia el aislamiento y la profundización de la vulnerabilidad social de dichos segmentos en una sociedad como la nuestra, dominada, en ciertos sectores, por el pensamiento católico, y caracterizada por una fuerte tendencia a la discriminación de las minorías y a la intolerancia respecto de todo aquello que no esté orientado a la reproducción y parezca o sea diferente, aunque es preciso reconocer que esta actitud ya no se puede generalizar a toda la población mexicana.

Con la integración a través del consumo no se subvierten los valores y el sistema de concepciones que heredamos; los hemos asimilado y, por el contrario, seguimos creyendo que son "lo natural". El problema de este tipo de integración —y tomando en cuenta que el mercado es el espacio privilegiado donde se articulan identidades y se establecen las diferencias a través del consumo— es que no se configura una identidad homosexual —y de relaciones existentes entre los mismos y con los heterosexuales— diferente en lo fundamental de lo que la cultura burguesa viene manejado desde el siglo XIX. Si bien ya no es tratada como a una enfermedad mental, sí es considerada como una orientación, una "conducta" que debe ser controlada, regulada, tal y como se planteaba desde los años decimonónicos aunque por otros métodos. El movimiento al consumo no supone una ruptura o la trasgresión del modelo; por el contrario, se trata de un fenómeno contradictorio característico de los sistemas de distinción donde las diferencias no desaparecen, sino que son sustituidas por la tendencia a la equiparación, mientras los homosexuales asumen los roles tradicionales como la manera de verse aceptados. En lugar de atenuar la desigualdad, al adoptar este papel están llevando al extremo su opresión, contribuyendo a la permanencia y reproducción de los esquemas culturales y sociales dominantes, que modelan la conducta pública y que el movimiento de liberación homosexual cuestionó profundamente en los veinte años precedentes.

"Los esquemas culturales son *modelos*, son series de símbolos cuyas relaciones entre sí modelan las relaciones entre entidades, procesos o cualquier sistema físico, orgánico social o psicológico" (Geertz, C., 1991: 91). Al no existir el reconocimiento de una identidad homosexual que esté basada en la acepta-

ción de la diferencia —que se ubica precisamente en el terreno del deseo (el deseo por los del propio sexo)— más allá de los códigos —los gestos, las actitudes, los comportamientos, el cuerpo como un espacio de representación de la división genérica de los roles masculino-femenino, que se expresan en roles construidos y aprendidos—, la integración a través del consumo lo que hace en realidad es exaltar la desigualdad. Con la asunción de los modelos tradicionales, que se expresan de manera clara en el consumo, se cumple una doble función: por un lado, se confirma el dominio sobre los homosexuales y, por otro, se reproduce el orden que así les oprime, para someterlos a un nuevo uso dentro de la normatividad dominante: comercial.

Cabe agregar que el consumo se estructura con base en la desigualdad, lo cual se pone de manifiesto en la estratificación social que la mercadotecnia hace. A su vez, esto contribuye al retorno de un individualismo que puede destruir la solidaridad edificada al interior del *ghetto*; además, las contradicciones que se dan dentro de los sistemas, hacen que tal distinción desaparezca difícilmente.

El fenómeno es muy complejo y no ha sido trabajado por los administradores; para muchos, ni siquiera es tema de investigación mercadológica, pues a estas alturas siguen pensando que se trata de un grupo de “desviados” y de una patología que debe ser ocupación de psicólogos. Frente al panorama actual de la economía y el desarrollo de los mercados, el mercado gay debe ser considerado por los especialistas en marketing para el desarrollo de planes empresariales. Es un segmento lucrativo que posee fundamentos y una lógica interna que lo hacen singular y atractivo, sin embargo, no puede ser tratado de manera aislada, sino como parte de la estructura en la que se inserta.

Análisis y selección de la estrategia

El atractivo principal de cualquier decisión es mejorar el rendimiento de la empresa y generar utilidades crecientes sobre la inversión; en eso, el entorno organizacional juega un papel fundamental. Cuando el medio es desafiante y el imperativo mercadológico es buscar clientes lucrativos, los gays se muestran como un segmento suficientemente atractivo para ser tomado en cuenta.

Frente a toda oportunidad existe un número suficientemente amplio de acciones posibles y las maneras de implantarlas, por lo que es necesario proceder a definir y analizar las ventajas, oportunidades y beneficios, además de correlacionarlos con los costos, las desventajas y las amenazas que se vislumbran en las distintas opciones. La evaluación de las opciones pasa por la valoración de costos y beneficios bajo criterios objetivos de decisión, pero también es indispensable tomar en cuenta los factores que no son fácilmente cuantificables, como en el caso del mercado gay, debido a que se asocian con la cultura de la sociedad y de la organización de que se trate.

Para llegar a una decisión, se deben identificar claramente todas las variables que intervienen en el proceso, por lo que necesario propiciar la participación tanto de los administradores como de los empleados, forma en que debería ocurrir cualquier definición estratégica.

El mercado gay es un segmento que posee buen potencial de crecimiento, tamaño suficiente, y ha demostrado ser importante para las grandes corporaciones transnacionales, que han desarrollado estrategias con un enfoque de diferenciación como la forma de abordar a un grupo de consumidores con necesidades específicas y en condiciones culturales muy particulares. Lo gay es una realidad cultural y de mercado que está dada y ahora sólo resta ir por ella. La estrategia particular de cada organización pasa por reconocer las propias condiciones, su relación con el entorno interno y externo, y, dependiendo de ello, se abre la posibilidad de penetrar y/o desarrollar el mercado, lo cual implica participar en un negocio lucrativo que se ha visto favorecido por las nuevas formas de consumo derivadas de la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información.

A manera de conclusión, ejemplos concretos y observaciones sobre el fenómeno cultural gay

Cuando se da una persecución de individuos, ya sea en razón de su sexo, edad, religión, etnia, clase social u orientación sexual, se causa una enorme ansiedad en quien la padece porque puede perder su carrera, su prestigio, su familia, su habitación, la publicación de su trabajo, sus becas, el empleo y hasta

la vida. Algo similar está sucediendo con las empresas que han reconocido al mercado gay como un atractivo filón del mercado, donde el temor de perder su posición en el mercado tradicional ha inhibido en buena parte su participación. Un caso que ejemplifica esta situación es Tequila Sauza, empresa tradicional mexicana que produce la antigua bebida de los "machos mexicanos" (cuando era una bebida barata, ya no lo es) y que hoy está de moda en el mundo entero. Recientemente, la tequilera se ha lanzado a la conquista del mercado gay estadounidense comprando espacios publicitarios en las publicaciones gays de aquel país, siguiendo así el ejemplo de otras empresas internacionales, como Vodka Absolut que ha desarrollado un significativo nicho de mercado entre los colectivos homosexuales de aquel país. La participación de Tequila Sauza es un indicador del interés continuo y creciente que muchas empresas están teniendo en este mercado. Pero el esfuerzo no se da de la misma forma en México y, seguramente, ello tiene que ver con la influencia de la homofobia en el desarrollo de sus estrategias de marketing para el mercado nacional.

Alrededor de la homosexualidad se han construido estereotipos que conforman una idea caricaturesca del ser gay. Muchos manejan la idea falsa de que los homosexuales son hombres que quieren ser mujeres u hombres que se quieren vestir de mujeres o que todos son afeminados. Este tipo de imágenes ha complicado la participación empresarial, pues aun cuando no representan más que una parte de la población homosexual, ha afectado la posibilidades de desarrollar un mercado específicamente gay en México. De igual manera, muchas empresas están temerosas de posibles reacciones en contra, provenientes principalmente de grupos conservadores, como las que experimentó en su momento Estados Unidos Levi's, víctima de un boicot por parte de grupos conservadores después de que la organización decidió, como parte de su estrategia de mercado, anunciarse en publicaciones gay (similar situación, aunque en otra dirección, se vivió recientemente en nuestro país cuando el grupo de presión conservador, autodenominado *Por lo Nuestro*, enderezó una campaña mediática contra programas y cadenas de televisión cuyos contenidos, generalmente sexuales, les parecieron inapropiados, lo que tuvo sus repercusiones en los medios mexicanos, aun en la poderosa Televisa).

En el caso de México, Levi's ha patrocinado el Festival Micks, de diversidad sexual en cine y video (conjuntamente con Kodak, Loreal, Glaxo Smith Kline, entre otros), que se realiza cada año en la Cineteca Nacional de la ciudad de México, y cuyo público, que llena las salas función tras función, es homosexual casi en su totalidad.

Existen, en nuestro país, organizaciones y personas (vinculadas casi todas a la jerarquía católica y al *foximartismo* gobernante, con un enorme poder político y de manipulación) profundamente homofóbicas que ven *moros con tranchete* por todos lados, que le *tiran a todo lo que se mueva* y que tenga que ver con una mayor libertad sexual. Se afanan en presentar *ello* como el intento deliberado de siniestras fuerzas por apoderarse de la católica candidez y decencia de las familias mexicanas. Tal es el caso de Jorge Serrano Limón (beneficiario de millonarias aportaciones del erario con el soporte de la ultraderecha panista y su cabeza, Luis Pazos), quien, tras ver un par de videos para educar a adolescentes, los descalificó diciendo que "[...] en esos videos se promueve la prostitución, la masturbación y se impulsan las tendencias homosexuales y lésbicas [y que] eso no se puede permitir en las primarias. Los padres de familia deben saber qué se está enseñando a sus hijos, porque lo que se hace con este tipo de guías es fomentar el lesbianismo y la homosexualidad, y eso no se puede tolerar" (*La Jornada*, 19 junio, 2001). Hubo una reedición del caso en febrero de 2005, cuando apareció un par de mensajes propagandísticos (La Cena) de la campaña contra la homofobia patrocinada por la Secretaria de Salud, y a la cual se opusieron los mismos personajes con idénticos argumentos.

El miedo a este tipo de reacciones homofóbicas sigue siendo común en muchos empresarios y aunque esto está cambiando muy lentamente (en algunos casos debido al descrédito de las mismas organizaciones como Provida y su *tangagate*, asociado al manejo patrimonialista y francamente corrupto de dineros públicos) hay mucho trabajo por hacer.

Ahora bien, la homofobia ha jugado, en nuestra formación social, un doble papel: por un lado, ha inhibido el desarrollo de un mercado gay y, en su exacto opuesto, lo ha promovido fomentando la tendencia de grandes contingentes de la población homosexual a asimilarse por la vía del consumo (en apariencia, por lo menos) al modelo heterosexual dominante.

La homosexualidad es un producto históricamente construido, al igual que los rasgos característicos de la heterosexualidad. En torno de estos dos fenómenos de la sexualidad humana se ha desarrollado todo un complejo aparato conceptual, toda una serie de nociones preconcebidas que se ejercen efectivamente en la vida cotidiana y que por efectos de la ideología aparecen como “lo natural”. La homosexualidad es percibida como una desviación, mientras que la heterosexualidad es el modelo socialmente aceptado para el ejercicio de la sexualidad, y en torno del cual se han creado instituciones y prácticas sociales que lo alientan y tienden a perpetuarlo.

A la par, en el proceso histórico de la humanidad se han desarrollado diversas formas de control social de la homosexualidad. Según el momento y las circunstancias particulares de cada sociedad, han surgido mecanismos de control legales, religiosos y médicos, junto con otras prácticas ideológicas necesarias para sujetar el comportamiento gay al modelo sociocultural dominante. En el capitalismo, la sexualidad está orientada a garantizar la reproducción del orden social dominante y las “desviaciones” se convierten en objeto de regulaciones y prácticas de control, que hasta la fecha no han tenido el éxito

buscado. A partir de la década de 1960 comenzaron a reformularse ciertas convenciones sociales, debido a la pérdida de efectividad de las formas tradicionales de control. Destacan entre los sucesos:

- el Movimiento de Liberación Homosexual de los años sesenta y setenta;
- la globalización de los mercados y la necesidad de expandir constantemente el consumo ha encontrado que los homosexuales representan un atractivo segmento susceptible de explotación;
- el reconocimiento de la frecuencia e incidencia del comportamiento homosexual —desclasificado en 1973 como un desorden mental por la APA— y la aceptación de que representa un porcentaje significativo de la población propician el abandono de ciertas ideas respecto de los estereotipos tradicionales;
- el avance natural del proceso civilizatorio en los países que dominan los procesos globales y buscan imponer su modelo sobre el resto de la humanidad, y
- la manifestación de un complejo de necesidades sociales, comerciales y prácticas históricas



FOTO ANTONIO MARQUET

Las desviaciones se convierten en objeto de regulaciones y prácticas de control, que hasta la fecha no han tenido el éxito buscado.

que están interactuando en la reconfiguración de los viejos cartabones del comportamiento homosexual a partir de su vinculación con el consumo, el espacio privilegiado en el cual articulan circunstancias particulares y un modelo que no acepta el estilo de vida homosexual, pero que ofrece nuevos estereotipos: una diluida serie de actitudes, prácticas y comportamientos que da a los individuos una apariencia socialmente aceptable (mientras no hagan gala de su orientación, más que en los espacios comerciales destinados a ello). Se espera que se integren (o que se diferencien), en tanto que consumidores, al modelo heterosexual dominante, y esto claramente empujado por la homofobia, pero también por la lógica del capital que así incorpora a una minoría tradicionalmente marginada de los circuitos del mercado, sin que ello signifique la aceptación de la homosexualidad sino, más bien, un nuevo mecanismo de control del comportamiento de los gays, pero con la ventaja de que éste es rentable.

Notas

- ¹ Este trabajo es un avance de mi proyecto de investigación "El consumo rosa en la zona metropolitana de la ciudad de México", núm. de catálogo 646, DCSH; azaruro@yahoo.com.mx

Fuentes bibliográficas

- Castañeda, Marina (2000), *La experiencia homosexual*, México, Paidós.
- García Canclini, Néstor (1995), *Consumidores y ciudadanos*, México, Grijalbo.
- Geertz, Clifford (1991), *La Interpretación de las culturas*, México, Gedisa.
- Greiner, Larry y V. Schein (1988), *Power and organization development*, Adison Wesley OD Series.
- Kotler, Philip, (2000), *El marketing según Kotler*, Buenos Aires, Paidós.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong (1996), *Mercadotecnia*, México, Prentice Hall.
- Mieli, Mario (1979), *Elementos de crítica homosexual*, Barcelona, Anagrama.
- Nicolas, Jean (1982), *La cuestión homosexual*, Barcelona, Fontamara.
- Porter, Michael E. (2003), *Ventaja Competitiva México*, Ed. CECSA.

Publicaciones periódicas

- Antaki, Ikram (2000), "Vivimos un capitalismo inculto", en *El Nuevo Inversionista*, núm. 150, marzo.
- Dussel, Enrique (2002), "Persiste en el mundo la discriminación de minorías: ONU", en *Semanario de la UAM*, vol. IX, núm. 11, México, D.F., 2 de diciembre.
- La Jornada*, 17 junio, 19 junio y 9 julio 2001.
- La Prensa*, 2 marzo, 1997.
- Monsiváis, Carlos (2000), "El dinero es el verdadero sex appeal", en *El Nuevo Inversionista*, núm. 152, mayo.
- Proceso*, 28 julio, 1996.

Otras fuentes

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye18/05.htm>

HACIA UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO

Jesús Loyo Quijada

Profesor Investigador del Departamento de Sistemas, UAM-A.

Maricela López Galindo

Profesora Investigadora del Departamento de Administración, UAM-A.

Introducción

Desde los tiempos de la administración científica, con Taylor, se han elaborado diversas teorías y métodos para incrementar la productividad de los trabajadores y las organizaciones. Estudios recientes han demostrado que la empresa no puede considerarse como un grupo de engranes, sino como el resultado de la sinergia de un sistema humano. Para que éste funcione óptimamente, requiere de un ambiente de trabajo adecuado, que permita a las personas desarrollar sus capacidades y crecer dentro de la organización.

Una de las características que se observa en el mundo competitivo y globalizado de hoy es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. En dicho contexto, el óptimo desarrollo del factor humano tiene singular importancia, al punto que una empresa es valorada como buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos.

Dada la dinámica cambiante de nuestros tiempos, cuando los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más nece-

sario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El presente estudio refleja la importancia del clima organizacional en el comportamiento de los trabajadores: su rendimiento, productividad y el grado de satisfacción con la tarea que realizan. Asimismo, expone el caso de una mediana empresa a la que se le brinda asesoría en diferentes aspectos y, para efectos de este trabajo, se aborda únicamente lo referente al diagnóstico de su clima organizacional.

¿Qué es el clima organizacional?

El clima organizacional es un concepto que se ha trabajado desde hace tiempo en el área de la psicología organizacional. Fue Gellerman, en 1960, quien introdujo el término por vez primera. Una amalga-

ma de dos grandes escuelas de pensamiento, la gestalt y la funcionalista, aparentemente constituye el concepto, pues aplicadas al estudio del clima organizacional, ambas convergen y proponen que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado (Brunet, 2004).

Algunas definiciones del clima organizacional son las siguientes:

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización —productividad, satisfacción, rotación, etcétera— (Tubán, 2004). También puede definirse como “una fotografía de lo que sienten, piensan y perciben los empleados/trabajadores de una organización respecto de una serie de temas y la evaluación que hacen de los mismos, para poder medir su satisfacción, comodidad o bienestar” (Bisso, 2004). En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y los directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

De varios enfoques sobre el clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es aquel que ve como elemento fundamental las percepciones del trabajador con respecto a las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 2000). Existe, sin embargo, una gran polémica entre los estudiosos de esta línea de investigación. En su intento de definir el clima organizacional, los investigadores se han circunscrito más al aspecto metodológico que tratar de llegar a una definición común. James y Jones (1974) identifican tres modos diferentes de investigación no excluyentes mutuamente, de los cuales se derivan acepciones diferentes del clima organizacional:

a) la medida múltiple de atributos organizacionales. Aquí se considera el clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización, que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Esta perspectiva ha sido muy criticada por no tomar en cuenta la relación interactuada de esas características, la cantidad múltiple de variables y su vinculación recípro-

ca, así como la interpretación que hacen las personas de su situación en el trabajo;

b) la medida perceptiva de los atributos organizacionales. El clima organizacional se comprende aquí como una serie de características percibidas a propósito de una organización y/o de sus departamentos, y que pueden ser deducidas de la forma en que actúan (los departamentos) con sus miembros y la sociedad, y

c) la medida perceptiva de los atributos individuales. Se define el clima organizacional como un compuesto de elementos individuales —relacionados principalmente con los valores, actitudes, opiniones y necesidades de los individuos—, únicamente en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. Bajo este enfoque, el clima se vuelve sinónimo de opiniones personales, por lo que hay que tener mucho cuidado en la utilización de los instrumentos de medida, para que no sean cuestionarios que identifiquen la satisfacción.

De acuerdo con lo anterior, hay que considerar que las variables propias de la organización, como la estructura y los procesos organizacionales, interactúan con la personalidad del individuo y producen percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones se analiza esa amalgama que se da entre las características de la organización, las condiciones externas de la persona y sus características individuales.

Los instrumentos de medida más utilizados son los cuestionarios que examinan variables humanas y estructurales relacionadas con la tarea y la tecnología según el grado de importancia, y que consideran el enfoque de la medida perceptiva de los atributos organizacionales (la teoría de Lewin, 1951), ya que postulan la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Para explicar el comportamiento humano, Lewin propone la siguiente ecuación:

$$C = f(P,M)$$

donde el comportamiento (C) es función (f) o resultado de la interacción entre las personas (P) y el ambiente (M) que lo rodea [Chiavenato, 1999].

Por lo tanto, existen tres tipos de variables a considerar en el clima organizacional: a) las variables organizacionales (el tamaño de la organización, los procesos y la estructura organizacionales, la administración del talento humano); b) las variables personales (las aptitudes, las actitudes, la motivación, el carácter y el temperamento), y c) las variables resultantes (la satisfacción, la productividad y otras que son producto de las dos anteriores).

Al mismo tiempo, los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen en el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente en la organización sino, más bien, en las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Hernández, 2003).

¿Cuál es la importancia del clima organizacional?

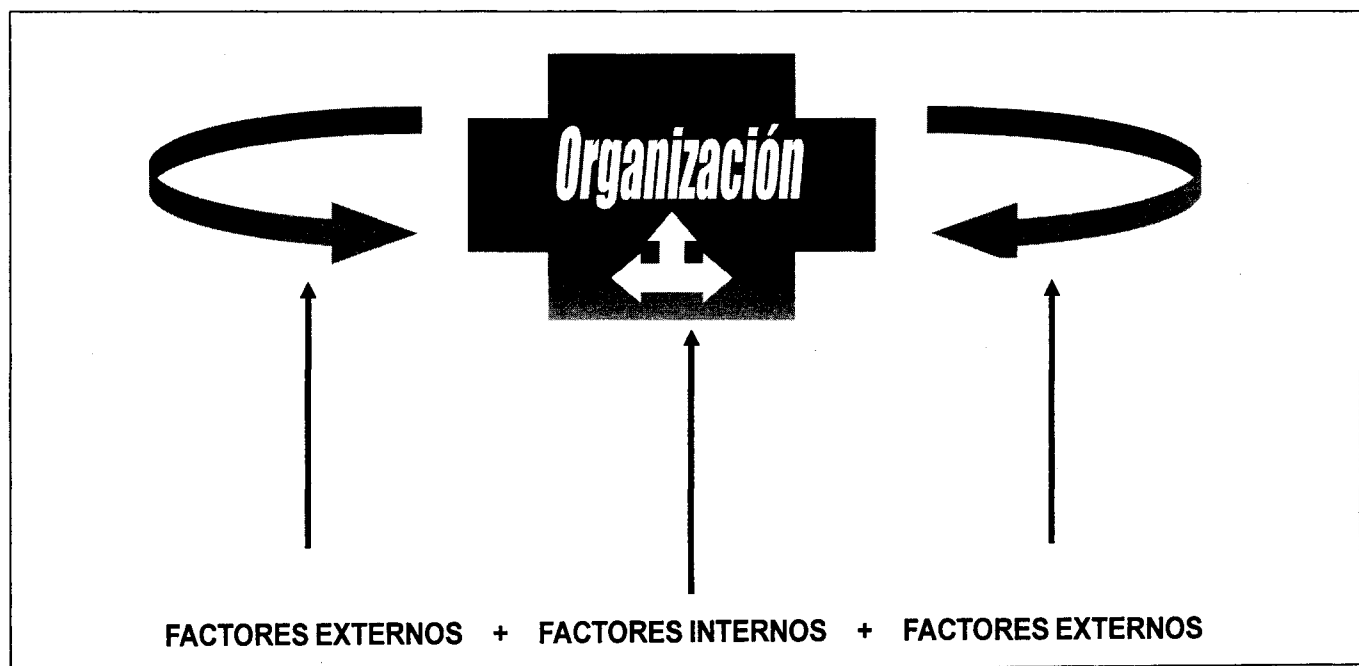
En un ambiente donde se compite por el mercado, múltiples organizaciones aparecen y desaparecen (sobre todo pequeña y mediana empresa) muy rápi-

damente. Puesto que toda organización busca prevalecer en el mercado, y sobre todo crecer, es fundamental que repare en el aspecto humano, base de toda organización. Así podrá evaluar las fuentes de conflicto, la insatisfacción existente, y establecer puntos de solución o de mejora a estos problemas.

Drucker (1992) señala que los estudios de clima organizacional permiten decodificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de las características de su propia empresa. Un buen clima o mal clima organizacional tendrá consecuencias, positivas o negativas, tanto para el trabajador como para la empresa. Entre las repercusiones negativas Hammer (1994) distingue una serie de conductas que presentan los trabajadores:

- enfermedades mentales y psicológicas;
- pérdida de autoestima;
- baja motivación;
- depresión;
- baja concentración;
- agresividad;
- robo;

FIGURA 1
Factores que conforman el clima organizacional



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Bustos Paulina (2004).

- baja en el rendimiento laboral;
- ausentismo;
- accidentes por distracciones, preocupaciones o intencionales;
- baja calidad de productos y servicios;
- agotamiento y falta de ganas para trabajar;
- baja de productividad, y
- aumento de huelgas y conflictos laborales.

Altizer (1993) señala, por su parte, que la importancia de una evaluación del clima reside en identificar las áreas clave que pueden generar costos inesperados, además de ver hacia dónde la organización y sus empleados deben orientarse para generar un mejor desempeño.

Gill y Whittle (1993) revelan, a su vez, una serie de beneficios al implementarse un estudio de clima organizacional:

- identificar las percepciones que poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral;
- apoyar la gestión general de la administración, proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos;
- evaluar el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio;
- determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis;
- establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas;
- desarrollar estrategias de crecimiento y monitoreo para las dimensiones percibidas positivamente, y
- sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

A raíz de un estudio realizado por Gallup Institute, en 1999, se encontró que el estado de dirección en el cual los líderes crean un ambiente de atención a los empleados y propician las condiciones necesarias para su desarrollo óptimo, está en estrecha relación con los resultados y la productividad de la empresa.

Por otra parte, Watson Wyatt Brans and Co. realizó una encuesta durante un periodo de más de tres años y, con base en las evaluaciones de 750 empresas con cotización en Bolsa en Estados Unidos, Canadá y Europa, concluyó que cinco campos de los recursos humanos (compañerismo, comunicación, liderazgo, relación de personal, evaluación y valoración) son especialmente importantes; correlacionan significativamente (0.75) la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes (Dommele, 2004).

En otro estudio, realizado por Garza, *et al.* (2002) con diversas empresas de la zona metropolitana, en la ciudad de México, se sostiene, como hipótesis, que el clima organizacional impacta directamente la productividad en las organizaciones. Los investigadores utilizan el diseño transaccional que, de acuerdo con Hernández (2001), sirve para describir relaciones entre dos o más variables. Aplican un instrumento de diagnóstico de clima organizacional validado para la población a estudiar. Los resultados que reportan permiten afirmar que existe un alto grado de correlación entre ambas variables; asimismo, que la motivación es otro elemento clave que incide en la productividad del trabajador y está íntimamente relacionado con el clima organizacional.

Los resultados de todas estas investigaciones nos llevan a generar un modelo (véase figura 2) que refleja las relaciones entre las variables establecidas.

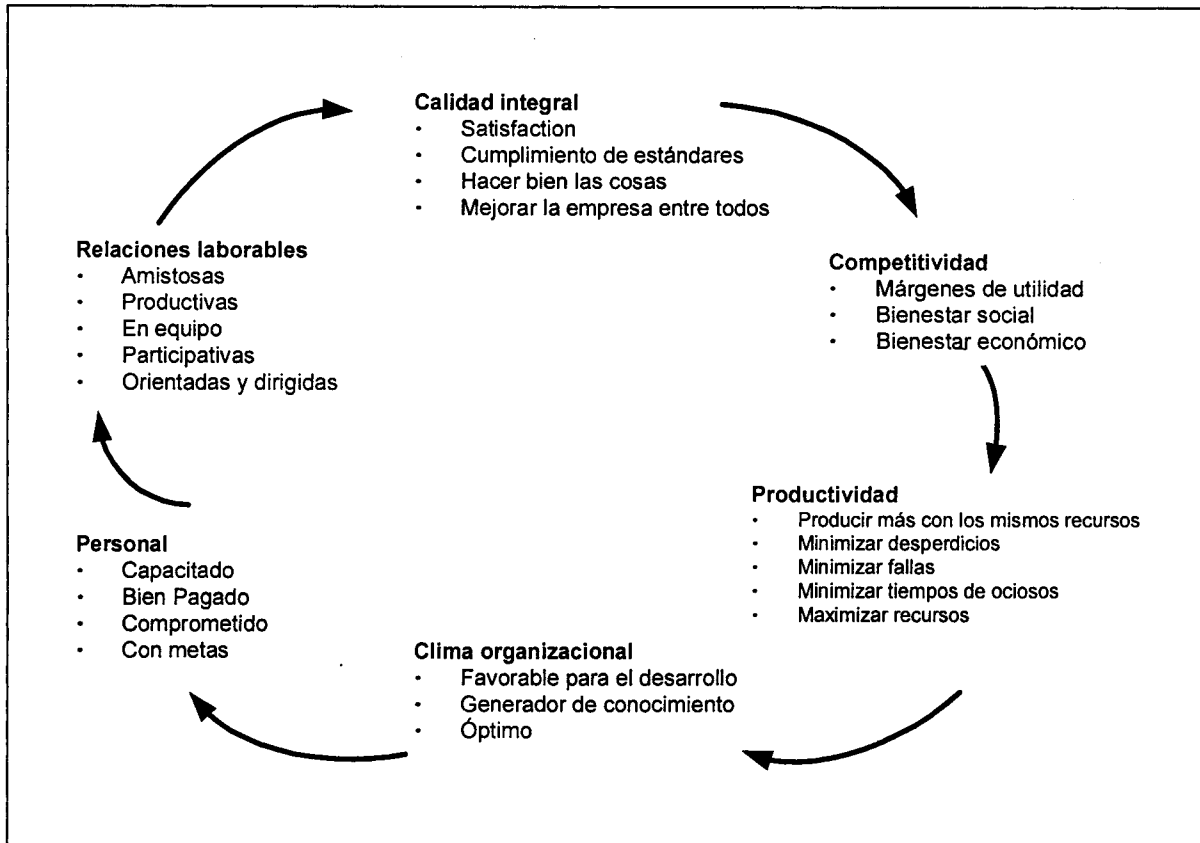
En este modelo se puede observar cómo una empresa, con un buen clima organizacional, personal motivado y capacitado, producirá relaciones laborales funcionales, tendrá mayor competitividad a través de la productividad obtenida, y podrá generar márgenes de utilidad suficientes para mantenerse, crecer y lograr un bienestar social y económico, además de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos moviéndose en un contexto de calidad total.

Instrumentos de clima organizacional

Los cuestionarios que miden clima organizacional son generalmente versiones de instrumentos estadounidenses, como el de Likert,¹ y que no están adaptados para la población mexicana.

Asimismo, los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima, no se han puesto de

FIGURA 2
Modelo integral de clima organizacional



Fuente: diseñado por los autores.

acuerdo sobre las dimensiones que deben ser evaluadas. Los autores que han trabajado en este sentido, y desde hace años, son Forehand (1979); Friedlander y Margulies (1979); Gavin (1975); Lawler (1975); Litwin y Strincer (1978); Pritchard (1979); Schneider y Bartlett (1978). Pese a las diferencias, todos coinciden en la necesidad de evaluar las siguientes dimensiones:

- nivel de autonomía individual;
- grado de control;
- tipos de remuneración;
- estructura organizacional, y
- estilo de liderazgo y comunicación.

En México, algunos investigadores de clima organizacional ya están diseñando y validando sus propios instrumentos. Tal es el caso de uno,² ideado por Thompson, *et al.* (1995) para realizar el diagnóstico de clima a una institución de ahorro y crédito

en Querétaro. Actualmente se utiliza en las empresas mexicanas.³

El instrumento consta de 97 reactivos y la opción de responder con verdadero o falso. Contiene tres dimensiones —relaciones, autorrelación, estabilidad/cambio— a su vez subdivididas en subescalas.

Dimensiones	Subescalas
Relaciones	Autonomía Organización Presión
Autorrelación	Implicación Cohesión Apoyo Comodidad
Estabilidad/cambio	Claridad Control Innovación

Cada una de las subescalas mide las percepciones que tiene el personal respecto a sus condiciones en el lugar de trabajo y la estructura organizacional en que están desempeñando sus funciones. El significado de cada una de estas subescalas es el siguiente:

- Implicación (IM); grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- Cohesión (CO); grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
- Apoyo (AP); grado en que los jefes apoyan y animan al personal para crear un buen clima social.
- Autonomía (AU); grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias.
- Organización (OR); grado en que subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- Presión (PR); grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
- Claridad (CL); grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- Control (CN); grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
- Innovación (IN); grado en que se subraya la variedad, el cambio y los enfoques.
- Comodidad (CF); grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

A continuación se presenta el estudio de caso.

Caso Ferra⁴

El diagnóstico del clima organizacional permite conocer la situación que prevalece dentro de la empresa, de acuerdo con las percepciones del personal que en ella labora a todos los niveles.

Realizar el diagnóstico del clima de trabajo de una organización no es una tarea fácil; sus determinantes pueden ser diferentes, pudiéndose identificar las políticas de dirección, el estilo de liderazgo, la forma

de identificación al interior de la empresa, entre otras muchas variables que, al sumarse, forman un clima particular dotado de sus propias características, lo cual en cierto modo representa la personalidad de una organización que influye en el comportamiento de los trabajadores.

Esta forma de ser que caracteriza a una empresa, puede ser funcional o disfuncional, y por ende afectará positiva o negativamente las relaciones entre las personas entre sí, su satisfacción con el trabajo y su desempeño.

La empresa aquí estudiada se fundó hace veinticuatro años; con el paso del tiempo fue creciendo hasta convertirse en una empresa de tamaño mediano. En los últimos años se ha visto inmersa en una serie de cambios que la dirección misma se ha trazado, consciente de que el cambio es necesario para garantizar la existencia de la empresa a largo plazo, enfrentarse a la cada día mayor competencia, así como para convertirse en una organización con mayor poder y rapidez de respuesta, enfocada en la producción de mejores resultados para sus clientes.

Metodología

Objetivo

El objetivo del estudio de caso es realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de los diversos procesos de la empresa y, en función de ello, hacer una planeación e intervención, como segunda y tercera fase del desarrollo organizacional del Grupo Ferra. Como ya se mencionó, para efecto de este trabajo sólo se hará referencia al aspecto del clima organizacional, uno de los diversos aspectos estudiados. Las técnicas de apoyo utilizadas fueron la observación participante simple, aplicación de diversos instrumentos y entrevistas con el personal de la empresa.

Tipo de estudio

Puesto que el tipo de investigación se elige en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, de acuerdo con Méndez (1991) se trata de un estudio descriptivo que cuenta con una sola población. La descripción se hace en función de ciertas variables y no existen hipótesis centrales.

Procedimiento

Dicha investigación se realizó en 2003. Para la primera fase del diagnóstico se realizaron entrevistas y se aplicó el cuestionario, que mide el clima organizacional, a doce personas con diferentes puestos y niveles jerárquicos. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la primera fase del estudio.

Análisis de resultados

La puntuación obtenida por la empresa en este instrumento se puede observar en el cuadro 1; en el cuadro 2, ésta se compara con la puntuación ideal, lo que permite identificar las áreas funcionales y disfuncionales de la empresa en cuanto al clima de

trabajo, así como establecer los factores que afectan más a los empleados. A partir de ese conocimiento se planean las intervenciones que permiten hacer las modificaciones necesarias (ver gráfica I).

La gráfica nos muestra el contraste de cada uno de los factores que se evalúan comparando la situación actual de Grupo Ferra con una línea de tendencia ideal que debería tener. Los aspectos que se encuentran muy por debajo del porcentaje ideal son: apoyo, autonomía, innovación, implicación y cohesión, situación que refleja la falta de motivación al trabajador, rigidez por parte de los jefes. A su vez, el personal no percibe oportunidades para desarrollarse en la empresa, se siente con poca libertad de actuación, de innovar o que sean tomadas en cuenta sus ideas; no percibe su trabajo estimulante, lo que provoca una baja en el interés al realizarlo; asimismo, se fomenta poco el trabajo en equipo y el apoyo mutuo.

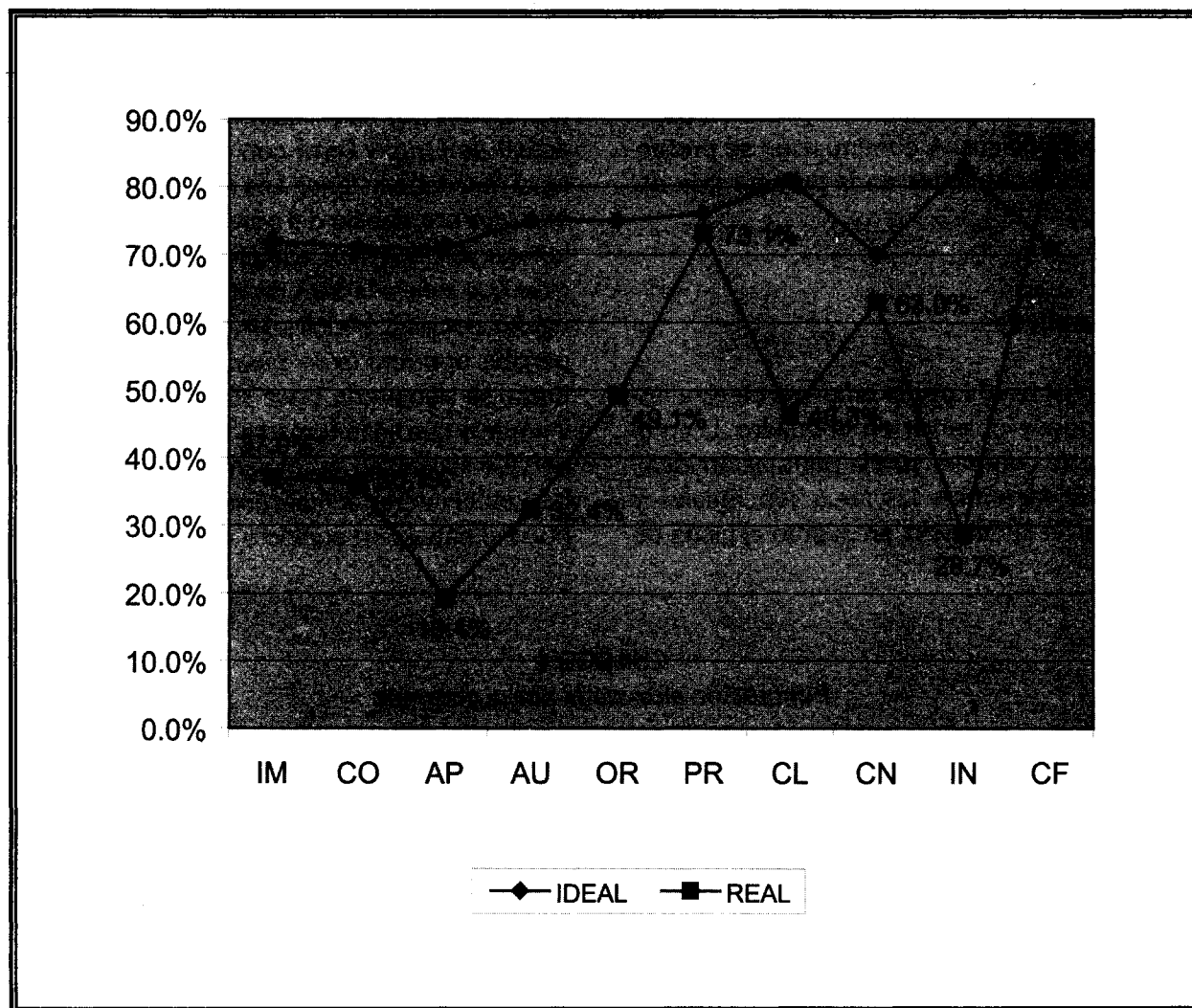
CUADRO 1
Puntuación alcanzada por la empresa

SUBESCALAS		SUMATORIA	MÁXIMA	PUNTAJE
Implicación	IM	40	108	37.0%
Cohesión	CO	39	108	36.1%
Apoyo	AP	21	108	19.4%
Autonomía	AU	35	108	32.4%
Organización	OR	53	108	49.1%
Presión	PR	79	108	73.1%
Claridad	CL	50	108	46.3%
Control	CN	68	108	63.0%
Innovación	IN	31	108	28.7%
Comodidad	CF	90	108	83.3%

CUADRO 2
Puntuación ideal a alcanzar por la empresa

SUBESCALAS		PUNTUACIONES		
		IDEAL	REAL	DIFERENCIA
Implicación	IM	72.0%	37.0%	35.0%
Cohesión	CO	71.0%	36.1%	34.9%
Apoyo	AP	71.0%	19.4%	51.6%
Autonomía	AU	75.0%	32.4%	42.6%
Organización	OR	75.0%	49.1%	25.9%
Presión	PR	76.0%	73.1%	2.9%
Claridad	CL	81.0%	46.3%	34.7%
Control	CN	70.0%	63.0%	7.0%
Innovación	IN	83.0%	28.7%	54.3%
Comodidad	CF	71.0%	83.3%	-12.3%

GRÁFICA I
Comparación entre puntuación real e ideal



Dentro de la media se encuentran las subescalas de claridad y organización, que implica que el trabajo se realiza con eficiencia, de manera coordinada y constante, con cierta planeación y donde el personal ejerce sus funciones de manera responsable. Esta información revelada por el instrumento es acorde con la realidad actual de la empresa, ya que se ha mantenido en el mercado y satisface las necesidades de sus clientes; aunque trabajando bajo una fuerte presión y control por parte de los jefes (subescalas muy elevadas en la gráfica).

Estos resultados concuerdan con las opiniones de algunos trabajadores durante las entrevistas: se sienten poco estimulados, les hacen falta incentivos, perciben explotación, se quejan de que la empresa

no les proporciona capacitación, seguridad de empleo, ni posibilidades de desarrollo.

Después de haber analizado los resultados con los directivos de la empresa, se decidió continuar con el proyecto y desarrollar un programa de intervención de desarrollo organizacional. Cabe mencionar aquí que el impacto de un estudio de clima bien realizado es determinante, especialmente cuando una empresa lo hace por primera vez, ya que a partir de los resultados encontrados se puede iniciar un proceso de evolución cultural. Dicho estudio permitirá obtener una definición clara sobre el estilo de empresa se quiere llegar a ser, su misión, visión, y el tipo del personal con que quiere trabajar. La intervención debe tener el respaldo absoluto de la direc-

ción porque conlleva un cambio profundo en la manera de trabajar juntos.

Conclusiones

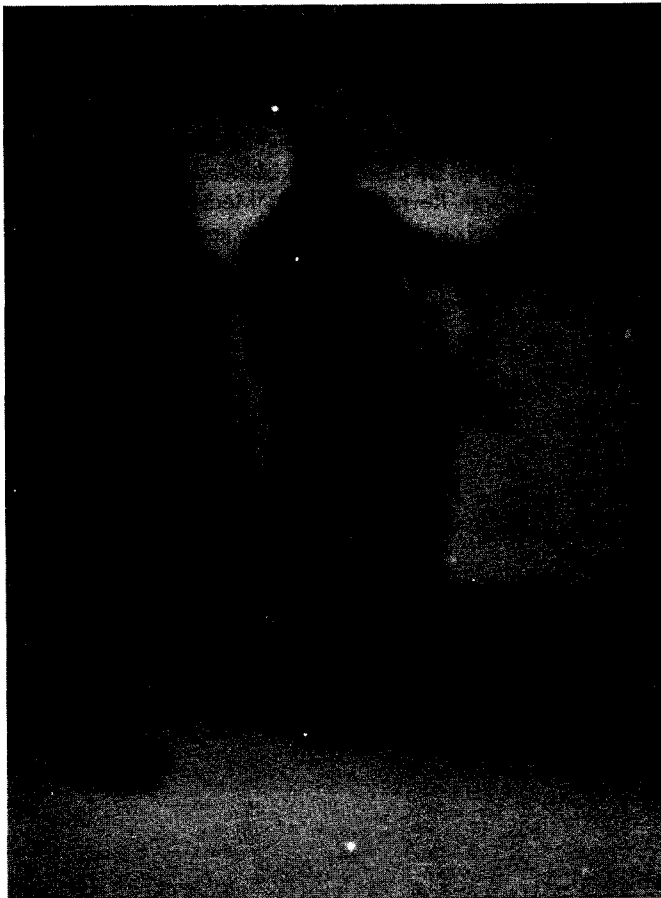
Las tendencias administrativas prevalecientes ratifican la importancia de considerar el desarrollo de los recursos humanos como el factor fundamental del crecimiento de la empresa. Involucrar a los trabajadores en los procesos de calidad, productividad y, por ende, de rentabilidad, ha sido últimamente el factor que introduce de manera definitiva a las empresas en la modernidad y da sustento a su capacidad de competencia en este mundo globalizado.

Los resultados de las investigaciones en torno al clima organizacional reflejan que los estilos de dirección son determinantes en la generación de un clima apropiado. Asimismo se encontraron correlaciones significativas entre clima de trabajo y productividad de la empresa. De manera particular, los resultados arrojados en la presente investigación

revelan porcentajes contrastantes entre las puntuaciones obtenidas en algunos factores y la puntuación ideal.

De acuerdo con dichos resultados se observa que los trabajadores no perciben su trabajo como estimulante, se encuentran desmotivados, con poca libertad de actuación; todo esto se ve reflejado en el grado de insatisfacción que presentan y que coincide ampliamente con los resultados de otras investigaciones. De ahí la necesidad de continuar colaborando con la empresa y capacitarla en la definición de su visión, del diseño de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos y, sobre todo, mejorar el clima organizacional, ya que todo ello repercutirá, probablemente, en su permanencia en el mercado.

Ante las presiones que enfrenta actualmente la industria mexicana, los directivos están tratando de mejorar sus organizaciones. Para ello es necesario que se abran al cambio, como Grupo Ferra, que partan de un diagnóstico de la situación actual de la empresa e implanten una intervención, puesto que no es suficiente saber qué se quiere cambiar, sino inducir una serie de acciones coordinadas que permitan lograr el objetivo. En ese sentido, se requiere de una metodología de intervención, donde las metas no sólo estén orientadas a aspectos técnicos o de producción, sino que tengan muy presente el clima de trabajo, pues en la medida que los trabajadores se sientan motivados, tomados en cuenta y con oportunidades de trabajo, se involucrarán mayormente con las metas de la empresa y ésta se verá beneficiada en todos los aspectos.



Ante las presiones que enfrenta actualmente la industria mexicana, los directivos están tratando de mejorar sus organizaciones.

Notas

- ¹ Likert es un investigador conocido por sus aportaciones a la psicología organizacional, la teoría del clima organizacional y la elaboración de cuestionarios; analiza ampliamente el papel de las variables que conforman el clima.
- ² El instrumento consta de 97 preguntas, tanto de verdadero o falso, como de preguntas abiertas. Las dimensiones que aborda son: estructura organizacional, capacitación, políticas y procedimientos.
- ³ Es un instrumento utilizado por certificadores de NAFIN-PNUD. Se autorizó su aplicación por el Mtro. Ángel Hernández, profesor de la UAM-A y líder auditor por NAFIN.
- ⁴ Seudónimo utilizado para resguardar la identidad de la empresa estudiada.

Fuentes bibliográficas

- Brunet, Luc (2004), *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Trillas.
- Chiavenato, Idalberto (1999), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill.
- Goncalves, Alexis (2000), *Fundamentos del clima organizacional*, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hammer, Michael y James, Champy (1994), *Reingeniería*, México, Ed. Norma.
- Hernández, Roberto, et al. (2001), *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill.
- Lewin, Kurt (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper and Bros.
- Litwin, George, et al. (1978), *Motivation and organizational climate*, Boston, Harvard Business School.
- Likert, Robert (1971), *New patterns of management*, New York, McGraw Hill.

Publicaciones periódicas

- Altizer, Christopher (1993), "Four steps to empowerment", *Tapping the Network Journal*, Northfield, vol. 4, primavera.
- Drucker, Peter (1992), *Harvard Business Review*, septiembre.
- Forehand, Glenn, et al. (1979), "Environmental variation in studies of organizational behavior", *Psychology Bulletin*.
- Friedlander, Frank, et al. (1979) "Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction", *Personnel psychology*, núm. 22.
- Gavin, Joel (1975), "Organizational climate as a function of personal and organizational variables", *Journal of Applied Psychology*, núm. 60.
- Gill, J. y S., Whittle (1993), "Management by panacea: accounting for transience", *Journal of Management Studies*.

- Hernández, Marcelo (2003), "El clima organizacional", *Administrare Hoy*, núm. 114.
- James, Brian y P., Jones (1974), "Organizational climate: a review of theory and research", *Psychological Bulletin*, núm. 81.
- Lawler, Edwar, et al. (1975), "Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance", *Organizational behavior and human performance*, núm. 11.
- Pritchard, Richard, et al. (1973), "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction", *Organizational behavior and human performance*, núm. 9.
- Schneider, Blan, et al. (1978), "Individual differences and organizational climates", *Personnel psychology*, núm. 21.

Otras fuentes

- Becerril, Omar, et al. (2004). Elaboración de una redistribución de planta y un método de manejo de materiales en una empresa distribuidora de aceros. Proyecto terminal de ingeniería industrial, UAM-A.
- Bisso, Mónica (2004), "El diagnóstico de clima interno en las organizaciones, su sentido humano y otras consideraciones", <http://www30.brinkster.com/abisso/climainterno.htm>.
- Bustos, Paulina (2004), "Clima organizacional", <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Dommele, Meter (2004), "El impacto de los estudios de clima laboral y la implementación de 360° Feedback como motores del cambio cultural". http://www.rrhhmagazine.com/better/articulo_5rh.htm.
- Garza, Samuel, et al. (2002), "Motivación, productividad y clima organizacional. Un estudio en empresas del Valle de México", material inédito.
- Thompson, Pilar, et al. (1995), "Diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso", material inédito.
- Tubán, Félix y Jorge, Reynaldo (2004), "Medición del clima laboral en las organizaciones", <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentosfulldocs/rrhh/mecluch.htm>.

UNA PERSPECTIVA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS PYMES

José Luis Zarazúa Vilchis

Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A.

Introducción

Son múltiples las razones que revisten de importancia al proceso de selección de personal en las organizaciones; no en vano, algunos expertos han señalado que esa función es el fundamento esencial del área de recursos humanos en toda organización. Diversos ejemplos conducen a pensar sobre la veracidad de tal aseveración; así, una selección mal realizada puede impedir el ingreso a una persona con gran potencial o, por el contrario, permitirselo a una persona inadecuada. De lo anterior resulta que muchas actividades básicas de la administración de recursos humanos pierden efectividad en tanto están dirigidas a empleados que han sido mal seleccionados. En resumidas cuentas, la selección de personal no sólo es un punto neurálgico en la administración de recursos humanos, sino que, más allá de ello, es la base del éxito de las contribuciones del personal a la organización. Autores de reconocido prestigio en la materia, tales como W. Werther (2000), A. Sherman (1999), J. Milkovich

(1997) y J. Ivancevich (2005), entre otros, coinciden en que el proceso de selección consiste en no más de ocho pasos esenciales para elegir al mejor candidato, sin embargo, en nuestras empresas no sólo se omiten varias etapas del proceso sino que, en muchos casos, ni siquiera se conoce esta secuencia lógica elemental de elegir al mejor candidato, lo que se convierte en el problema central de este estudio. Por ello, el objetivo de este trabajo es mostrar al lector en qué se basan las empresas mexicanas para seleccionar a su personal. Para saberlo, se realizó una encuesta a una muestra de 150 empresas ubicadas en el D.F. y área metropolitana, habiendo sido la pregunta central de investigación: ¿Cuáles son los pasos que siguen para seleccionar al mejor candidato a un puesto vacante? Se partió de la hipótesis de trabajo siguiente: el desconocimiento del proceso teórico elemental de selección de personal puede conducir a la organización a decidirse por los candidatos menos indicados para los puestos y esto repercutirá directamente en el nivel de desempeño del trabajador.

Marco teórico de la selección de personal

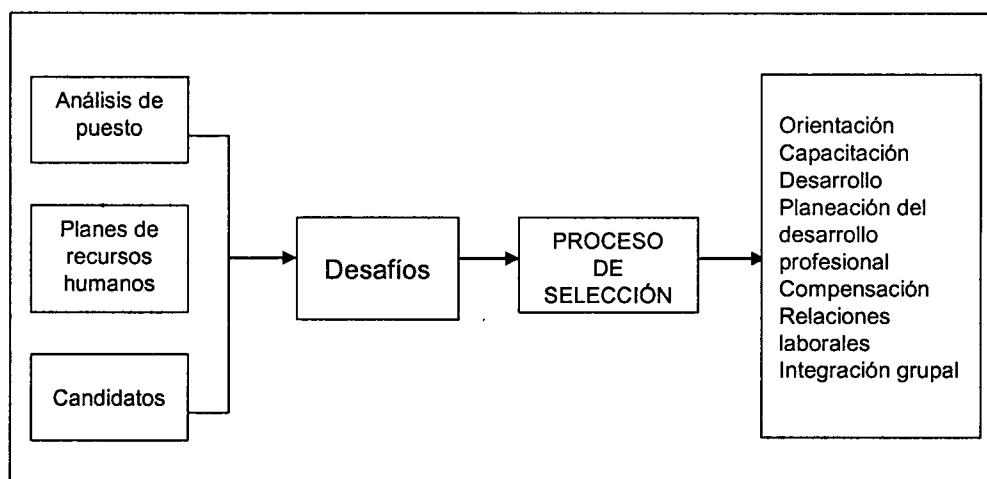
Werther y Davis (2000:180) definen al proceso de selección como “una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes”. Al respecto, Milkovich y Boudreau (1997:235) señalan que la selección de personal se realiza con decisiones que, en la realidad, son predicciones. No obstante como tales, es menester contar con una sistematización de elementos que sustenten y fortalezcan esas predicciones; dicho sea de otra forma, es necesario que las organizaciones cuenten con una estrategia de selección que incluya: 1) qué criterios de selección aplicar al juzgar y estimar la información sobre los aspirantes; 2) qué técnicas específicas de recopilación de información utilizar; 3) de qué manera se hará uso de la información dentro del proceso de selección, y 4) cómo medir los resultados de la selección. Por otra parte, Chiavenato (2002:111) afirma: “la selección busca los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. Como se puede observar, es en esta fase donde está en juego todo el potencial del factor humano que contribuirá en la organización. Aunque, para Ivancevich

(2005:223), el proceso de selección consiste en “escoger a la o las personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento”, esto es, la implantación de un proceso eficaz de selección inicia con definir el objetivo más importante para las circunstancias de la empresa.

Antes bien, dicho proceso no puede construirse sólo a partir de tales elementos, pues una efectiva selección de personal debe contar con tres elementos esenciales (ver figura 1): 1) la información señalada por el análisis de puestos; 2) los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, y 3) un reclutamiento efectivo (Werther y Davis, 2000:181).

De acuerdo con la figura 1, la importancia del análisis de puestos radica en que éste proporciona una definición sistemática y cuantitativa del contenido de un puesto, con lo cual los encargados de la selección de personal tienen un concentrado de descripción de tareas, especificaciones del puesto y niveles de desempeño necesarios; de aquí que este documento sea una guía para escoger a la persona adecuada. Por su parte, los planes de recursos humanos, tanto a corto como a largo plazos, además de definir las necesidades de la organización en cuanto a recursos humanos se refiere, permiten conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada. Por otro lado, la selección depende del reclutamiento, pues esta actividad es la encargada de abastecer un contingente considerable de personas idóneas

FIGURA 1
Las actividades de administración de recursos humanos dependen en gran medida del proceso de selección



Fuente: Werther y Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, McGrawHill, México, 2000:181.

como para satisfacer adecuadamente el proceso de selección; asimismo, el reclutamiento no sólo es un proveedor de candidatos, también es una especie de primer filtro de personal; "es un proceso costoso en sí mismo y también puede tener consecuencias costosas si no se identifica a la persona adecuada, tanto en términos de la organización como de la rotación de personal" (Institute of Management, 2001:9)

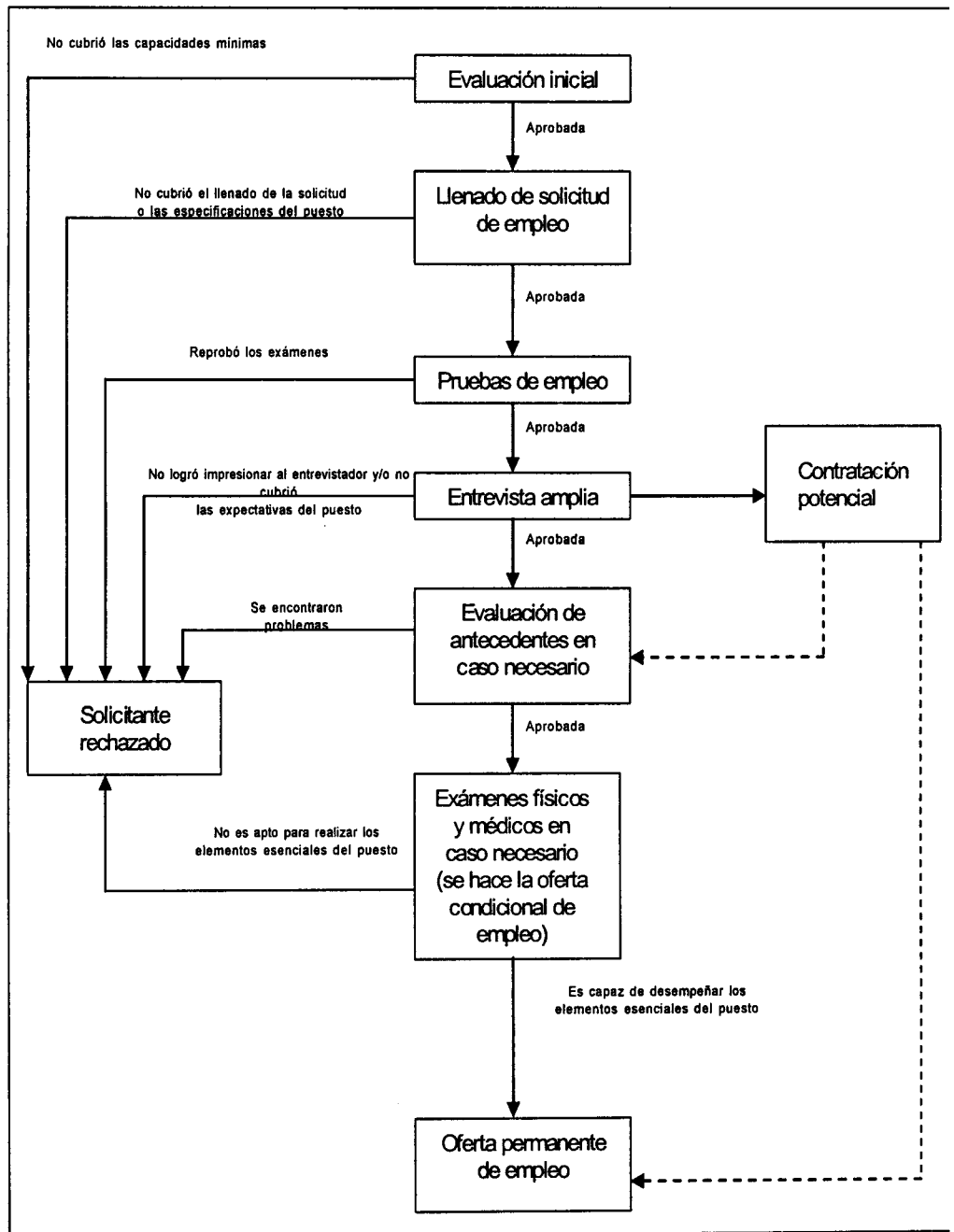
Ahora bien, sobre la estrategia de selección, primeramente hay que señalar que los criterios a aplicarse deben de estar asentados desde el momento mismo en que surgen los requerimientos de personal y, antes de esto, por la propia identidad y exigencia de la organización (Werther y Davis, 2000:184). Respecto a las técnicas de registro y recopilación de esta información, existe una variada gama de posibilidades para las organizaciones, en tanto que pueden echar mano de la diversidad de técnicas, o bien, sea que éstas creen sus propios instrumentos de registro y recopilación de información. Empero, es en este rubro donde se ubica buena parte de la problemática de las organizaciones mexicanas en el cometido de satisfacer sus requerimientos de personal. Toda organización debe contar con un sistema de información interna que le facilite la tarea de reclutar o suplir candidatos cuando se presentan vacantes; si, además, se cuenta con un análisis de puesto actualizado, que plasme lo que es necesario hacer en el cargo, lo que se debe saber y conocer, y los atributos que debe reunir la persona que desempeñará tales funciones, se estará en una posición más segura de elegir a los mejores candidatos al puesto.

Fuente: De Cenzo y Robins, *Administración de recursos humanos*, Limusa Wiley, México, 2001:170.

El proceso de selección

De acuerdo con De Cenzo y Robbins (2001:170), "el proceso se inicia con una entrevista inicial de evaluación, la cual es una especie de revisión preliminar de los candidatos potencialmente aceptables; en esta etapa se hace un primer bosquejo sobre diversas características de los solicitantes", como se muestra en la figura 2.

FIGURA 2
El proceso de selección de personal



Las diversas aportaciones de los principales representantes de la literatura de la administración de personal (mencionados en este artículo) coinciden, en su mayor parte, sobre el anterior proceso de selección de recursos humanos. No obstante, lo indicado en su bibliografía dista en mucho de lo que en la práctica se acostumbra, cuando menos esto es lo que ocurre en una buena porción de la muestra de la encuesta. En la evaluación inicial, estos autores mencionan que es recomendable compartir la descripción del puesto con los candidatos, así como diversos aspectos relacionados con el salario, prestaciones y servicios; así, muchos de los candidatos se desaniman o bien se motivan a continuar con el proceso. De esta forma puede ahorrarse dinero y tiempo, no sólo la organización, sino también los solicitantes.

El siguiente paso consiste en llenar la solicitud de empleo; empero, este orden varía, pues a decir de muchos expertos, y en la práctica misma, se acostumbra que esta etapa sea la primera del proceso. Milkovich y Boudreau (1997:240) mencionan que, en esta etapa, se busca que la solicitud de empleo proporcione una sinopsis relacionada con el potencial para desempeñar el puesto vacante. Este documento es importante no sólo en razón de la información que proporciona (v.gr. historia académica, experiencia laboral), pues además es un vehículo para obtener referencias del aspirante y verificar la información presentada. En México, comúnmente sólo es requerida la solicitud de empleo para puestos de trabajo de obreros, de oficina y no directivos; directores y profesionales suelen presentar, además de la solicitud de empleo, un *curriculum vitae*, cartas laborales y de recomendación.

Una vez que se verifica que el solicitante cubre los datos requeridos, se procede a la aplicación de pruebas de idoneidad, punto de especial relevancia para las decisiones de selección. El éxito del proceso que aquí nos ocupa reside en gran medida en la sistematización y tratamiento que se da a dicha etapa, tal cual sucede con la entrevista amplia. Las pruebas de empleo son instrumentos que evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. El conjunto de pruebas aplicadas recibe el nombre de batería, misma que generalmente se integra por pruebas de inteligencia, de aptitudes específicas, de personalidad, de temperamento o intereses y examen de conocimientos. Ciertamente, existe una amplia gama de exámenes para apoyar el

proceso de selección, "pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal" (Werther y Davis, 2000:188).

Si el candidato aprueba los exámenes, entonces se procede a realizar una entrevista. Milkovich y Boudreau (1997:248) señalan que se trata de "una plática formal y profunda, conducida para determinar la idoneidad del solicitante para el puesto". En este caso, al igual que en las pruebas de empleo, se han suscitado múltiples discusiones tanto en el terreno académico como en el laboral. Las objeciones en torno a éstas se han centrado en la validez y confiabilidad que poseen dichas técnicas en razón del contexto sociocultural, el marco teórico-práctico en que se sustentan, así como la falta de profesionalismo y seriedad de parte de los responsables del proceso de selección de personal y de las organizaciones mismas. Si el responsable de la selección de personal considera que el solicitante se ha desempeñado correctamente en la entrevista, se continúa con el proceso.

El siguiente paso consiste en emprender la investigación de los antecedentes de aquellos solicitantes que aparentemente ofrecen un potencial como empleados, así como de certificar la autenticidad de los documentos que presentaron. Para ello, se puede establecer contacto con los anteriores patrones y confirmar el registro de empleos que haya hecho el candidato, además de conocer su valoración acerca del desempeño del mismo, así como con otras referencias personales. La indagación hecha aquí debe ser exhaustiva, en tanto que una mala decisión de selección derivada de un tratamiento superficial en esta etapa puede resultar en consecuencias negativas para la organización; no obstante, esta investigación de referencias, como todos los pasos del proceso, siempre debe realizarse dentro de un marco ético y responsable.

A efecto de comprobar que los solicitantes cumplan con los requerimientos físicos y de salud, muchas organizaciones aplican o exigen pruebas físico-médicas; asuntos de drogas o futuros problemas por accidentes o enfermedades de trabajo con la organización, dotan de suma importancia a este tipo de exámenes. En caso de que los resultados sean satisfactorios, los encargados del proceso de selección pueden proceder a ofrecer la contratación del solicitante. Por último, conviene anotar que el tra-

tamiento dado a los aspirantes rechazados exige sumo tacto y respeto (De Cenzo y Robbins, 2001: 175), pues lo que se les diga y cómo se les diga, será fundamental en la imagen que esas personas tendrán de la organización, lo cual puede repercutir en los futuros requerimientos de personal que la organización tenga.

Antes de proceder a la contratación del candidato, es importante que se le realice una última entrevista, esta vez conducida por el responsable del área donde se presentó la vacante a fin de que certifique o dé su voto de confianza para que sea o no admitido en la organización. Es necesario informar al interesado acerca de la realidad del puesto y las condiciones laborales a las que se enfrentará; de esta manera se le brinda la oportunidad de decidir también si acepta o rechaza el puesto.

Marco contextual. La práctica del proceso de selección en las PYMES

Al inicio de este trabajo se indicó que el proceso de selección debía sustentarse sobre lo establecido por el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento efectivo. Se señaló, también, que sobre estos pilares las organizaciones debían diseñar una estrategia de selección de personal que se conformara básicamente por los criterios de selección, las técnicas de recopilación de información que habrían de usarse, además de las indicaciones de cómo usar y medir esa información. Sobre este derrotero, discurremos en el análisis del estudio a 150 empresas que, de manera muy resumida, quedan distribuidas conforme se indica en la tabla 1.

De la muestra que integró el estudio, sólo 45 or-

ganizaciones (30 por ciento) afirmaron que contaban con análisis de puestos; no obstante, de éstas, sólo 30 señalaron que dicho documento estaba actualizado.¹ Esta situación lleva a cuestionar los indicadores que utilizan los encargados del área de personal a fin de cumplir con los requerimientos para la vacante en función. Asimismo, de este hecho surgen otras interrogantes sobre la consistencia de la planeación de recursos humanos (sólo 33 organizaciones indicaron que tenían una realización formal de la misma; 13 más señalaron que realizaban actividades que podían considerarse relacionadas con este tipo de planeación), ante la falta de un parámetro de evaluación de personal proporcionado por los análisis de puestos. Esto también cobra relevancia durante el proceso de reclutamiento, pues dicho análisis sirve como orientador sobre los tipos de canales de reclutamiento más convenientes para la organización. Recuérdese, además, que el proceso de reclutamiento es el abastecedor del proceso de selección; sin embargo, el primero no sólo mide su eficacia en razón del número de personas que atrae, pues tal resultado debe ser considerado también en términos de idoneidad de los candidatos. Un número grande de solicitantes, pero insustancial en candidatos verdaderamente potenciales, es sinónimo de costos innecesarios. En promedio, en la encuesta efectuada, ochenta por ciento de empresas indicaron que sólo un candidato de veinte que se presentaban, era considerado como potencial para ocupar la vacante. Es cierto que en este resultado pueden estar presentes diversas causas; sin embargo, no debe descartarse que los señalamientos hechos anteriormente tengan injerencia en el último resultado.

Sobre los criterios de selección, sin duda la información sería amplia; la primera observación es que

TABLA 1
Características de las PYMES encuestadas

<i>Número de empleados</i>	<i>Empresas encuestadas</i>	<i>Producción</i>	<i>Servicios</i>
de 1 a 15	10	6	4
de 16 a 50	30	18	12
de 51 a 100	26	12	14
de 101 a 150	28	11	17
de 151 a 250	54	32	22

Fuente: elaboración propia.

una gran porción de empresas, al carecer del análisis de puestos, y aun las que cuentan con él y que aseveraron utilizarlo, tenían como patrón de criterio seleccionar a un individuo que se aproximara al perfil de la persona que anteriormente ocupaba la vacante; es decir, no existía impersonalidad en el puesto, ya que éste estaba construido o conceptuado de acuerdo con un individuo, olvidándose u obviando la temporalidad y la identidad organizacional del puesto. Este tipo de criterio no sorprende e incluso puede considerarse normal; empero, como señala Milkovich y Boudreau (1994:248) "siempre es importante buscar y utilizar las herramientas (como el análisis de puestos) que permitan equilibrar la naturaleza y dinámica de los individuos con la del puesto y de la organización". Para estos autores, la construcción apropiada del proceso en función de las técnicas de selección adecuadas, así como la recopilación e interpretación de la información (y desde luego las personas que intervienen), a menudo es nodal para el éxito o fracaso de los sistemas de provisión de personal. Partiendo de esta idea, obsérvese lo siguiente: sesenta y ocho por ciento de la muestra indicó que contaba con tareas de selección formalmente abocadas a la información del análisis de puestos; la diferencia restante señaló que este proceso se construía sobre la necesidad manifiesta del puesto (se selecciona de acuerdo con lo que es necesario hacer en el momento y no con base en una descripción de puesto previamente elaborada o diseñada); de este tanto, una parte asignaba la labor a personas que se consideraban capaces para realizarlo, no obstante que no respondieran a lo señalado en la especificación y descripción del puesto. Del total de la muestra, resultó llamativo que algunos de los responsables de la selección de personal fueran personas cuyos conocimientos o preparación estuvieran poco relacionados con lo exigido por una selección de personal en sentido estricto: secretarías, ingenieros, contadores, abogados y electricistas son ejemplo de ese hallazgo. Lo denotativo deriva al momento que deban manejarse las pruebas de empleo. Estímesese que en el caso de las baterías psicométricas, pese a que éstas sean acompañadas de un instructivo, lo más razonable es que se apliquen por un especialista del ámbito de la psicología pues, según Beatriz Ramírez (2002:3), profesionistas como los arriba señalados no están capacitados para realizar semejante trabajo en virtud de que la prácti-

ca y disciplinas distan en gran medida de lo que propone la psicología diferencial, que estudia lo que es propio de cada individuo y lo distingue de los demás. Así pues, por muy atractivos que parezcan los manuales para las pruebas, éstas requieren de un respeto a la discursividad del individuo. El tratamiento azaroso de estas pruebas no puede generar una interpretación válida o confiable. Según la especialista, todo expediente laboral debe ser tratado como un archivo clínico al cual sólo debe acceder el profesional de la psicología; asimismo, el candidato debe tener conocimiento del proceso al que se sujetará y la ruta que seguirá su expediente; de este último, pasado el tiempo, deberán desecharse los reactivos originales y los protocolos de respuesta que llenó el candidato.

Con base en lo antes señalado, no deja de ser sintomático que cerca de sesenta por ciento de las empresas encuestadas apliquen baterías psicométricas (ver tabla 2). Una característica más de estas pruebas radica en las condiciones de aplicación y estandarización que requieren dichas pruebas. En general se encontró que, en el proceso de aplicación de pruebas, muchas organizaciones confirmaron que era común que variaran el lugar y las circunstancias de aplicación para dichas pruebas; la

TABLA 2
Datos sobre los pasos de selección aplicados en las empresas

<i>Técnica de recopilación de información</i>	<i>Utilización (núm. de empresas)</i>
Solicitud de empleo	142
Currículos y cartas laborales	83
Indagación de antecedentes y consulta de referencias	60
Entrevistas*	90
Pruebas de conocimiento de Trabajo	44
Pruebas psicométricas	60
Exámenes físicos y médicos	79
Otros	24

* Se refiere sólo a entrevistas cuya realización toma más de 20 minutos.

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos del estudio efectuado a 150 empresas.

razón más frecuente de esto, aludía a la necesidad de efectuar un proceso de selección rápido. Al respecto Ramírez señala (2002:1) que los encargados del proceso deben estar preparados para hacer un trabajo cuidadoso, organizado y sistemático, puesto que las técnicas de selección, y sobre todo los instrumentos psicológicos, necesitan de espacios y características específicas de sumo cuidado, tales como los parámetros contra los cuales se compararán los resultados de los aspirantes al puesto.

La especialista señala, además, que hasta hace algunos años en México no existían instrumentos estandarizados en regiones urbanas y mucho menos en las rurales; así es que la aplicación de baterías fue y es, en muchos casos, violenta y descuidada con respecto al espacio, el contexto y la cultura de los sujetos. Ejemplos de lo anterior se ven reflejados en los resultados provenientes de la encuesta llevada a cabo. En los casos en que las baterías requerían de un tiempo considerable, no se permitía

un receso para los candidatos; en otras ocasiones, los sujetos no eran informados sobre el proceso al que serían sometidos, ni consultados sobre su disposición a que se les aplicasen ciertas pruebas.²

Cabe aclarar que las actividades, que hace mención la tabla 2, son aplicadas, muchas veces, en forma única, es decir, sólo uno o dos de los pasos, y no de manera secuencial como lo recomiendan los autores. Para saber en qué orden de importancia es considerada cada una de las partes del proceso se elaboró la tabla 3, en donde se plasma el grado de importancia que las empresas atribuyen a la técnica o instrumento empleado.

Para el caso de la entrevista, algunos de estos señalamientos también son válidos y la variedad de resultados, en cuanto a este tópico, nos permite traer a colación parte de lo indicado como anómalo y decisivo para el éxito del proceso de selección.

Esta técnica es una de las más empleadas por las empresas mexicanas, como se aprecia en la tabla 3;

TABLA 3
Importancia de la técnica en la elección del candidato

<i>Técnica de recopilación de información</i>	<i>Importancia en la elección (en porcentaje)</i>						<i>Total de empresas</i>
	<i>0-9</i>	<i>10-19</i>	<i>20-29</i>	<i>30-39</i>	<i>40-49</i>	<i>50-o más</i>	
Solicitud de empleo	97	45	—	—	—	—	142
Currículos y cartas laborales	40	25	18	—	—	—	83
Indagación de antecedentes y consulta de referencias	24	22	14	—	—	—	60
Entrevistas	—	20	30	12	17	11	90
Pruebas de conocimiento de trabajo	—	—	—	28	12	4	44
Pruebas psicométricas	—	—	20	28	38	2	90
Exámenes físicos y médicos	17	28	31	3	—	—	79
Otros	7	10	—	10	2	1	24

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos del estudio efectuado a 150 empresas.



La exigencia de aplicación de exámenes físicos y médicos es llevada a cabo en 79 de las 150 empresas estudiadas.

incluso en la encuesta efectuada, hay resultados que indican que es la única que se emplea en algunas organizaciones o bien, es la que mayor peso tiene en la decisión de elección del candidato. De igual manera, la tabla muestra que las técnicas menos empleadas son los últimos pasos del proceso de selección, como la aplicación de pruebas de idoneidad y exámenes médicos, pudiéndose inferir que se debe al alto costo que implican, así como a la contratación de un profesional en el ramo.

Las razones esgrimidas sobre esto concuerdan con lo señalado por Dessler (1996:201): la oportunidad de conocer personalmente al candidato (y las opiniones vertidas a este respecto en la encuesta ponían especial énfasis en la evaluación de aspectos físicos de los solicitantes), previo examen de aquellos campos que las pruebas u otras técnicas no exploraron, y la valoración de habilidades de razonamiento y desenvolvimiento. No obstante, también hubo argumentaciones en torno a la ineficacia de la entrevista o al poco peso que se le asignaba en la decisión de elección: la superficialidad de la misma, el espejismo creado por aspirantes sumamente hábiles o la dificultad de ésta para utilizarla con confiabilidad, fueron los principales razonamientos expuestos.

De acuerdo con Dessler, el problema de esta téc-

nica es que con demasiada frecuencia no se aplica como debiera ser; pese a su popularidad, es difícil de llevarla a cabo, en virtud de la especialización y preparación que requiere de los entrevistadores. La usanza de esta técnica se basa, en muchos casos, en manuales, en la experiencia o en la intuición; dado que la confiabilidad y validez de la información obtenida dependerá de la estructura, es decir, según Werther y Davis (2000:192), de acuerdo con el tipo de preguntas y la conducción de la entrevista se determina el grado de validez y confiabilidad de la información antes mencionadas. A todos estas anomalías cabe añadir otros factores o problemas que limitan la utilidad de esta técnica y que enfatizan aún más su estricta aplicación por parte de profesionales: las decisiones anticipadas por parte del entrevistador, el predominio de la información negativa, el manejo de esa información, los prejuicios y demás aspectos subjetivos que pueden influir en las decisiones, el efecto del orden de los candidatos y el contexto en que se aplica la entrevista.

Por su parte, la exigencia de aplicación de exámenes físicos y médicos es llevada a cabo en 79 empresas (lo que representa cerca de sesenta y tres por ciento). En este rubro cabe anotar una comparación respecto de las demás técnicas; muchas organizaciones señalaron la inflexibilidad en cuanto a los re-

sultados ofrecidos por los exámenes físicos y médicos, es decir, podría pasarse por alto algunos descuidos o incumplimiento de determinados requerimientos de parte de los candidatos en otras técnicas, lo cual no sucedía con los exámenes físicos y médicos, pues éstos al menor indicio de que el solicitante padeciera de alguna enfermedad o de algún defecto físico, era causa suficiente para rechazarlo, aun cuando, en algunos casos, éste hubiera cubierto y aprobado todos los requerimientos y exámenes anteriormente aplicados. Por otra parte, es sabido que muchas organizaciones solicitan un certificado médico del sector salud; en tales instituciones, basta con llenar un formato y responder unas cuantas preguntas relacionadas con el estado de salud del individuo para obtener dicho documento, lo cual, por supuesto, resta veracidad a la información, así ésta sea oficial.

Las argumentaciones a este respecto en la encuesta señalan, por ejemplo, la exposición innecesaria de la organización a problemas laborales derivados de una agudización de enfermedades a causa del ambiente laboral o accidentes provocados por esas enfermedades o por discapacidades y contagios, todo lo cual acarrearía costos y contratiempos que la organización puede evitar en razón de la existencia de otros candidatos, que incluso pueden superar las expectativas. Empero, aquí cabe agregar lo que señala Dessler (1996:181) sobre estas pruebas, en el sentido de que “siempre debe tenerse respeto por la privacidad de los aspirantes y más delicado aún, por lo que compete a las normas jurídicas”.

En el renglón sobre otras técnicas de recopilación de información aplicadas, se agruparon respuestas como las recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la organización o por parte de personas que sostenían determinados vínculos con la misma. Hay una observación que hacer aquí: ya en párrafos anteriores se había aclarado sobre el diverso orden que pueden seguir las organizaciones en su proceso de selección, o bien la omisión de algunos pasos o técnicas aquí abordadas; sobre estas técnicas aplicadas hubo organizaciones que resaltaron que, en determinadas ocasiones, el proceso de selección se reducía sólo a las recomendaciones antes enunciadas o a la omisión total del proceso en los casos en que hacían presencia este tipo de solicitantes. Por ello es aconsejable que las organizaciones se comuniquen respetuosamente con aquellos

solicitantes que se mantuvieron casi al final del proceso pero que no fueron aceptados, y que se les enteró de la decisión. Este aspecto no es tomado en cuenta por ochenta organizaciones de las que integraron el estudio efectuado, a lo cual generalmente se argumentó la intrascendencia de este acto, dando por sentado que, al no comunicarse con el solicitante, éste entendería que fue rechazado.

Pese a lo válido que puedan encerrar estas aseveraciones, Werther y Davis (2000:204) señalan que a efecto de mantener una buena imagen de la organización, y a fin de aprovechar la inversión en tiempo y evaluaciones, es recomendable esa elemental cortesía, en tanto que es conveniente formar una cartera de candidatos no aceptados y conservarla durante el tiempo que la organización estime conveniente pues, sin duda, una de las tantas ventajas que puede tener dicha cartera, es que ofrece un soporte ante eventuales necesidades de requerimientos de personal que tenga la organización.

Para concluir la encuesta realizada, se preguntó si el proceso de selección empleado brindaba resultados en cuanto al desempeño de los trabajadores. Contrariamente a lo que se esperaba, cien por ciento las encuestas arrojó el dato que sí funcionaban las personas que eran seleccionadas y contratadas con sus respectivos sistemas de selección.

Conclusiones

El objetivo del presente trabajo fue indagar sobre las distintas formas y apoyos en que las empresas mexicanas se basan para seleccionar al personal. La mayoría de ellas no lleva a cabo el proceso de selección como lo enseñan los teóricos y expertos en la materia, sin embargo, una de las preguntas de la encuesta, encaminada a comprobar la hipótesis de trabajo —el desconocimiento del proceso teórico elemental de selección de personal puede conducir a que la organización se decida por los candidatos menos indicados para los puestos, repercutiendo directamente en el nivel de desempeño del trabajador—, mostró que los empleados brindan los resultados esperados, aun cuando el proceso de elección no se apega a los parámetros teóricos. Ahora bien, esta respuesta (y se trata de una simple apreciación del autor) la dieron los responsables de la administración de personal y, por supuesto, no era de espe-

rarse que afirmaran acerca de las deficiencias de sus procesos.

Los pasos del proceso de selección de personal varían de una organización a otra, y también de una vacante a otra. No obstante, una gran cantidad de ellas no prescinde, en su proceso de selección, de la utilización de técnicas sumamente delicadas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y de conocimiento de trabajo. Pese a su popularidad, no todas las organizaciones están facultadas para una correcta utilización de estas técnicas, y así, al darles un mal uso, la eficacia de su proceso de selección está en entredicho. Esas técnicas, como algunas otras, requieren no sólo de profesionales, sino también de suma escrupulosidad en el manejo de las mismas, junto con una comprensión del contexto y de los aspirantes. Todo este tipo de aspectos viene a poner en cuestión la efectividad del proceso pero, tal vez, el que más llama la atención, en razón de su marcada característica cultural, es aquel que elimina el proceso de selección diseñado por la organización, a raíz de la enorme significación que se otorga a las recomendaciones catalogadas como importantes para determinados candidatos.

Por último, cabe resaltar el valor que tienen determinados detalles en la contribución de un exitoso proceso de selección y que, no obstante, son menospreciados por algunas organizaciones, entre éstos: compartir la descripción del puesto con los candidatos desde el inicio mismo del proceso de selección, mostrarles la situación real de salarios o prestaciones y servicios, y, en otro renglón, tener la cortesía necesaria para comunicar a los aspirantes rechazados tal decisión y el porqué de la misma.

Notas

- ¹ El criterio para determinar si el análisis de puestos estaba actualizado se basó en lo indicado a las respuestas dadas en torno de si las organizaciones habían hecho modificaciones en el documento, luego de que hubiesen cambiado las funciones, relaciones, jerarquías y diversos aspectos para el puesto respectivo.
- ² Desde luego, esto supone que dicha disposición deriva la autoeliminación o continuación del candidato en las etapas que siguen al proceso de selección.

Fuentes bibliográficas

- Cenzo, Davis de y Stephen Robbins (2001), *Administración de recursos humanos*, Limusa Wiley, México.
- Chiavenato, Adalberto (2002), *Gestión del talento humano*, McGraw-Hill, México.
- Dessler, Gary (1996), *Administración del personal*, Prentice Hall, México.
- Institute of Management (2001), *Checklists para dirigir personas*, Panorama, México.
- Ivancevich, John (2005), *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, México.
- Milkovich, George y John Boudreau (1997), *Dirección de administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*, McGraw-Hill/Irwin, México.
- Sherman, Artur, et al. (1999), *Administración de recursos humanos*, Thompson Editores, México.
- Werther, William y Keth Davis (2000), *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw-Hill, México.

Otras fuentes

- Ramírez, Beatriz (2002), "Notas para curso Administración de recursos humanos I", UAM-A, México.

LA ORGANIZACIÓN SICÓTICA COMO UNA ESTRUCTURA METAFÓRICA PARA EL SOCIOANÁLISIS DE LAS DINÁMICAS ORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL

(SEGUNDA PARTE)

Burkard Sievers¹

Bergische Universität Wuppertal.

Traducción:

César Medina Salgado

Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A.

La psicosis ilimitada

Como ya se ha indicado al inicio, la dinámica organizacional sicótica no se encuentra limitada al mundo interno de la organización o sus interfases inmediatas con los competidores, proveedores o clientes. El fenómeno sicótico y sus dinámicas parecen dominar cada vez más el amplio mundo de los negocios en un contexto global. Aunque este es, aparentemente, el caso de los mercados financieros internacionales en general, donde inimaginables cantidades de dinero son transferidas diariamente y las noticias sobre los *booms* y las crisis dramáticas son rápidas y frecuentes, lo que obliga a enfatizar la tendencia hacia la optimización del valor de los accionistas en la cual se encuentran atrapados tanto los inversionistas institucionales como los corporativos.

Mientras más se trata de entender los cambios dramáticos que las ciencias sociales y los teóricos de la organización usan para referirse al ambiente de los negocios y sus turbulencias (*cf.* Minsteberg, 1994:203) más nos confrontamos con la incapaci-

dad e impotencia de una comprensión apropiada y análisis de estos nuevos fenómenos.

Lo que más se ha tratado de entender es el concepto del cambio, en el sentido en que los científicos y teóricos de la organización y de la administración lo emplean para referirse al ambiente de negocios empresariales y su turbulencia (*cf.* Mintzberg, 1994:203). La mayor confrontación ha sido con la propia inadecuación e impotencia provocada por su posición tan alejada del conocimiento y de la competencia para lograr un apropiado interés, entendimiento y análisis de estos nuevos fenómenos. También se ha transformado el temor por la brutalidad conspicua y la destructividad, a través de la cual las organizaciones —y las empresas en particular— se están sujetando a los meros intereses de los gigantes corporativos de la inversión y de los fondos de pensión.

Partiendo de la convicción de que los beneficios de la compañía no pueden ser tan amplios para ser considerados como una medida de la utilidad que recibirá un accionista por el dinero invertido, el valor del accionista sugiere la orientación del flujo de



El efectivo de la compañía, y en particular el libre flujo de efectivo, es la medida más adecuada para la rentabilidad.

efectivo de la compañía, y en particular el libre flujo de efectivo, como la medida más adecuada para la rentabilidad (cfr. Black y otros., 1998; Rappaport, 1986). Contraria a la convicción prevaleciente ahora, de que el valor de una empresa es la suma de sus beneficios monetarios de manera congruente con su contribución a la economía nacional, la vida de sus empleados, el significado de sus productos y un uso responsable de los recursos, la creciente supremacía de la orientación del accionista reduce el mundo económico al juego internacional del monopolio del dinero. De esta forma, desde las dos últimas décadas, el producto final del trabajo es la gente (Herbst, 1974; Sievers, 1990); el trabajo, en un futuro no muy lejano, al parecer sólo servirá como un medio para transferir el dinero a los accionistas, después de todos los otros costos, incluyendo los costos del trabajo, que ya habían sido deducidos.

En el contexto actual, las implicaciones para las corporaciones hacen parecer a los accionistas y a sus inversionistas como el rey Midas, que todo lo que tocan se convierte en oro o, por lo menos, en dinero. La orientación exclusivamente monetaria del predominante culto actual por la acción está basada en una vacilante pérdida de la realidad por la vía de

la reificación. Esto se encuentra muy lejano al valor dinero en sí mismo, pero este último está relegando a otros valores; en meras ideologías u opiniones, las pérdidas del dinero son de calidad simbólica. "Esto debe ser tratado como algo más que una idea en sí misma" (Menzies Lyth, 1988:210). "La creencia en las fuerzas del mercado y el capitalismo ha causado que los gerentes piensen que sus instituciones tan sólo han tenido el propósito de hacer o ahorrar dinero. Esta tarea primaria ha suplantado la idea de que cualquier empresa existe para desempeñar un trabajo orientado a sus tareas" (Lawrence, 1998:68).

En el contexto del debate en torno al valor de los accionistas, la reducción del valor de una empresa a una supuesta objetividad del valor monetario quizás aparezca como un mayor compromiso, como un último indicador, pero en una amplia estructura esto ha sido percibido como la reducción (simplificación) de una realidad mucho más compleja. En general, para los accionistas y sus conglomerados, la inversión y los fondos de pensión en particular, cualquier otra noción o calidad de una empresa es obsoleta. De acuerdo con esta marcada convicción sobre el dinero, éste no se puede ampliar por la compra y venta de productos o servicios, tan sólo como dine-

ro en sí mismo. Sin embargo, como Fromm (1973; *cfr.* Harsch, 1995:95) ha indicado, el deseo inherente en el mito del rey Midas de cambiar todo lo que se pueda en dinero, desde una perspectiva psicoanalítica es interpretado como destrucción.

El dominio creciente del valor orientado al accionista también dirige la mayoría de los cambios en el significado del trabajo y la administración. Porque la nueva generación de altos ejecutivos, que no tiene otra alternativa que adaptarse al progreso triunfante de la cultura de la acción, no tan sólo pierde autonomía como emprendedora —esto ocurre especialmente en Alemania, donde los ejecutivos confirman su fe en la creencia de que la tarea más importante de la alta administración es reunir las expectativas de los accionistas y dirigir la estrategia de negocios hacia el alcance del valor más alto para la empresa— sino que se ha transformado en mero sirviente de los principales administradores e inversionistas institucionales.

La predominante orientación del valor hacia el accionista también ha reforzado un alto grado de racionalización, en el sentido de que los trabajos no pueden ser redundantes o transferidos hacia el exterior, donde los costos de mano de obra sean baratos; tentativamente, esto va acompañado de una alta devaluación del trabajo. Debido al rápido crecimiento de la población mundial y la desaparición de las barreras comerciales, el riesgo de que una gran cantidad del trabajo humano se vuelva extremadamente barato, de forma rápida, se está incrementando. “Y aquellos que pagan indignamente, tarde o temprano estarán en la mira” (Afheldt, citado en Martens, 1996:21).

Contrariamente a la evaluación más común de la globalización en marcha, que hacen sus principales jugadores globales y sus “sacerdotes” (los economistas neoliberales), podría parecer que la tendencia creciente del valor hacia la optimización y el predominio de los mercados financieros va acompañada de un incremento en las ansiedades sicóticas, que son inconscientemente administradas, mantenidas e incrementadas por varios sistemas de referencia y por los respectivos roles de sus depositarios.

En cambio, la observación del dinero y en particular del capital como un medio neutral o un evaluador *per se*, la transferencia de dinero en el contexto institucional de los inversionistas no puede ser adecuadamente entendida sin una profunda toma

de conciencia y comprensión de las transferencias fundamentalmente inconscientes que las acompañan. La hipótesis que en la actualidad predomina se refiere al curso potencialmente sicótico del dinero invertido en fondos. Como inversionista individual, el hecho de tener inversiones, proyectos y, en parte, el desplazamiento de sus ansiedades, codicia y fantasías de prosperidad ilimitada lo convierten en un inversionista institucional. Los gerentes de estas corporaciones financieras no sólo se sienten y mueven como depositarios de los accionistas —actúan en beneficio de sus inversionistas—, sino que también, a través de procesos de introyección, toman parte de sus ansiedades y fantasías inconscientes.

Para legitimarse en sus roles de administradores como representantes y voceros de las masas de inversionistas no sólo intentan oscilar sus propias ansiedades de tipo sicótico; al mismo tiempo se movilizan para transferir, de manera conjunta, sus fantasías y ansiedades introyectadas con el dinero/capital que ellos como accionistas están invirtiendo en sus corporaciones. Debido a la preponderancia de sus ansiedades —en ambos sentidos, como inversionista privado e institucional— que se encuentran acompañadas de un pensamiento sicótico, inconscientemente las incorporan de forma dominante en sus estrategias corporativas, que sirven al propósito de mantener encerradas sus ansiedades sicóticas subyacentes.

Al favorecer la optimización del valor del accionista en la corporación que se encuentra bajo su control, se incrementan e intensifican sus fantasías de persecución, aniquilación y el miedo a crecer, ya que en estas corporaciones los gerentes y empleados viven de la caridad de los accionistas. La rigidez y la brutalidad, con las cuales se refuerzan e incrementan los flujos de efectivo, tienden a ocultarse detrás de la racionalidad que es típica del pensamiento sicótico: es el pensamiento de los mercados que no permite otra alternativa de pago para el tributo necesario a los accionistas (*cfr.* Black y otros, 1998:8).

Aunque se debe admitir que los intentos por entender las implicaciones de la creciente globalización para el futuro de las empresas y organizaciones contemporáneas están acompañadas, con mayor frecuencia, de una experiencia de inadecuación y desconfianza, al mismo tiempo existe el convencimiento de que un creciente número de actores y jugadores

reales en el mundo monopólico carece de cualquier entendimiento apropiado del juego en el que está tomando parte por el exclusivo objetivo de multiplicar el capital y el poder. Esto quizás aparece en la famosa sentencia de Schumpeter (1943:83) con respecto a que la destrucción creativa, que es el centro del capitalismo, no sólo sirve como licencia para la destructividad, sino que se torna cada vez más y más en perversa bajo la noción de creatividad destructiva.

A cambio de una conclusión

Lo que se ha establecido hasta aquí se encuentra muy alejado de lo que necesariamente podría parecer un esquema o aun un torso. Sin embargo, se espera que los pensamientos sobre la organización sicótica y sus aplicaciones en los tres diferentes contextos organizacionales —intraorganizacional, interorganizacional y global— han demostrado su utilidad general para tal aventura y el hecho de que esta vía de pensamiento servirá de programa para futuras reflexiones e investigaciones.

Un periodista alemán, refiriéndose al amplio contexto del mundo de los mercados accionarios, ha dicho que la presente agitación y euforia “es un caso para sicoanalistas más que para economistas” (*Euphorischer Nebel*, 1998: 88). Sin embargo, en lugar de reducir este argumento a un tratamiento sicoterapéutico, el cual en este contexto particular puede ser inútil, esto podría ser un caso para argumentar las observaciones realizadas sobre las dinámicas sicóticas en las organizaciones contemporáneas y los crecientes mercados globales como casos relevantes para el estudio sicoanalítico de las organizaciones. También se espera que esta contribución impulse a otros académicos a embarcarse en este viaje hacia un territorio desconocido o aun hacia nuevos continentes. Un viaje de esta clase, hacia el corazón de la oscuridad organizacional, confronta al investigador con al menos las mismas restricciones de sus predecesores, los viajeros científicos y los exploradores de los siglos pasados: los mapas confiables no estaban disponibles e, igualmente, no hay muchas compañías dispuestas o preparadas para tomar de manera forzada esta aventura.

El impulso para un viaje hacia la oscuridad está mediado por el destello, la luz de la conciencia y la convicción de que existen dimensiones de la reali-

dad contemporánea que son aparentemente más visibles y/o disfrutables para investigar. En tanto que el uso de la metáfora de la organización sicótica, como el uso de una metáfora en general, está basado en el supuesto de que muchas formas de ver sean una forma de no ver, la noción de la organización sicótica, en adición a otras concepciones o metáforas, quizás ayude a alcanzar una más holística y real imaginación de lo que significa el trabajo y la vida en las organizaciones.

Excluir y rechazar la perspectiva sugerida sobre la realidad organizacional puede ser igualmente un intento inútil por escapar a la pestilencia que Edgar Allan Poe describió, hace más de ciento cincuenta años, en “La máscara de la muerte roja”. En este cuento describe el intento del príncipe Próspero, en algún sitio en la Edad Media, quien, conjuntamente con cientos de sus amigos, entre reyes y damas de la corte, se retira a una profunda reclusión en una de las abadías de los castillos para escapar de una plaga que estaba devastando su país. Sin preocuparse en forma alguna de lo que ocurría en el exterior, vivían en el placer, la lujuria y la seguridad. A medio año, sin embargo, en ocasión de un baile de máscaras de la más inusual magnificencia, la totalmente inesperada y desesperada evasión de la realidad irrumpió colapsando el festival. Un nuevo enmascarado, una figura no invitada, con ropa mortuoria salpicada de sangre, que resultó ser la muerte roja en persona. Así, la “oscuridad y la decadencia de la muerte roja [a la que ellos habían intentado eventualmente expatriar] tomaron su ilimitado dominio sobre todo” (Poe, 1980:141).

En algunas partes del cuento existe mucha congruencia entre el lenguaje de Poe y las concepciones sicoanalíticas de la psicosis organizacional. Aunque son diferentes textos —con cualidades enteramente distintas como ficción y como ciencia, y con diferentes tiempos de publicación—, pueden ser considerados intercambiables. Muchas obras se escribieron antes de que el siconálisis alcanzara su estatus de ciencia, pero el cuento de Poe, “La máscara de la muerte roja”, aparece como una pieza maestra de un caso de estudio sobre las organizaciones sicóticas.

Describe cómo los miembros de una organización manejan su deseo obsesivo por controlar y, con ello, mantener ocultas la incertidumbre, la impredecibilidad y la muerte. Retirándose hacia la abadía del

castillo, descargan parte del miedo a la realidad de la que desean escapar. Están cada vez más convencidos de que "el mundo externo puede cuidarse a sí mismo [...] y que era tonto pensar o afligirse por él" (*ibid.*, p. 136). Conducidos por sus propias ansiedades y miedos mortales, perdieron cualquier interés por los objetos buenos de su mundo interno y externo. Aun la destructividad y la agresión, generalmente típica del estado sicótico, encuentran una expresión en el intento del príncipe Próspero por abatir y matar al intruso no invitado, quien, finalmente, acaba autodestruyéndose con su propia daga. Ya que todos ellos habían escapado de aquellos a quien amaban y cuidaban, el deseo del duelo por sus muertes era innecesario, como lo había sido la pena por la muerte de sus compañeros, ya que el clímax de la muerte fue tan repentino que afectó a todos.

En las ideas vertidas en las conclusiones sobre la organización sicótica, con el cuento de Poe se corre el riesgo de ser mal entendido, como si se intentara introducir una desconfianza con humor negro. El cuento representa un reto en el contexto actual. Tan

sólo cuando se guía por la convicción que individual y colectivamente existe la posibilidad de escapar y sobrevivir a los miedos que están devastando al país, entonces se corre el riesgo de ser sobrecogido por soluciones inadecuadas. El intento por expatriar la irracionalidad aparente y las dinámicas sicóticas de los negocios y del mundo económico eventualmente permitirá el dominio absoluto de todos. El príncipe Próspero y sus cientos de invitados quizás sean una lección sobre la pérdida de la realidad, la aversión por pensar, apesadumbrarse y rechazar al ambiente externo, pero no servirá para adueñarse adecuadamente de los miedos y ansiedades mortales.

A pesar de lo anterior, existe un enorme pesar al arribar a la pregunta: ¿Cómo serán vencidas las dinámicas sicóticas en muchas de las empresas y organizaciones contemporáneas? Sin embargo, se tiene la esperanza de que la otra estructura metafórica, la posición depresiva, represente una vía de salida a la devastación contemporánea y no tan sólo una ilusión para el solaz académico.



En algunas partes del cuento "La máscara de la muerte roja" existe mucha congruencia entre el lenguaje de Poe y las conceptualizaciones psicoanalíticas de la psicosis organizacional.



El intento por expatriar la irracionalidad aparente y las dinámicas sicóticas de los negocios y del mundo económico eventualmente permitirá el dominio absoluto de todos.

Notas

- ¹ El Dr. Burkard Sievers es profesor de desarrollo organizacional en la Facultad de Ciencia Económica y Administración de Negocios en Bergische Universität Wuppertal en Alemania, donde enseña y escribe sobre administración y teoría de la organización desde una perspectiva psicoanalítica.

Fuentes bibliográficas

- Baersch, H.G. (1983), "140 Jahre Verhaltensleitsätze bei Krupp" ["140 años de principios que guían la conducta"], en R. Wunderer (Ed.), *Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung [Programas de liderazgo en economía y administración pública]*, Stuttgart, Alemania, C. E. Poeschel.
- Black, A., P. Wright, J.E. Badman y J. Davis (1998), *In search of shareholder value: Managing the drivers of performance*, Londres, Pitman.
- Calogeras, R.C. (1987), *A psychoanalytic and cultural study of the Krupp Family: An inquiry into some of the roots of German character formation*, New York, Vantage.
- Chandler, A.D. Jr. (1990), *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, MA, Belknap.
- Dreitzel, H.P. (1972), "Über die Möglichkeiten einer Pathologie des Sozialen" ["Sobre las posibilidades de una patología de lo social"], en H.P. Dreitzel (Ed.), *Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft. Vorstudien zu einer Pathologie des Rollenverhaltens [El sufrimiento societal y el sufrimiento de la sociedad. Estudios preliminares hacia una patología del rol comportamental]*, Stuttgart, Alemania, Ferdinand Enke.
- Fornari, F. (1975), *The psychoanalysis of war*, Bloomington, Indiana University Press (el trabajo original fue publicado en 1966).
- Fromm, E. (1964), *The heart of man. Its genius for good and evil*, New York, Harper Row.
- (1973), *The anatomy of human destructiveness*, New York, Holt, Rinehart y Winston.
- Glass, J. M. (1995), *Psychosis and power. Threats to democracy in the self and the group*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Grün, A. (1987), *Der Wahnsinn der Normalität. Realismus als Krankheit: Eine grundlegende Theorie zur menschlichen Desstrukturivität [La locura de la normalidad. Realismo como enfermedad. Una teoría fundamental de la destructividad humana]*, Kempten, Alemania, Koesel.
- Harsch, W. (1995), *Die psychoanalytische Geldtheorie [La teoría psicoanalítica del dinero]*, Frankfurt, Alemania, Fischer Taschenbuch Verlag.
- Herbst, P.G. (1974), *Socio-technical design: Strategies in multidisciplinary research*, Londres, Tavistock.
- Hinshelwood, R.D. (1991), *A dictionary of Kleinian thought*, Londres, Free Association Books.

- Hoggett, P. (1992), *Partisans in an uncertain world: The psychoanalysis of engagement*, Londres, Free Association Press.
- Jaques, E. (1955), "Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety", en M. Klein, P. Heimann y R. Money-Kyrle (Eds.), *New Directions in psychoanalysis: The significance of infant conflicts in the patterns of adult behaviour*, Londres, Tavistock.
- Klein, M. (1952a), "On observing the behaviour of young infants", en M. Klein, P. Heimann, S. Isaacs y J. Riviere (Eds.), *Developments in psychoanalysis*, Londres, Hogarth.
- (1952b), "Some theoretical conclusions regarding the emotional life of the infant", en M. Klein, P. Heimann, S. Isaacs y J. Riviere (Eds.), *Developments in psychoanalysis*, Londres, Hogarth.
- (Ed.) (1975), "The psychoanalysis of children", en *The writings of Melanie Klein*, vol. 2, Londres, Hogarth (el trabajo original fue publicado en 1932).
- LaBier, D. (1986), *Modern madness. The emotional fallout of success*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Lawrence, W.G. (1998), "Unconscious social pressures on leaders", en E.B. Klein, F. Gabelnick y P. Herr (Eds.), *The psychodynamics of leadership*, Madison, CT, Psychosocial Press.
- Lawrence, W.G. y D. Armstrong (1998), "Destructiveness and creativity in organizational life: Experiencing the psychotic edge", en P. Bion Talamo, F. Borgogno y S.A. Mercical (Eds.), *Bion's Legacy to groups*, Londres, Karnac.
- Menzies Lyth, I.E.P. (1988a), "The functioning of social systems as a defense against anxiety", en *Containing anxiety in institutions: Selected essays*, vol. 1, Londres, Free Association Books (el trabajo original fue publicado en 1960).
- (1988b), "Thoughts on the maternal role in contemporary society", en *Containing anxiety in institutions: Selected essays*, vol. 1, Londres, Free Association Books.
- Mintzberg, H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, New York, Prentice Hall.
- Money-Kyrle, R. (1978), "On the fear of insanity", en *The collected papers of Roger Money-Kyrle*, Perth, Australia, Clunie.
- Morgan, G. (1986), *Images of organization*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Müller-Lyer, F. (1914), *Soziologie der Leiden [Sociología del sufrimiento]*, Munich, Alemania, Albert Langen.
- O'Shaughnessy, E. (1992), "Psychosis: Not thinking in a bizarre world", en Anderson, R. (Ed.), *Clinical lectures on Klein and Bion*, Londres, Tavistock/Routledge.
- Poe, E.A. (1980), "The masque of the red death", en *Selected tales*, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Pritzkolet, K. (1957), *Wem gehört Deutschland. Eine Kritik von Besitz und Macht [¿Para quién progresa Alemania? Crítica de prosperidad y poder]*, Viena, Austria, Kurt Desch Verlag.
- Rappaport, A. (1986), *Creating shareholder value: The new standard for business performance*, New York, Free Press.
- Rose, J. (1993), "Negativity in the work of Melanie Klein", en *Why war? Psychoanalysis, politics, and the return to Melanie Klein*, Oxford, UK, Blackwell.
- Rosenfeld, H. (1987), *Impass and Interpretation: Therapeutic and anti-therapeutic factors in the psychoanalytic treatment of psychotic, borderline and neurotic patients*, Londres, Tavistock.
- Schumpeter, J. A. (1943), *Capitalism, socialism, and democracy*, Londres, Allen & Unwin.
- Scott, J. (1997), *Corporate business and capitalist class*, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Segal, H. (1988), *Introduction to the work of Melanie Klein*, Londres, Karnac.
- Sievers, B. (1990), "Zombies or people: What is the product of work? Some considerations about the relation between human and nonhuman systems in regard to the sociotechnical systems paradigm", en B.A. Turner (Ed.), *Organizational symbolism*, Berlin, Alemania, de Gruyter.
- (1994), *Work, death, and life itself: Essays on management and organization*, Berlin, Alemania, de Gruyter.
- (1995), "Die Schlacht am Lerchenfeld. Mythos als Metapher" ["La batalla en Larkfield. El mito como metáfora"], en B. Volmerg, T. Leithaeuser, O. Neuberger, G. Ortman y B. Sievers (Eds.), *Nach allen Regeln der Kunst, Macht und Geschlecht in Organisationen [Bondad y verdad. Poder y género en las organizaciones]*, Freiburg, Alemania, Kore.
- (1997), *Cacophony and organizational psychosis*, memorias de la conferencia titulada Uncertainty, Knowledge and Skill, Limburg University/Keele University, Belgica, noviembre.
- (1998), *Some thoughts on the socioanalysis of war and among corporations*, manuscrito inédito, Bergische University Wuppertal.
- B. (1999), "Accounting for the caprices of madness: Narrative fiction as a means of organizational Transcendence", en R.A. Goodman (Ed.), *Modern organizations and emerging conundrums*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Simmel, E. (Ed.) (1946), "Anti-semitism and mass-psychopathology", en *Anti-semitism: A social disease*, New York, International University Press.
- Sofsky, W. (1996), *Traktat über die Gewalt [Tratado sobre la violencia]*, Frankfurt, Alemania, Fischer.
- Stein, H. F. (1998), *Euphemism, spin, and the crisis in organizational life*, Westport, CT, Greenwood.
- Steiner, J. (1993), *Psychic retreats: Pathological organization in psychotic, neurotic and borderline patients*, Londres, Routledge.
- Türk, K. (1976), *Grundlagen einer Pathologie der Organisation [Fundamentos de patología de las organizaciones]*, Stuttgart, Alemania, Enke.
- Young, R.M. (1994), *Mental space*, Londres, Process Press.

Publicaciones periódicas

- Bion, W.R. (1957), "Differentiation of the psychotic from the non-psychotic personalities", *International Journal of Psycho-Analysis*, núm. 38.
- Bowles, M. (1997), "The myth of management: Direction and failure in contemporary organizations", *Human Relations*, núm. 50.
- "Crash im Revier" ["Accidente en el distrito Ruhr"] (1997), *Der Spiegel*, núm. 13.
- Cromme, G. (1998), "Es gibt keine heiligen Kühe mehr. Wettbewerbsfähigkeit im globalen Umfeld. Die Unternehmensstrategie von Krupp" [Nunca más habrá vacas sagradas. La competitividad en un ambiente global], *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, agosto, 17.
- Eisold, K. (1997), "Psychoanalysis today: Implications for organizational applications", *Free Associations*, núm. 6.

- Elieli, R.B.L. (1994), "Psychoanalytic thinking and organizations", *Psychiatry*, núm. 57.
- "Euphorischer Nebel [Niebla eufórica]" (1998), *Der Spiegel*, núm. 8.
- Ewen, S. (1980), "Mass culture, narcissism and the moral economy of war", *Telos*, núm. 44.
- Gabriel, Y. (1998), "The hubris of management", *Administrative Theory & Praxis*, núm. 20.
- Jaques, E. (1953), "On the dynamics of social structure", *Human Relations*, núm. 6.
- (1995a), "Reply to Dr. Gilles Amado", *Human Relations*, núm. 48.
- (1995b), "Why the psychoanalytic approach to understanding organization is dysfunctional", *Human Relations*, núm. 48.
- Klein, M. (1959), "Our adult world and its roots in infancy", *Human Relations*, núm. 12.
- Knights, D. y G. Morgan (1991), "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: critique", *Organization Studies*, núm. 12.
- Lawrence, W. G. (1995a), "The seductiveness of totalitarian states-of-mind", *Journal of Health Care Chaplaincy*, núm.7, octubre.
- Martens, E. (1996), "Ein Zug ohne Bremsen" ["Un tren sin frenos"], *Die Zeit*, núm. 31.
- McDougall, J. (1974), "The psychosoma and the psychoanalytic process", *International Review of Psychoanalysis*, núm. 1.
- Meltzer, D. (1968), "Terror, persecution and dread", *Journal of Psychoanalysis*, núm. 49.
- Moses, R. (1996), "Denial and psychic reality", *Shamiska: Journal of the Indian Psychoanalytic Society*, núm. 50.
- O'Shaughnessy, E. (1981), "A clinical study of a defensive organization", *International Journal of Psychoanalysis*, núm. 62.
- Rieker, J. (1997), "Der Staahlkumpel" ["El matrimonio del acero"] *Manager-Magazin*, septiembre.
- Schmideberg, M. (1930), "The role of psychotic mechanisms in cultural development", *International Journal of Psychoanalysis*, núm. 11.
- Segal, H. (1956), "Depression in the schizophrenic", *International Journal of Psychoanalysis*, núm. 37.
- Sievers, B. (1995), "Characters in search of a theatre for the drama of childhood and the drama of work", *Free Associations*, núm. 5.
- (1996), "Greek mythology as a means of organizational analysis: The battle at Larkfield", *Leadership and Organizational Development*, núm. 17.
- (1998) "Verrücktheit in Organisationen" ["La locura en las organizaciones"], *Freie Assoziation*, núm. 1.
- Stein, H.F. (1995), "Domestic wars and the militarization of American biomedicine", *Journal of Psychohistory*, núm. 22.
- (1997a), "Death imagery and the experience of organizational downsizing. Or, is your name on Schindler's list?", *Administration & Society*, núm. 29.
- (1997b), "Euphemism in the language of managed care", *Journal of the Oklahoma State Medical Association*, núm. 90.
- Steiner, J. (1979), "The border between the paranoid-schizoid and the depressive position in the borderline patient", *British Journal of Medical Psychology*, núm. 52.
- (1982), "Perverse relationships between parts of the self: A clinical illustration", *International Journal of Psychoanalysis*, núm. 62.
- (1987), "Interplay between pathological organisation and the paranoid-schizoid and the depressive position", *International Journal of Psychoanalysis*, núm. 68.
- (1990), "Pathological organisation as obstacles to mourning", *International Journal of Psychoanalysis*, núm. 71.
- Tarnopolsky, A., Chesterman, L.P. y A.M. Parshall (1995), "What is psychosis?", *Free Associations*, núm. 5.

Otras fuentes

- Bain, A. (1998), "On socio-analysis", documento presentado en el Australian Institute of Socio-Analysis, Inaugural Scientific Conference, Canberra, Australia, enero 24-26.
- Erllich, S. (1998), "The search for the subject and the psychoanalytic study of organizations", documento presentado en Simposio 1998, International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, Jerusalem; disponible en www.sba.okland.edu/ispsso/html/1998/Erllich
- Lawrence, W.G. (1995b), "Social dreaming as a tool of action research", documento presentado en el Simposio 1995, International Society for the Psychoanalysis Study of Organizations, Londres.
- Lawrence, W. G. (1997), "Centering of the Sphinx for the psychoanalytic study of organizations", documento presentado en el Simposio 1997, International Society for the Psychoanalysis Study of Organizations, Filadelfia, disponible en www.sba.oakland.edu/ispsso/html/1997lawr.htm
- (1999), *The refraction of thinking*, manuscrito inédito.
- Sievers, B. (1996), "Accounting for the caprices of madness: Narrative fiction as a means of organizational transcendence", documento de trabajo del Departamento de Economía, núm. 176, Wuppertal, Alemania, Bergische University Wuppertal.