eumed.net
Enciclopedia Virtual

Editado por Servicios Académicos Intercontinentales para eumed.net
Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso Personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1510/index.htm
Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

TOPICOS SELECTOS EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Rosalinda Gámez Gastélum
(Coordinadora)

INDICE GENERAL

Introducción
1. Nuevos tópicos en Estudios Organizacionales

La construcción social del desempeño
Marcela Victoria Rendón Cobian

2. Organizaciones públicas y tercer sector

El CEJUDE: Desde una mirada organizacional
Sandra Reyes García/Maura Idolina Castro

La legitimidad de las ONG´S como objeto de estudio organizacional del tercer sector en Sinaloa José Luis Robles Ahumada/Gloria Aréchiga Sánchez

Sociedad del Conocimiento y el uso de las Tecnologías. Caso: Instituciones de Educación Superior en Culiacán – Universidad de Occidente
Aída Alvarado Borrego/ José de Jesús Chávez Martínez/Marcela Contreras Loera

3. Organizaciones privadas

Uso de tecnologías informatizadas en Pymes. Casos Sinaloa y Sonora
Rosalinda Gámez Gastélum

La planeación estratégica en las pequeñas empresas de Mazatlán
Concepción Suastegui Barrera/Blanca Isela Ramírez/Carmen Alicia Ibarra Jiménez/Antonio Sánchez Velasco

4. Metodologías de la investigación para estudiar las organizaciones

La rueca del conocimiento
Armando Alatorre Patrón/Silvia Elena Jasso Vizcarra/ Eduardo Guadalupe Chávez Carrillo

INTRODUCCIÓN

Este libro forma parte de los productos obtenidos en una interesante experiencia académica, denominada “cátedra posdoctoral” de un grupo de egresados del Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa en la generación 2000-2003, así como de un grupo de doctores en Administración que se sumaron a esta actividad académica.

Estos trabajos se desarrollaron en el periodo de 2008-2009 en cuatro módulos sobre los nuevos paradigmas de análisis en los Estudios Organizacionales, impartidos en el área de posgrado de la Escuela de Contabilidad y Administración (ECAM) en Mazatlán, Sinaloa. Agradecemos la impartición de cursos de actualización al Dr. Luis Montaño Hirose, Dr. Antonio Barba Álvarez, Dr. Valentino Morales y Dr. Rogelio Mendoza, cuyos conocimientos transmitidos fueron de gran valor para este grupo científico. Los artículos aquí presentados fueron algunos de los productos académicos logrados, además de un coloquio de investigación y otros artículos.

Agradecemos enormemente el apoyo que nos otorgo el Dr. Luis Montaño Hirose y las autoridades del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) para hacer realidad este proyecto, en el cual participaron profesores de cuatro diversos Cuerpos Académicos de la Universidad Autónoma de Sinaloa y Universidad de Occidente, particularmente de académicos de las siguientes unidades organizacionales: Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas, Facultad de Trabajo Social, Escuela de Contabilidad y Administración, campus Mazatlán y de la DES en Ciencias Sociales, así como de la DES en Administración de la Universidad de Occidente, campus Culiacán. Este libro también recoge los trabajos de investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa.

Rosalinda Gámez Gastélum
Coordinadora de la obra

LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL DEL DESEMPEÑO

Marcela Victoria Rendón Cobián[1]
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

Introducción

La evaluación de muchas de las acciones que realizamos cotidianamente, y las que efectúan otros, se encuentran frecuentemente bajo nuestro propio escrutinio, con objeto de obtener buenos resultados y contar con la aprobación de los demás; esta tarea la llevamos a cabo de manera espontánea, sin contar con parámetros precisos. Todos tenemos una percepción del trabajo realizado por nosotros mismos y por los demás. La evaluación del desempeño es no sólo una necesidad organizacional sino también una exigencia individual; ella nos proporciona retroalimentación, reconoce nuestro esfuerzo y dedicación y permite, entre otros, un trato más justo que reduce el juego de las discriminaciones por origen social, étnicas o de género (Montaño: 2009; Dejours: 2003).

Sin embargo, por otro lado, las organizaciones practican dicha evaluación basadas en sistemas formales encaminados generalmente a asegurar el uso eficiente de sus recursos y el logro de sus fines. Esta práctica es añeja; si nos remontamos a los orígenes de la contabilidad, hacia el siglo XV, podemos observar el interés que mostraban los religiosos en llevar un control cuantitativo sobre todas las actividades que realizaban y así poder evaluar, aunque no de manera tan sistemática, su desempeño. La orden religiosa de los jesuitas ya utilizaba en el siglo XVI un sistema mediante el cual el encargado de un grupo informaba a sus superiores acerca del desempeño que tenían tanto los miembros como él mismo en la realización de sus

[1] Agradezco la amable invitación que me hicieran las doctoras Sandra Reyes y Rosalinda Gámez, así como el Maestro Eduardo Chávez, de la Universidad Autónoma de Sinaloa, para participar en la Cátedra Postdoctoral en Estudios Organizacionales, celebrada en la ciudad de Mazatlán, en el año 2009.

actividades. En la era moderna, la evaluación del desempeño se ha preocupado básicamente por medir el rendimiento de los trabajadores con respecto a las actividades para las que fueron contratados. Desde finales del siglo XIX se ha generado un creciente interés por conocer las bases que sustentan el desempeño de los individuos en la realización de sus tareas en las organizaciones.

Postulamos en este trabajo que el desempeño es, desde la perspectiva organizacional, una construcción social que ha evolucionado a lo largo de casi un siglo. Por construcción social entendemos una representación instituida o un discurso acerca del funcionamiento de un hecho social. Este discurso ha evolucionado en el tiempo debido a la dinámica misma de las organizaciones que han realizado transformaciones drásticas en su devenir así como también a la evolución misma de las ideas. Ambos espacios, fuertemente imbricados, el accionar concreto de las organizaciones y las ideas que de ellas se generan, resultan con más frecuencia de lo que se pudiera esperar en un conjunto de contradicciones, sesgos y parcialidades que reflejan tanto la complejidad de las primeras como la ambigüedad de las segundas.

El objetivo de este trabajo es presentar un panorama general de la evolución del desempeño en tanto construcción social y alertar al lector acerca de las trampas de sus formas actuales y de sus mecanismos de evaluación. Para ello, realizaremos un recorrido histórico, somero pero panorámico, que de cuenta de las diversas formas de apreciación, reconociendo que la historia no es lineal, sino entrecortada, con diversos pasajes ocultos que unen el pasado con el presente.

La triple moral de la eficiencia

La preocupación por desentrañar los fundamentos del desempeño no es reciente; ésta, ha existido durante siglos. Sin embargo, la versión moderna, desarrollada a partir de finales del siglo XIX, presenta características particulares que si bien poseen diferencias entre las diversas aproximaciones históricas, conservan elementos en común que perduran incluso hasta nuestros días. Consideramos importante revisar algunos de los autores más representativos de las corrientes de la teoría de la organización con objeto de detectar tanto dichas particularidades como sus posibles complementariedades y contradicciones, proporcionando de esta manera al lector una visión amplia de la construcción histórica y moderna de este concepto.

En el periodo de la revolución industrial se implementaron nuevas formas de organización del trabajo ya que el surgimiento de la fábrica implicó el establecimiento de nuevas reglas de organización; sin embargo, los trabajadores conservaban aún un alto control del proceso de trabajo (Coriat: 1991). No es sino hasta el surgimiento de la Administración Científica en los Estados Unidos, a finales del siglo XIX, pero sobre todo en las primeras tres décadas del siglo pasado, que una parte importante del control del trabajo pasó a manos de la dirección de los directivos de la empresa; ello se logró principalmente mediante la división detallada del trabajo y el empleo de los tiempos y movimientos. Grandes contingentes de trabajadores –tanto rurales como provenientes del sur y del este de Europa- se integraron a la fábrica gracias a la simplicidad de las tareas a realizar.

Es importante hacer notar que la sociedad estadounidense de principios del siglo XX se caracterizaba ya por un alto valor otorgado a la eficiencia. El sentido austero de la ética protestante (Weber: 1991) limitaba no sólo la ostentación pública de la riqueza

y el comportamiento moral de los individuos, sino que se asoció por lo tanto, de manera muy adecuada, con un fuerte rechazo a la idea del desperdicio de los recursos. Así, podríamos decir que la eficiencia presenta al menos tres facetas de tipo moral en términos de este rechazo al uso ineficiente de los recursos: uno religioso, como ya observamos, otro político y uno más, desarrollado a la par de los otros dos, el económico.

Theodore Roosevelt, gran defensor de los recursos naturales, señalaba que el mal uso de los recursos del país constituía un atentado contra la nación y que la eficiencia representaba una gran contribución patriótica, incluso si ésta se fundaba en el interés personal:

> "en las fábricas, resulta importante, se almacenan las materias primas evitando su pérdida y mal uso. Primero, localizando el material correcto –madera, acero o fibra especiales- que resulta más económico y el mejor para sus propósitos. Segundo, obteniendo la mayor cantidad de productos terminados de cada libra o producto empacado. No podríamos pedir mayor motivo patriótico, aunque sea egoísta, que el que proporciona la Administración Científica." (Callahan: 1962: 20)

El ámbito industrial ha constituido, por otra parte, el lugar por excelencia del desarrollo de la eficiencia como estrategia económica. La reducción de los costos –de materia prima, de producción, de salarios, etc.- y el incremento de la producción gracias a la tecnología y las formas de organización del trabajo, constituyen los elementos centrales de la productividad, una de las formas más conocidas de la eficiencia.

Taylor representa, desde nuestro punto de vista, una figura integradora de las diversas modalidades éticas de la eficiencia. Educado en una familia protestante, cuáquera, (Friedmann: 1977), propone una forma científica de administrar con el fin de lograr un nuevo acuerdo social que beneficiaría tanto a los patronos como a los trabajadores. Esta triple moralidad -religiosa, política y económica- se encuentra en

la base de la amplia difusión institucional que conoció la Administración Científica. Esta se trasladó rápidamente a diversos espacios institucionales, tales como la familia, el gobierno, las escuelas, incluidas las universidades, la iglesia, el ejército, el consultorio de los dentistas, etc. Taylor mismo lo había anticipado, ya que sus principios:

> "pueden ser aplicados con igual fuerza a todas las actividades humanas: a la administración de nuestros hogares; a la de nuestras granjas; a la de los negocios de nuestros artesanos, grandes y pequeños; a la de nuestras iglesias, de nuestras instituciones filantrópicas, de nuestras universidades, y de nuestros departamentos de gobierno." (Taylor: 1961: 17).

Con el surgimiento de la Nueva Gestión Pública vemos aparecer nuevamente el fantasma del taylorismo. Ante la crisis de legitimidad del Estado, observamos cómo a partir de la década de los 90, primero en Nueva Zelanda y Australia después en Inglaterra y en Estados Unidos, hasta abarcar una cantidad muy amplia de países, se adoptan las modalidades de la gran empresa privada en el sector público. La moral de la eficiencia ha dejado atrás sus ropajes religiosos, pero ha realizado un maridaje profundo entre la moral económica y política en numerosas regiones del orbe.

Así como la eficiencia ha justificado su existencia con criterios de tipo moral, ésta ha jugado también un papel como requisito de la eficiencia. Gramsci (1991) describió en un famoso artículo, "Americanismo y Fordismo", las políticas aplicadas al personal. Ford estableció un incremento sustantivo del salario diario –de 2.3 a 5 dólares- con el fin de reducir la rotación del personal frente al vertiginoso ritmo de la cadena de montaje. Este incremento estaba condicionado a un comportamiento ejemplar de los empleados; éstos no deberían gastar su dinero en bebida, juego y prostitutas (Friedmann: 1971). El empleado debería ocupar su tiempo libre en recuperarse físicamente para presentarse puntual y despejado para enfrentar sus arduas tareas

del día siguiente. El dinero extra, por otro lado, no debería ser desviado de los circuitos económicos “normales” con el objeto de incrementar la demanda que absorbiera los bienes producidos en masa. Ford estableció un “departamento sociológico”, compuesto por una veintena de ex-militartes y ex-policías para que en rondas nocturnas vigilaran el buen uso del salario. A aquellos trabajadores que se les encontrara *in fraganti* se les reducía inmediatamente el salario al anteriormente establecido. Recordemos que esta actitud moral estaba también presente en Taylor quien argüía que no se le debía pagar en exceso el trabajo productivo ya que los trabajadores podrían volverse “disipados”.

La informalidad de la eficiencia

La escuela de las relaciones humanas continuará, en la década de los 20 y los 30, este esfuerzo por desentrañar el enigma de la eficiencia. Los primeros estudios se centraron en el análisis que tiene el grado de luminosidad en la productividad de los trabajadores. La empresa *Western Electric*, particularmente sus talleres en *Hawthorne*, fue elegida para realizar un estudio llevado a cabo por la *American Association for the Advancement of Science* para determinar la relación entre el grado de intensidad de la luz y la productividad de los trabajadores (Gillespie: 1993). Este primer experimento arrojó resultados ambiguos de acuerdo al protocolo de investigación inicial. Se formaron dos grupos, uno experimental –en el que se efectuarían los cambios previstos- y otro de control –que no sufriría transformación alguna- para medir los efectos de la luz en la productividad. Ambos grupos fueron sometidos a una observación cuidadosa que cuantificaba los resultados de la producción. En ambos casos, la productividad fue en aumento, independientemente si se incrementaba, disminuía o permanecía igual la intensidad de la luz. Muchas

discusiones se dieron alrededor de estos resultados hasta que después de varios años concluyeron que dichos resultados se derivaban del hecho de haber constituido grupos especiales que eran atentamente observados. Se dedujo una colaboración tácita de los empleados con los investigadores; los primeros querían apoyar a los segundo realizando mejor sus labores. A este resultado se le llamó el "efecto Hawthorne".

Dado que en lo inmediato los resultados no fueron contundentes y acordes a las expectativas que se tenían de relacionar la productividad con factores del ambiente físico, los directivos de la *Western Electric* continuaron su búsqueda de incrementar la productividad, siempre desde un ángulo científico, que predominaba en la época, y llamaron a Joseph Lawrence Henderson (1970), famoso fisiólogo de la Universidad de Harvard para que continuara con los estudios acerca de la productividad. Este instaló el primer laboratorio de fatiga industrial en los Estados Unidos y propuso una relación entre productividad y fatiga. Este autor planteó que el trabajo resultaba menos eficiente conforme la acumulación de toxinas en la sangre se acumulaba. Para demostrar esta hipótesis llevó a cabo registros minuciosos de las trabajadores a quienes en diferentes momentos de la jornada les tomaba muestras de sangre y comparaba las toxinas acumuladas con la producción realizada. A partir de los resultados encontrados, se establecieron de manera precisa descansos obligatorios en los que los trabajadores se recuperaran acostándose en unas colchonetas que se encontraban a un costado de su puesto de trabajo.

Henderson, por otra parte, constituyó un seminario denominado *Círculo de Pareto* (Heyl: 1968), al que se incorporaron varios profesores que alcanzarían un alto prestigio en diversos ámbitos académicos; entre ellos se encontraban Talcot Parsons, Robert Merton, Georges Homans, Fritz Roethlisberger y Elton Mayo. Bajo

su influjo también estuvieron otros destacados autores, tales como Mary Parket Follet, Chester Barnard y el padre de la cibernética, Norbert Wiener. La presencia de psicólogos destacados, tales como Roethlisberger y Mayo condujo la atención hacia el comportamiento informal de los pequeños grupos. Dicho comportamiento informal favorecía o limitaba, de acuerdo con estos autores, la productividad en el trabajo. Este fue el nuevo rumbo que tomaron los estudios de la *Hawthorne*, originándose todo un nuevo movimiento, denominado Relaciones Humanas.

Si bien Roethlisberger y Mayo se enfocaron, cada uno por su lado, al tema de la informalidad y su vínculo con la productividad, sus propuestas teóricas difieren significativamente. El primero, en conjunción con Dickson –directivo de la empresa *Western Electric*- llevó a cabo el recuento más detallado de todos los experimentos realizados en los talleres *Hawthorne*. Roethlisberger y Dikcson escribieron en 1936 *Management and the Worker*. En él establecían que toda organización productiva puede ser analizada como un sistema binario en cascada. El primer nivel comporta dos tipos de estructura –u organización-; éstas son la técnica y la humana. Con respecto a la primera, reconocen los grandes avances realizados por la Administración Científica, principalmente por Taylor, y señalan que por lo tanto ellos se abocarán al estudio de la segunda. Esta última está compuesta a su vez por las estructuras individual y social. La primera de ellas corresponde a la formación del individuo, desde su nacimiento, pasando por diversas etapas de desarrollo, hasta llegar a ser contratado por la empresa. Refleja una historia personal única, producto del cúmulo de sus experiencias. La estructura social, por otro lado, está representada por la dinámica interna de la empresa, la cual a su vez se subdivide en estructura formal e informal. La representación más generalizada de la estructura formal es el organigrama, junto con los reglamentos y lineamientos que han sido

emitidos por la autoridad funcional para el logro de los objetivos declarados. La informal, de acuerdo con los autores, es la que se deriva del contacto cotidiano de los trabajadores, los cuales son capaces de generar sus propias reglas y principios. En muchas ocasiones, la informalidad se enfrenta abiertamente a la estructura formal y en algunas otras la apoya. Dos lógicas atraviesan, de acuerdo con los autores, el funcionamiento real de la empresa; por una parte, la lógica de la eficiencia está presuntamente asociada a la estructura formal mientras que la lógica de los sentimientos a la informal. Sin embargo, siguiendo a los autores, la lógica de los sentimientos modifica sustantivamente también la productividad de la empresa.

En cuanto a Mayo, él parte de una perspectiva teórica distinta. Se enfoca al estudio de los pequeños grupos. Basado en algunos trabajos de Jean Piaget, postula que existen tres tipos de comportamiento: uno lógico, otro ilógico y uno irracional. El primero resulta de una reflexión de tipo personal, cercana a la racionalidad instrumental weberiana que veremos más adelante; se trata de la satisfacción de necesidades de tipo individual. El segundo alude a los códigos sociales de comportamiento que se heredan y se establecen de manera tácita, son los que permiten una identificación como grupo y generan normas asociadas a recompensas y sanciones más bien de tipo simbólico. En dicho comportamiento ilógico –o social-, señala Mayo, se encuentran las actitudes profundas hacia el trabajo y conforman por lo tanto una variable significativa en el logro de la productividad. Estas ideas así desarrolladas serán retomadas posteriormente para incentivar, hasta la fecha, el trabajo en equipo y resultan, de alguna manera, precursoras de los estudios de cultura corporativa. El comportamiento irracional es aquel que no encuentra sentido alguno ni a nivel individual ni social. En la mayor parte de los casos, pensamos, se trata de una incapacidad del observador para comprender adecuadamente una

situación social o bien de un disfuncionamiento patológico agudo. Mayo, como Roethlisberger, asume que la Administración Científica ha logrado avances muy importantes en el estudio del comportamiento lógico y que la disciplina administrativa debe enfocar ahora sus esfuerzos en estudiar el comportamiento ilógico de los trabajadores ya que es en su actitud grupal que se encuentra la clave para el incremento de la productividad.

Estas dos corrientes, la Administración Científica y las Relaciones Humanas, comparten la misma preocupación por el incremento de la productividad; ambas parten en un inicio de una visión de las ciencias básicas, aunque la incorporación de la Psicología modificará sustantivamente el rumbo de la segunda corriente, ampliando el ámbito explicativo de la eficiencia.

El reino de la regla impersonal

El representante más destacado de la escuela de la Burocracia es, sin duda Weber, quien plantea el proyecto de elaborar una *sociología comprehensiva*, es decir, el estudio de los comportamientos sociales a los que los individuos otorgan un cierto sentido. El autor plantea cuatro razones fundamentales por las que los individuos actúan en sociedad; ellas son la racionalidad instrumental, la racionalidad valorativa, la tradición y las pasiones. La primera de ellas se funda en la adecuación de los medios a los fines. A medida que avanza la modernidad, la burocracia, que representa la forma de dominación social más acabada, se caracteriza por una preeminencia de la racionalidad instrumental; ésta va ganando mayores espacios en las organizaciones, reduciendo la importancia de las otras tres.

La racionalidad valorativa, por su parte, resalta la importancia de los valores sociales en el comportamiento humano. Así, en su texto sobre la ética protestante (Weber:

1991) explica cómo en su etapa inicial el capitalismo moderno se basó en un conjunto de valores religiosos que con el transcurso del tiempo dejaron de tener importancia, adquiriendo mayor fuerza la racionalidad instrumental, principalmente en Estados Unidos. Aún a la fecha, estudios recientes como los realizado por Ingelheart (1998) aducen, contrariamente a lo que propone Weber, que dichos valores religiosos persisten en la cultura de toda sociedad aún cuando las prácticas o creencias hayan disminuido de manera importante. Así, este autor sigue confirmando que los países protestantes mantienen a la fecha los mayores niveles de desarrollo económico[2].

La tradición corresponde a la tercera razón explicativa del comportamiento social de los individuos. Esta se genera en el pasado y se transmite de generación en generación ya que forma parte del conjunto de prácticas que generan sentido y continuidad a una comunidad.

Finalmente, las pasiones constituyen el último resorte del comportamiento social. Estas juegan también un papel central como motivador de la acción. Weber estudia, por otro lado, la dominación social, es decir, el ejercicio de poder legítimo, el cual asume la posibilidad de obediencia. Tres son las fuentes legítimas de tal dominación; la carismática, que corresponde a la sujeción al líder; la tradicional, que se sustenta en el respeto de las prácticas pasadas y, finalmente, la legal-racional que se encuentra definida por un conjunto de reglas impersonales emanadas de la autoridad. De esta manera, podemos observar una cierta correspondencia entre las razones del comportamiento social y las de la obediencia. La forma más acabada de dominación social es, conforme avanza el proceso de modernización, la burocracia, la cual se caracteriza ampliamente por privilegiar la racionalidad instrumental. Si bien

[2] Veáse al respecto el trabajo de Montaño (2004), en el que se discuten las diversas aproximaciones teóricas de la relación entre tradición y modernidad, en el que se analizan las propuestas de Comte, Weber y Durkheim y las visiones organizacionales que de ellas se derivan.

Weber asume que la burocracia es entonces una forma legítima de dominación social ésta no hace alusión originalmente a un modelo acabado de organización eficiente. No obstante, en diversos pasajes de su obra, Weber se refiere a la burocracia como un modelo eficiente de organización dada su superioridad técnica por sobre otras formas de organización.

La eficiencia de la burocracia, de acuerdo con el autor, se sustenta en diversos aspectos tales como la impersonalidad de la regla, es decir, que todos los miembros de la organización están sujetos a los mismos lineamientos; el detalle de los expedientes y la importancia de los documentos, la ocupación del puesto según sus requerimientos y los méritos del trabajador.

El autor retoma el concepto de tipo-ideal y lo utiliza en sus planteamientos teóricos. Un tipo-ideal es una construcción sociológica con fines metodológicos. No es un reflejo fiel de la realidad sino una mera aproximación que intenta captar algunos aspectos centrales de la realidad, llevándolos hasta su extremo lógico, para confrontarlo posteriormente con la realidad y en cuyo análisis aparecerán vinculados el resto de los componentes del comportamiento social. Weber señala que para el estudio de las organizaciones modernas, el tipo ideal debe construirse principalmente a partir de la racionalidad instrumental, por ser ésta central en su funcionamiento y por ser la de mayor visibilidad. Ello no quiere decir que en la organización no se encuentren elementos de las otras racionalidades. Las modalidades de conjunción de éstas con la instrumental se determinarán en el estudio respectivo.

Las interpretaciones a la propuesta de Weber han sido diversas, predominando aquellas que eluden el componente de poder de la burocracia, en tanto que ella representa la forma más moderna de dominación social, y asumen que el “modelo”

burocrático constituye un esquema a seguir dado que el autor asumió su superioridad técnica, en términos de eficiencia. De esta manera, muchos autores aíslan la eficiencia administrativa, basada en la racionalidad instrumental, de cualquier análisis del poder, la tradición, los valores y las pasiones. Así, la racionalidad instrumental enfatiza los medios, en detrimento de los fines. La disciplina administrativa orienta sus esfuerzos a la búsqueda de los medios más adecuados, es decir, a la obtención de mejores resultados con menos recursos.

Sin embargo, la burocracia, en esta interpretación postweberiana, fue también ampliamente criticada por los teóricos de la organización. Así, se señaló que la burocracia constituía una forma de organización demasiado rígida, incapaz de atender los requerimientos de un entorno cada vez más cambiante y que tendía, por lo tanto, a constituirse como un sistema cerrado, semi-autárquico, poco dispuesto a entablar relaciones con otros actores sociales. Una de sus ventajas, la impersonalidad, constituía en realidad una seria limitación para el establecimiento de relaciones cordiales de trabajo, limitando la formación de grupos de trabajo e imperando una línea de mando jerárquica sumamente pesada. El excesivo acento otorgado al expediente, como mecanismo de control, hacía de cualquier trámite administrativo un procedimiento engorroso que limitaba el cumplimiento de las tareas y, por ende, de los fines de la organización. La excesiva centralización de la autoridad entorpecía la toma de decisiones dada la falta de concentración de la información pertinente en pocas manos. Finalmente, entre otros, la racionalidad instrumental resultaba difícil de aplicar en los hechos dada su alta relatividad: los medios eran frecuentemente interpretados como fines en sí mismos por la necesidad de los trabajadores de proporcionar un sentido a su propia labor, obstaculizando en realidad la obtención de los fines de la organización. De esta manera, la

organización burocrática no resultaba tan eficiente ni eficaz en su funcionamiento como había sido planteado con antelación. La flexibilización de dicho sistema se habrá de plantear, desde la década de los setenta, como una medida capaz de solventar algunos de estos problemas.

La herida narcisista de la decisión

La escuela del Comportamiento, representada principalmente por Herbert Simon (1964), se enfocó al análisis de la toma de decisiones, no desde un punto de vista normativo y cuantitativo, sino partiendo del análisis del proceso social, es decir, cómo el individuo toma realmente decisiones. Este, asegura el autor, posee limitaciones cognitivas y no es capaz de conocer la totalidad de las diferentes opciones que tiene ante sí en el momento de la elección; tampoco puede asignar a cada una de estas opciones un resultado cierto además de que carece también del tiempo suficiente para la búsqueda de la información. Por ello, se limita a tomar alguna decisión que le resulte satisfactoria. La mejor solución, propugnada por Taylor, resulta imposible de alcanzar, substituyendo entonces la categoría de óptimo por la de satisfactorio. La satisfacción de la decisión está en función de lo que el autor denomina el nivel de aspiración, es decir, la expectativa de un resultado aceptable. Cuando el individuo se encuentra frente a una situación insatisfactoria iniciará un proceso de búsqueda de una mejor solución; si no la encuentra entonces ajustará a la baja su nivel de aspiración provocando que la decisión que tome caiga entonces en la categoría de satisfactoria; en realidad no es la decisión la que es satisfactoria sino que el individuo la convierte en tal mediante el ajuste de su nivel de aspiración. De cualquier manera, el desempeño óptimo individual, a través de la toma de decisiones, desaparece del escenario organizacional.

Ello resulta aún más evidente en el caso de la organización en su conjunto. Ante la imposibilidad de lograr un óptimo desempeño, Simon propone el concepto de equilibrio organizacional. Este se logra cuando todos los participantes –internos y externos, como directivos y trabajadores, pero también accionistas, proveedores y clientes- consideran, de manera subjetiva, que sus retribuciones son iguales o mayores que sus contribuciones. Así, el desempeño organizacional se encuentra íntimamente asociado al conjunto de los resultados satisfactorios de los participantes, el cual es constantemente ajustado por el nivel de aspiración de cada uno de ellos.

Siguiendo estos mismos argumentos, algunos autores señalarán más adelante la imposibilidad de alcanzar un desempeño satisfactorio para el conjunto de la organización. El equilibrio organizacional no se concreta en un desempeño equilibrado de la organización. March y Olsen (1977), fuertemente influenciados por Simon, plantearán el concepto de atención organizacional, el cual se refiere a la incapacidad de atender de manera integral y simultánea toda la organización. Así, ante la detección de alguna región de la organización cuyo funcionamiento no resulta del todo satisfactorio, la organización movilizará sus recursos para atenderla, descuidando al mismo tiempo otras regiones que en el futuro tendrán que ser atendidas. De hecho, podemos decir que la imposibilidad del logro de un desempeño equilibrado se encuentra en la base del llamado éxito organizacional. Este puede ser interpretado, a la luz de estos planteamientos teóricos, como un desequilibrio temporal ocasionado por la atención concentrada en alguna función organizacional, en detrimento de otras. Este es el caso, por ejemplo, de una universidad que atiende de manera privilegiada la investigación y que descuida ampliamente la docencia

hasta que la crítica obliga a un replanteamiento de fondo de la atención organizacional.

El reconocimiento de que los fines de una organización no son asépticos, en el sentido de ser planteamientos generales orientados hacia la satisfacción de necesidades de ciertos sectores de la población, sino que se encuentran tamizados por los intereses del grupo directivo y que, por otro lado, el resto de los miembros de la organización posee también sus propios proyectos, visiones e intereses ha generado una visión de la organización como una unidad heterogénea donde domina la diversidad. El problema que se presenta entonces no es sólo el de la satisfacción de los participantes sino el de la colaboración para el logro de los fines de la organización. Para dar respuesta a ello, Simon propone orientar las decisiones mediante el control de sus premisas, es decir, proporcionando técnicamente el procedimiento adecuado; tal sería el caso, por ejemplo, de la aprobación de un proyecto de inversión mediante el procedimiento de análisis financiero de la tasa de retorno. Si ésta es superior a la que proporciona la tasa de interés bancaria, la decisión deberá ser positiva. Propone además la estandarización de la decisión mediante seminarios que inculquen el sentido de los fines de la organización así como otras medidas.

Frente a la misma problemática, Crozier y Friedberg (1981) asumen una posición distinta. Para estos autores, la colaboración es producto de una negociación entre actores de manera que éstos logren alcanzar un beneficio particular, contribuyendo a la vez al logro de los fines de la organización. Considerando asimétricas las relaciones de poder, pero asumiendo que ningún actor se encuentra totalmente desposeído, los autores proponen el concepto de *zonas de incertidumbre.* Estas representan problemas particulares que requieren ser resueltos para alcanzar un

buen desempeño en la organización, pero cuyas modalidades de solución se encuentran sólo al alcance de unos cuantos. Esta fuente de poder, no derivada de la jerarquía formal sino de la capacidad técnica para tomar decisiones adecuadas para el funcionamiento correcto de la organización, les proporciona a estos actores elementos suficientes para negociar su colaboración. Observamos que la búsqueda de intereses personales puede conllevar, bajo ciertas circunstancias, al logro de metas más colectivas; tal es el caso de los planteamientos de Adam Smith (1973) e incluso, como lo vimos, de Theodore Roosvelt. Smith, sin embargo, considera que el egoísmo personal acarrea consecuencias sociales positivas de primer orden al no existir personas dispuestas a resolver los problemas colectivos; Roosvelt no observa, hasta donde sabemos, sino efectos positivos aunque presenta algunas reticencias en la manera de alcanzar el bien colectivo. Por su parte, Crozier y Friedberg estiman un cierto déficit en el desempeño de la organización, necesario en todo tipo de negociación de la colaboración.

Existen otros planteamientos en torno al proceso de toma de decisiones que cuestionan su racionalidad y que limitan el desempeño de las organizaciones. Nos referiremos a ellos aunque sea de manera sucinta. Ellos son el *slack* organizacional, los “cestos de basura”, las estructuras flojamente acopladas y las anarquías organizadas. Difícil de traducir al español, el concepto de *slack* ha sido interpretado en ocasiones como “colchón organizacional” o pagos colaterales. Hace alusión a la utilización de recursos que son en apariencia utilizados de manera exagerada, lo que provoca una disminución en el desempeño de la organización; sin embargo, esta apreciación es incorrecta ya que dichos recursos resultan necesarios para su buen funcionamiento. La subvención de los alimentos de los trabajadores en el restaurante de la organización puede ser un buen ejemplo; otro lo sería el de

proporcionar a los empleados un reloj como reconocimiento por varios años de servicio o una comida de fin de año. Se le considera un “colchón” ya que permite, en períodos de crisis, racionalizar el gasto, reduciendo primeramente aquellos montos que no se encuentran directamente ligados a las funciones principales de la organización, independientemente de su valor en tanto artefacto simbólico. Por otro lado, en ocasiones es interpretado como pagos colaterales ya que los recursos involucrados permiten un incremento de la lealtad política; cuando estos rebasan ciertos límites son entonces interpretados como actos de corrupción.

Los “cestos de basura” se refieren a aquellas situaciones en las que el tomador de decisiones se inclina por adoptar soluciones satisfactorias pasadas a problemas nuevos con cierto grado de analogía; son como soluciones que se guardan en un cajón de pendientes en espera de encontrar problemas que se correspondan con ellos. Aquellos problemas que no encuentren todavía una solución satisfactoria serán también depositados en otro cajón de pendientes. Las estructuras flojamente acopladas enfatizan el carácter autónomo relativo de los distintos componentes de la organización. Ellas se sustentan en la función particular que desarrollan, en la identidad de sus actores y en el poder generado en su interior. Así, una misma política general de la organización será interpretada y asumida de manera diferenciada por distintos departamentos. Finalmente, las anarquías organizadas representan en cierta forma un modelo opuesto al burocrático al cuestionar los principios de la racionalidad instrumental ya que en esta perspectiva se considera que los fines y los medios son múltiples y ambiguos. Ello se debe, por una parte, a la pugna por la interpretación de los fines, la búsqueda de responsabilidad social, de legitimidad institucional, de poder y de prestigio de los grupos que se disputan la

conducción de los asuntos de la organización y, por otro lado, la incertidumbre derivada acerca de los resultados en la utilización de los medios.

Estas teorías que asumen como ingredientes esenciales la ambigüedad y la incertidumbre y que, sobre todo, cuestionan abiertamente la capacidad de la organización de generar un sentido general al accionar de los hombres en su vida cotidiana preanuncian en cierta forma los desarrollos posteriores de la planeación estratégica, la cultura corporativa y el nuevo institucionalismo sociológico como formas para solventar algunos aspectos del funcionamiento organizacional.

Sin embargo, la perspectiva científica positivista no se doblegó ante la fuerza de estos argumentos y sus embates para reconquistar un lugar en la discusión organizacional se concentraron alrededor del análisis de la estructura, como determinante del desempeño organizacional. Los avances espectaculares de la tecnología, tanto en el ámbito productivo como en el metodológico, con el arribo del procesamiento electrónico de los datos, constituyeron una fuente de inspiración para dichos trabajos.

La incrustación de la eficiencia en la estructura y la cultura

La teoría de la Contingencia surge al abrigo del desarrollo tecnológico, en la década de los setenta, con autores como Woodward (1965), Pugh (1966), y Donaldson (2001), entre otros. El estudio de numerosas organizaciones –de 100 a 10,000[3]- adquiere relevancia. Los análisis se realizan generalmente mediante cuestionarios, cuyas respuestas son procesadas gracias al desarrollo de las computadoras y tratadas de manera estadística; ello permitió a los adeptos al positivismo pensar que se encontraba finalmente la vía adecuada para establecer una ciencia de las

[3] Heydebrand (1973) realizó un estudio comparativo, mediante la aplicación de cuestionarios, en 10,000 organizaciones.

organizaciones. Una de las ventajas más relevantes de esta aproximación fue, sin duda, el inicio de los análisis comparativos que permitieron destacar el peso de distintas variables en el desempeño organizacional, tales como el régimen de propiedad, el tipo de tecnología, el tamaño y la antigüedad, entre otros. A estos factores –conjuntos de variables-, denominados contingentes, se le asociaban los estructurales, tales como la formalización, la estandarización de las tareas y la centralización de las decisiones. Cuando la combinación de estos factores resultaba en una correspondencia adecuada, se observaba niveles aceptables de desempeño, medido en términos de beneficio económico, rentabilidad y mercados. La hipótesis central de esta escuela radica entonces en que la organización debe estructurarse en función de las variables contingentes y eso define el nivel de desempeño obtenido.

Las comparaciones permitieron hacer comparaciones generales entre diversos tipos de organizaciones, tales como públicas y privadas, y nacionales y extranjeras, entre otras. Hemos destacado estas dos comparaciones porque consideramos se encuentran entre las más relevantes. La primera, si bien reconoció, una mayor rigidez burocrática de las organizaciones públicas y, por lo tanto, un menor grado de desempeño, el énfasis fue colocado en el tipo de tecnología utilizado, en la alta formalización de sus procedimientos y en la concentración de la toma de decisiones, abriendo la puerta a las posibilidades de cambio con la condición de que se adoptaran tecnología y estructuras similares a las de la iniciativa privada. Por otro lado, el segundo tipo de comparación propició el surgimiento del análisis internacional de la cultura, permitiendo el desarrollo de las comparaciones entre las empresas estadounidenses y las japonesas. Tal vez el caso más conocido en la literatura especializada es el trabajo realizado por Geert Hofstede (1991), quien

analizó el caso de la empresa *International Business Machines* –IBM- instalada en diversos países del mundo. Inaugurando una nueva forma de acercarse al complejo tema de la cultura, mediante la aplicación de cuestionarios, determina que existen cuatro factores importantes de la cultura nacional –la distancia social, la relación entre géneros, la individualidad y la aversión a la incertidumbre; posteriormente, incorpora el horizonte temporal-. La combinación de estos factores marca tendencias que acercan o alejan a las organizaciones del modelo burocrático. Así, por ejemplo, de acuerdo con las conclusiones del autor, México y Francia tienen una alta tendencia cultural a conformarse de acuerdo al canon burocrático, mientras que Gran Bretaña es el que más se aleja de este modelo, ocupando las organizaciones estadounidenses una posición intermedia. El autor no asocia cultura alguna con el desempeño; sin embargo, logramos entrever el argumento de que las organizaciones que presentan buen desempeño son aquellas que logran reproducir en cierta manera su cultura nacional.

De cualquier forma, observamos el otorgamiento de un peso excesivo tanto a las estructuras como a la cultura nacional al grado de proponer un determinismo casi total que hace desvanecer la presencia del individuo y desconocer el sentido que le otorga a sus acciones. Convierte al individuo en un autómata que responde funcionalmente a los criterios del desempeño como en la pretensión de Taylor de sintonizar al trabajador al ritmo de la máquina. El entorno, incluida la cultura, si bien relativiza el *one best way* taylorista, hace de la capacidad de adaptación de la organización una especie de darwinismo organizacional en la que la posibilidad de plantear proyectos particulares es extremadamente reducida. La orientación de la toma de decisiones está dictada desde el exterior y la organización pierde su

naturaleza de sistema al constituirse en una extensión de las fuerzas del entorno (Luhmann: 1998).

Observamos dos reacciones frente a este movimiento; la primera consiste en el rescate, llevado en ocasiones al otro extremo, de la voluntad organizacional, concretada en la Planeación Estratégica (Mintzberg Quinn: 1993) y, por otro lado, el surgimiento de la noción de cultura corporativa en tanto capacidad de gestionar una cultura apropiada, con valores compartidos, que conduzca al mejor desempeño de las organizaciones (Peters y Waterman: 1984).

La tenacidad de la evaluación –y de las limitaciones- del desempeño

Hemos observado en el recorrido realizado hasta el momento que la Teoría de la Organización ha intentado de aprehender las bases sobre las que se sustenta el desempeño organizacional. Diversas visiones, en ocasiones complementarias, en otras en franca oposición, han dado cuenta en diferentes momentos de la historia de las preocupaciones por mejorar el funcionamiento de las organizaciones. En la actualidad, podemos señalar que predomina una visión técnica del desempeño; ella proviene de una concepción simple de la organización y propugna, por lo tanto, una manera también simple para lograr y evaluar su desempeño. Distintas técnicas han aparecido en años recientes que intentan realizar incrementos espectaculares en su funcionamiento, todas ellas conectadas de una u otra manera a los movimientos teóricos ya analizados. Así, podemos citar el ERP (*Entreprise Ressource Planning*) (Monk y Wagner: 2006) y la Reingeniería de Procesos (Hammer y Champy: 1994), entre otros, mientras que por el lado de la evaluación resulta importante señalar el Tablero de Mando -*Balance Store Card*- (Kaplan y Norton: 2000).

El desempeño tiene, en términos generales, tres componentes centrales: la eficiencia, la eficacia y la efectividad. La preocupación principal de la Administración ha sido tradicionalmente, como lo hemos visto, la eficiencia, la cual ha permitido la obtención de beneficios económicos importantes. Desde la obsesión de Taylor para, sin aumentar las horas de trabajo, incrementar significativamente la producción, pasando por el descubrimiento del comportamiento informal hasta las propuestas de generar un modelo burocrático cerrado regido por reglas impersonales, la de la conformación a la satisfacción y la de ajustar las estructuras organizacionales a sus condiciones contingentes, la búsqueda la eficiencia ha sido una constante en el devenir de la empresa. La eficiencia ha sido la piedra de toque de la administración y la búsqueda de sus secretos ha constituido la preocupación principal, tanto en lo que se refiere a sus procesos como estructuras. Así, la administración se sustenta, como bien lo había previsto Weber, en la racionalidad instrumental, dejando poco lugar a la reflexión sobre los fines y sobre las consecuencias de tal orientación, generando a lo largo de la historia crisis económicas y ecológicas que intentan en vano ser limitadas mediante cursos de ética profesional y códigos de conducta.

El desempeño volvió a adquirir importancia en la década de los 80 y se reforzó en los 90’s a partir de la aparición de los tableros de mando, cuyo objetivo central consistió en operacionalizar la planeación estratégica a partir de la creación de indicadores de base numérica, ya existentes en el ámbito financiero en la empresa privada.

En lo que respecta a los fines, resulta conveniente reflexionar sobre los referentes institucionales de las organizaciones y su legitimidad social. En la actualidad las organizaciones deben de estar atentas a la legitimidad; para ello es necesario tomar en cuenta, como ya lo mencionamos, tres conceptos que son la eficiencia, la eficacia

y la efectividad. En general, como ya lo hemos mencionado, las organizaciones se preocupan crecientemente más por su eficiencia; por ejemplo, en un hospital público puede ser muy importante reducir el tiempo de consulta de los pacientes. La eficiencia puede resultar así alta e incluso elevar el índice de eficacia, es decir, el logro de los objetivos formales numéricos: atender más pacientes; sin embargo, la efectividad, es decir, la calidad de atención que propicia el retorno al estado de salud de los pacientes, uno de los verdaderos fines institucionales del hospital, se ve significativamente disminuido, cuestionando de hecho el cumplimiento de su responsabilidad social. El camino está torcido: partiendo de la eficiencia como el elemento central de la administración se corre el grave riesgo de perder la verdadera dirección de la acción organizacional. Es preciso, por lo tanto que sean los fines sociales –institucionales- los que guíen dicha acción y que sea la efectividad, en un esquema inverso, la que coordine las modalidades de la eficiencia y la eficacia que de ella se deriven.

A partir de la década de los 70, y de manera más decisiva en los 80, la práctica de la evaluación del desempeño se trasladó del sector privado al público, debido a una crisis de legitimación del Estado; a nivel mundial se le acusó de no cumplir con los compromisos sociales que habían adquirido los diferentes gobiernos, lo cual fue rápidamente interpretado como acciones ineficientes e ineficaces. Se les reprochaba que la toma de decisiones se realizaba con fines políticos y particulares y que poca atención merecía el ámbito organizacional en lo que respecta a la atención a los ciudadanos, que las organizaciones públicas eran decadentes por su alto nivel de burocratización. Una reacción fuerte surge en los países industrializados, Nueva Zelanda, Estados Unidos e Inglaterra, bajo la modalidad de la Nueva Gestión Pública (NGP) que intenta mejorar el desempeño de las organizaciones públicas

mediante la adopción de las formas de funcionamiento de la gran empresa privada, considerando que ella había alcanzado a lo largo de la historia altos niveles de eficiencia y, por lo tanto, de eficacia.

La planeación estratégica y la administración de la calidad total se trasladaron así de la empresa privada a la pública; de la empresa al hospital, a la universidad, al ejército, a la iglesia, etc., confirmando la vieja profecía que Taylor había realizado casi un siglo atrás. Los conceptos estratégicos de misión y visión resultaron más un discurso forzado en búsqueda de legitimidad que un replanteamiento de los fines organizacionales que ligara de manera más clara su razón social de existencia. La idea de calidad se concretó en la mejora continua; ésta permitía solventar fácilmente el dilema entre la posibilidad de lograr un óptimo y la de limitarse a un desempeño satisfactorio. En efecto, la mejora continua permite, mediante el discurso de la excelencia, abstraerse de este debate y establecer indicadores para incrementar constantemente el nivel de exigencia a los trabajadores. El tablero de mando constituye la expresión operativa de la planeación estratégica y de la excelencia. La contundencia de su razonamiento lógico discursivo y la aparente precisión de los indicadores, cada vez más exigentes, sólo puede ser desmontada mediante el análisis institucional, es decir, aquella referencia idealizada del orden social que refleja las expectativas que tienen los individuos sobre el fin y cumplimiento de las organizaciones en la vida social.

Conclusiones

Hemos observado, al final de este periplo, que si bien existen diversas perspectivas históricas que han abordado el tema del desempeño y su evaluación, una de ellas ha conquistado la hegemonía en la vida cotidiana de las organizaciones. Nos

referimos a la visión cuantitativa y lógica, en detrimento de la psicosocial. Dicho en otros términos, la perspectiva actual reduce al individuo a su versión económica individual, cercana a la percepción que de ella se hacen el Nuevo Institucionalismo Económico y la Teoría de las elecciones racionales. De ninguna manera aceptamos nosotros que ésta sea la naturaleza del ser humano, sino simplemente el avance de una construcción social de su identidad que lo hace ver como calculador, individualista y arrogante y que ha debido canalizar sus afectos en grupos de tipo secundario para el logro de fines relativamente abstractos. La pérdida no es sólo de tipo individual sino también social; la adopción de la representación idealizada del funcionamiento de la empresa que ha propiciado la adopción de su discurso –incluidas visiones, prácticas y estructuras- ha venido a reducir significativamente la diversidad institucional –hospital, escuela, iglesia, prisión, etc.-, reduciendo las posibilidades de las organizaciones de asumir plenamente su responsabilidad social. A manera de síntesis, presentamos en el Cuadro 1, las diversas visiones que el desempeño ha adquirido desde principios del siglo pasado hasta nuestros días.

Cuadro 1. Visiones del desempeño a lo largo de la historia

Corrientes de pensamiento	Conceptos clave	Mecanismos del desempeño	Tipo de desempeño	Estructura	Visión del individuo
Administración Científica	Tiempos y movimientos	La eficiencia se logra mediante la reducción de los tiempos “muertos”	Optimo universal	Autoritaria, basada en la tecnocracia	Económico, individualista
Relaciones Humanas	Estructura y grupos informales	La eficiencia se alcanza mediante el control del comportamiento social	Desequilibrado, el cambio social es más lento que el tecnológico	Dual, hay dos estructuras entrecruzadas	Grupal, colectivo
Burocracia	Racionalidad instrumental	La eficacia se basa en el respeto	Tendencia hacia el mínimo	Rígida, apegada a la regla	Calculador, dominado

		irrestricto a la regla impersonal	esfuerzo, conformismo y resistencia al cambio	impersonal	
Comportamiento	Toma de decisiones	La eficacia se logra a través del control de las premisas de la decisión	Satisfactorio, debido a la racionalidad limitada, pero también a la ambigüedad y multiplicidad de fines y medios	Flojamente acopladas	Racional, satisfactorio
Planeación estratégica	Voluntarismo estratégico	La eficacia se alcanza mediante la elaboración de planes adecuados	Obtenible en el mediano y largo plazo	Cambiante, adaptación constante a la estrategia	Visionario, previsor
Cultura corporativa	Determinismo cultural	La excelencia se logra mediante la mejora continua	Exigencia creciente por mejorar la competitividad	Flexible, inculcación de los valores de la organización	Determinado culturalmente
Tablero de mando	Indicadores de desempeño	La eficacia y la eficiencia se alcanzan mediante el logro de indicadores cada vez más altos	Centrado en la obtención de resultados cuantitativos de corto plazo	Flexible en el funcionamiento y rígida en los resultados	Económico, individualista, oportunista y arrogante

Fuente: elaboración propia

Estudiar el desempeño no es cosa trivial ya que constituye un espejo que nos regresa una imagen de nosotros mismos, de quiénes somos y cómo actuamos; constituye a la vez un parámetro del compromiso y la responsabilidad sociales de las organizaciones. Estudiar y transformar la representación del desempeño significa entonces la posibilidad de aceptar la complejidad del ser humano y de sus formas de organización, pero también la posibilidad de transformarnos tanto a nivel individual y social. Por ello, la discusión acerca de qué es el desempeño no se agota en un

breve escrito; ésta debe ser tema de una discusión amplia y colectiva a la que invitamos al lector a ser parte.

Bibliografía

Callahan, Raymond E. (1962), *Education and the Cult of Efficiency. A Study of Social Forces that have shaped the Administration of the Public Schools*, The University of Chicago Press, Chicago.

Coriat, Benjamin (1991), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México.

Crozier Michel y Erhard Friedberg (1981), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, París.

Dejours, Christophe (2003), *L'évaluation du travail a l'épreuve du reel. Critique des fondements de l'évaluation*, Institut National de la Recherche Agronomique, París.

Donaldson, Lex (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Sage, Londres.

Friedmann Georges, (1971), *La crisis del progreso. Esbozo de la historia de las ideas (1895-1935)*, Laia, Barcelona.

Gillespie, Richard (1993), *Manufacturing Knowledge. A history of the Hawthorne experiments*, Cambridge University Press, Nueva York.

Gramsci Antonio (1991), *Cuadernos de la Cárcel*, Vol. 1, Era, México.

Hammer, Michael y James Champy (1994), Reingeniería de la empresa, Parramón, Barcelona.

Heydebrand, Wolf (1973), *Comparative Organizations: The Results of Empirical Research*, Prentice Hall, Nueva Jersey.

Heyl, Barbara S. (1968), "The Harvard 'Pareto Circle'", en *Journal of the History of the Behavioral Sciences*", vol. IV, N° 41, Octubre-diciembre, pp. 316-334.

Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations*. *Software of the mind*, McGraw-Hill, Londres.

Henderson, Lawrence Joseph (1970), *On the Social System*, The University of Chicago Press, Chicago.

Ingleheart, Ronald (1998), *Modernización y postmodernicación: el cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Kaplan, Robert y David Norton (2000), *Cuadro de mando integral.* Gestión, Barcelona.

Luhmann, Niklas (1998), *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*, Anthropos, Barcelona.

March James G. y Johan P. Olsen (1977), *El redescubrimiento de las instituciones, la base organizativa de las políticas*, Fondo de Cultura Económica, México.

Mayo, Elton (1972), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires.

Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (eds.) (1993), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, Prentice-Hall, Naucalpan de Juárez*.

Monk, Ellen y Bret Wagner (2006), *Concepts in Enterprise Resource Planning*, Boston, Thomson Course Technology, Boston.

Montaño Hirose, Luis (2004), "Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos", en *Iztapalapa*, N°55, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 15-33.

Montaño Hirose, Luis (2009), Los enredos de la evaluación. Una perspectiva institucionalista acerca del desempeño académico, *Universidad Autónoma Metropolitana* (mimeo).

Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman (1984), *En busca de la excelencia*, Plaza y Janés, México.

Pugh, Dereck (1966), Modern Organization Theory: A Psychological and Sociological Study, en *Psychological Bulletin*, Vol. 66, pp. 235-251.

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

Roethlisberger Fritz y William Dickson (1976), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge.

Simon, Herbert (1964), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Madrid.

Smith, Adam (1973), *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Fondo de Cultura Económica, México.

Taylor, Frederick (1961), *Principios de la Administración Científica,* Herrero Hermanos, México.

Weber, Max (1991), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, La red de Jonás, México.

Weber, Max, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Woodward, Joan (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Londres.

2. Organizaciones públicas y tercer sector

EL CASO CECJUDE-CULIACÁN, DESDE UNA MIRADA ORGANIZACIONAL.

Sandra Reyes García/Mayra Idolina Castro

RESENTACIÓN.

El objeto de estudio de este trabajo esta dado por la investigación de los procesos bajo los cuales se desarrolla la actuación del trabajo social en el programa para la deshabituación del uso de estupefacientes llamado" Tu Puedes", teniendo como factores de análisis a los elementos, fases, estructura , formas y métodos de implementación de éste programa; a las diversas interacciones simbólicas y su interpretación que conforman el ambiente carcelario en el Centro de Ejecución de las Consecuencias Jurídicas del Delito en la ciudad de Culiacán, Sinaloa México.

Introducción

La situación que viven hoy las organizaciones penitenciarias en México está caracterizada por la incapacidad e indiferencia de la Administración Pública de operar programas eficientes de rehabilitación de la población encarcelada que suma la cantidad de cien mil personas en México. La modernización del sistema penitenciario obedece a las reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos adoptadas por el Primer Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en Ginebra en 1955, lo cierto es que en nuestros cárceles se dista bastante de lograr los objetivos de humanización de la acción penal y en su lugar prevalece el castigo y la reproducción de patrones

criminales por lo que se considerada a estas organizaciones como verdaderas escuelas del crimen.

Específicamente en las cárceles de México y en particular del Estado de Sinaloa existe el hacinamiento, los actos violentos, la corrupción , la pauperización económica , el deterioro moral de la mayoría de internos y en las dos últimas décadas, se ha agravado el problema de la adicción. Aunque ello no es privativo de los internos de estratos socioeconómicos más bajos, sin duda sus efectos y manifestaciones son más impactantes entre estos ya que reclusión, marginalidad, adicciones se entremezclan haciendo la problemática más compleja y más difícil de atender.

Lo anterior representa una mirada general de lo que ocurre en los penales en México y en particular de la realidad y el ambiente que priva en el Centro de Ejecución de las Consecuencias Jurídicas del Delito en Culiacán, universo de la presente investigación.

Son esos escasos programas de atención a los internos motivo de nuestra investigación, específicamente el Progrma Tu puedes. Por espacio de seis meses, un equipo de investigación conformado de estudiantes y profesores de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Autónoma de Sinaloa asumimos la tarea de investigar los procesos e impactos que este programa tiene, utilizando para ello la metodología de la investigación- acción- reflexión.

Aproximaciones Teóricas a la Actuación del Trabajo Social en Instituciones Penitenciarias.

En el programa de tratamiento para el uso indebido de estupefacientes, la actuación del Trabajo social es de gran importancia, no solo para coordinar los

trabajos que las diferentes disciplinas como la psicología, la medicina, el derecho realizan sino también para sistematizar[4] las acciones realizadas en las terapias que se realizan tanto con los propios internos y sus familias, contando con el apoyo de las nuevas teorías y perspectivas de investigación- como son los estudios organizacionales- con toda una conceptualización e instrumentos metodológicos que van de acorde a la problemática abordada.

Aunque existe toda una polémica sobre la posición del Trabajo Social frente a otras disciplinas, lo cierto es que se le reconoce como "la filosofía de **la acción**" y su origen parte de su carácter religioso en los siglos XVI y XVII fundamentado en la caridad , misma que a partir de los efectos sociales de la revolución industrial en el siglo XVIII, se convertirá en filantropía, sentando las bases para que a partir de una visión sociológica positivista sustentada en el método de intervención de de casos surja su fase profesionalizante.

Ese tipo de intervención avanzará a principios del siglo XX hacia el trabajo con grupos apoyándose en la psicología y la psiquiatría, bajo la idea de trabajar para que los desadaptados – que deviene de un pensamiento funcionalista- de un mundo moderno que redimensiona el aspecto económico y material y promueve e impone valores basados en la individualidad y la competitividad y que llevan al individuo a refugiarse en el alcohol, las drogas y a buscar su identidad con sub grupos culturales también relegados de esas nuevas condiciones de la sociedad.

En los años sesentas, en el Trabajo Social, se emplea la metodología de intervención en comunidad con la finalidad de atender los atrasos de la marginalidad y llevar al desarrollo a los pueblos del tercer mundo, esto motivó en la década de los setentas que se produjera un gran movimiento intelectual,

[4] Significa teorizar la práctica, partiendo de una descripción ordenada , clasificándola y formando categorías de análisis que lleve a construcciones ó aproximaciones que en la dialéctica es llamado lo "*concreto pensado"*

llamado reconceptulizador, que entre otras cosas, excluyen de la reflexión y de la intervención a las **instituciones** por considerarlas como esfera donde se produce, reproduce la ideológica de la clase dominante.

En este movimiento predominan las teorías marxistas, basadas en posiciones determinísticas de la razón y se considera a la economía la causa fundamental del desarrollo de los problemas de los individuos, los grupos sociales y las comunidades. En la actualidad, los resultados de este proceso son ampliamente cuestionados, ya que como lo consideran algunos, ni el alejamiento de las instituciones ni el acercamiento a los sectores populares por sí mismos produjeron una práctica científica del trabajo social.

Es a fines de la década de los ochentas que en las ciencias sociales se empiezan a reconocer los vacíos de orden teórico que tratan de encontrar leyes generales para los problemas particulares independientemente de los contextos en los que se desenvuelven, de las motivaciones y características de los sujetos y de la naturaleza y diversidad de los problemas que se abordan; también en esta década se reconoce que la toma de decisiones no obedecen a aspectos totalmente racionales, dando forma a su vez a una serie de investigaciones que inspirados en esta perspectiva y considerando aportes desde la antropológia, la sociología, la economía, la psicología y la política dan forma los llamados Estudios Organizacionales.

Específicamente asumimos la consideración de los estudios organizacionales en las instituciones y recurrimos al planteamiento inicial del March y Olsen y las reflexiones actuales sobre las instituciones como "*representaciones que forman parte del entramado social legitimado a partir de que cumplen con fines y propósitos que la misma sociedad les ha conferido de forma idealizada* y *que se*

expresan en su misión" Montaño (2009), al mismo tiempo que en su interior, se le advierte como un complejo , ambiguo y contradictorio sistema de relaciones formales e informales sostenidas entre diversos grupos de actores, a través de niveles de intersubjetividad , donde se entremezclan la percepción, la afectividad, la conciencia, la memoria, que dan forma al pensamiento y al lenguaje en el mundo de la vida cotidiana…."Botero (2008).

Esas interrelaciones dan forma a la reproducción de roles, a la configuración de subgrupos, grupos informales a la rotulación e institucionalización de hábitos y costumbres y a la toma de decisiones que con una visión de grupo y/o individual y que junto a la normativas, estructuras formales y a sus relaciones con fuerzas internas y factores externos.

Específicamente, se considera un modelo de dirección totalitario cuando la acción y las formas como se ejerce el poder trasciende a los sujetos que participan en su interior y está regida completamente por normas y políticas tanto externas como internas y no dan lugar a la participación de estos en su aplicación, modificación ó sustitución. En el caso de los penales, los actores organizacionales, llámese presos, custodios, directivos, profesionales actúan de acuerdo al marco jurídico penal y la definición de los reglamentos internos son sometidos a la decisión de organismos externos, específicamente al Congreso Local.

Lo anterior no implica que al interior de esos penales se genere una constante interacción entre los sujetos sociales en un ambiente particular y en donde se producen una serie de procesos que mezclan de los rasgos de la cultura regional ó nacional con las motivaciones, de las pasiones, las esperanzas y demás sentimientos que produce el encierro y el castigo del alma y del cuerpo de esos hombres y mujeres.

Esos procesos se resignifican, modulan y son legitimados por los actores organizacionales en la medida en que se interiorizan, se reapropian, se intesubjetivan y se reproducen a través de acciones modificadas a lo que Bordieu llama hábitos. Esta visión Posmoderna se basa en "la acción simbólica de la cultura"- una aportación desde la antropología - Geertz(1973) ó desde la sociología con autores como Thompson (1998).[5].

Es importante considerar esta perspectiva simbólica que le otorga la cultura entendiendo que ésta no es el único factor que incide en la conformación de los ambientes organizacionales, ya que esta requiere de una mirada compleja.

Este concepto no siempre ha estado presente en la historia de las diferentes concepciones que han acompañado al análisis del delito , por ejemplo, en los albores del capitalismo Hobbs afirma que el castigo del delito, es un asunto jurídico, y el estado es el único llamado a imponer orden a los hombres, ya que éstos se conducen sólo bajo un comportamiento racional basado en las leyes de la naturaleza; esta concepción inspira a la criminología italiana del siglo XIX que encuentra en la naturaleza de los hombres las causas de sus conductas delictivas , siendo la antropología y la psicología las disciplinas científicas llamadas a la indagación de esas causas.

La cárcel para los representantes de ésta última corriente nace de la necesidad de someter a la fuerza de trabajo al mundo fabril, ello ocurre debido a que el sistema capitalista exacerba la explotación y aumenta las condiciones de miseria y marginalidad de la población desposeída de medios de producción, llevándoles al desempleo, al ocio y los mundos de la delincuencia. Durkeim reconoce al delito como un hecho social donde la sociedad debe estudiarse a partir de su especificidad

[5] Entendiendo a la cultura como una construcción que se tiene un andamiaje social y que se encuentra firmemente relacionada con el en el tiempo y en el espacio.

histórica, apuntando su pensamiento hacia los mecanismos que regulan y otorgan sentido a las sociedades modernas, es así que delito y castigo son hechos sociales que dan cuenta del ser de una sociedad de su cultura y de sus sentimientos colectivos.

Por su parte Foucault(1976) considera en *Vigilar y Castigar* que no se debe centrar el estudio de los mecanismos punitivos en sus únicos efectos represivos, sino de reincorporarlos a toda la serie de los efectos positivos, considera *al castigo como una función social compleja. Así también analizar los métodos punitivos no como simples consecuencias de reglas de derecho o como indicadores de estructuras sociales sino como procedimientos de poder y situar la tecnología del poder en el principio de la humanización de la penalidad como del conocimiento del hombre.*

Esta misma dimensión, la del conocimiento del hombre es de por sí un gran reto para las diferentes disciplinas sociales- entre ellas el Trabajo social. Congruente a ello, el investigador y los individuos que participan en el programa en estudio son actores organizacionales que logran modular sus percepciones y valoraciones, para lo cual requiere de acciones y esquemas de , actuación[6] dialogantes, autor reflexivos, poniendo en práctica un conjunto de conocimientos y habilidades que van más allá de la lógica formal y que se sitúen en el terreno de la comprensión del dolor, de la alegría , de la empatía, redimensionando el lado humano del "otro", como lo señala Vélez Restrepo (2003).

[6] Intervención es uno de los conceptos hoy ampliamente cuestionados en el Trabajo Social ya que a decir de Lucia Vélez(2003) *este es obsoleto y epistemológica mente restrictivo ya que hoy se requiere conectar al trabajo social con posturas dialogantes e interactivas… intervención esta conectado a la posición positivista de manipulación, control o cosificación de las personas y situaciones.*

Es así que el trabajo social desarrolla al interior de los penales diversas actividades entre las que se encuentran la primera entrevista de los internos, la atención a los familiares , la promoción de programas de educación, ocupacionales y deportivos así como en actividades de rehabilitación entre las que destacan los de deshabituación del uso de drogas y alcohol, sin embargo es escasa la sistematización que de cuenta de la recuperación de esta práctica.

El proceso de la investigación.

Consideramos que congruente con nuestra definición de institución, es que asumimos a la investigación- acción- reflexión, como estrategia metodológica para la realización del presente trabajo, ya que si bien es un término desarrollado ampliamente en los años cuarenta del siglo veinte por Kurt Lewin con la finalidad de integrar a la experimentación científica con la acción social, es en el terreno educativo, en la década de los ochentas que se incrementó| el número de adeptos en otras disciplinas sociales, entre ellas el trabajo social, sobre todo, porque se considera que se beneficia simultáneamente el desarrollo de destrezas, la expansión de la teoría y la atención de los problemas con la finalidad de superarlos.

En el campo del Trabajo Social, este método se utiliza por primera vez en la década de los setenta, dando sustento a uno de los planteamientos que lo llevó a definir buena parte de su acción disciplinar, promoviendo la figura del investigador militante, es decir, el investigador que a partir de un diagnóstico de la problemática estudiada- la mayoría de las veces utilizando datos y procedimientos cuantificables- interviene bajo una perspectiva racionalista, considerando que sólo a partir de su acción logrará que los sujetos modifiquen los esquemas y estructuras económicas sociales que provocan la existencia de la problemática que les afecta.

En la actualidad esa forma de realizar investigación esta siendo superada a través de enfoques conceptuales que plantean que a través de la acción reflexionada se puede modificar la problemática y atender las necesidades psicosociales de los individuos sin llegar a la ruptura radical de los modelos económicos.

Se asume hoy que esta estrategia de investigación acción- reflexión descansa en la una perspectiva sistémica que considera al hombre como producto de la relación con la naturaleza y la sociedad y en concordancia considera a la investigación social como **"….** ***un procedimiento reflexivo, sistemático, no lineal, constructivista que parte de problematizar un fenómeno en su propia naturaleza, incluso sin un proyecto estructurado previamente, implica considerar a los grupos poblacionales estudiados como sujetos activos, en una relación sujeto-sujeto, es decir ambos son " entes activos " participantes y responsables de la investigación".*** Ezequiel Ander- Egg ()

La investigación en tanto **acción** significa que el propósito de la investigación está orientado a la modificación del problema o situación estudiada.

Fundamentada la acción del trabajo social en el interaccionismo simbólico, el cual de acuerdo a Denzin ( ) esta basado en tres suposiciones básicas. "Primero, la realidad social como la percibimos, conocemos y entendemos, es una producción social. Los individuos que interactúan producen y determinan sus propias definiciones de las situaciones. Segundo, se da por hecho que los seres humanos son capaces de entablar un comportamiento pensado y autorreflexivo. Son capaces de dar forma y de guiar tanto su propio comportamiento y de los demás".

De acuerdo a lo anterior , el presente trabajo es eminentemente cualitativo y contemplamos necesario incorporar las etapas de los métodos tradicionales de

intervención del Trabajo Social, conformado por la realización del diagnóstico, la planeación, la ejecución, la sistematización y la evaluación de resultados- sólo para ordenar el proceso de investigación- , estando convencidos de que una etapa no presupone necesariamente a la otra, ya que en algunas de las fases y momentos de esta investigación, al mismo tiempo que se diagnosticaba se ejecutaban acciones y/o al momento de planificar la práctica, saltaban de la realidad elementos que nos hacían cambiar la primera intencionalidad.

Fueron de gran utilidad las técnicas tradicionales del trabajo social como es el estudios de casos y las dinámicas de grupos, todo ello lo sistematizamos con el apoyo de la narrativa.

Aunque nuestra primera intención era contribuir en la realización de talleres con los internos, de acuerdo al modelo contemplado en el documento base del PTP, después de entrevistar a treinta de los presos “en vías de recuperación” y observar sus motivaciones y comportamientos, decidimos incluir la dimensión de familia no solo el en su conceptualización sino mas bien en la acción.

Para ello, conformamos el grupo de familiares, sin embargo, la mayoría de las sesiones fueron trabajadas como “espacios de encuentro”, desarrollados en “*sub- ambientes organizacionales*” ambiguos que entremezclan la rigidez del totalitarismo con procesos colegiados dentro de un marco caótico como es el que prevalece en este centro penitenciario y del cual daremos cuenta en los párrafos siguientes.

La investigación empírica.

Iniciamos la investigación realizando en un primer momento la observación detallada de los espacios físicos de la cárcel, de sus pórticos principales, de los patios, de los módulos donde se encuentran los dormitorios, de las oficinas, de las

aulas escolares, de los espacios deportivos, de los jardines, de los mercados, de la cocina y comedores, de sus centro de fiestas, de los salones destinados a sesiones de alcohólicos anónimos. En ello encontramos el hacinamiento, el olor fétido que despiden las cañerías y los desinfectantes, las nulas clasificaciones que de acuerdo a su peligrosidad debe tener la ubicación de los presos.

De los espacio interesante que descubrimos en nuestra observación fueron los destinados a las mujeres, a los enfermos mentales, a los servidores públicos y a los integrantes del Programa Tu Puedes. También existen otros para la enseñanza de algunos oficios y para niveles educativos como primaria, secundaria, bachillerato y para una licenciatura en derecho.

La mayoría de estos espacios lucían descuidados , como el centro de cómputo, la biblioteca, las oficinas administrativas , el área médica y sobre todo los ocupados por el departamento de Trabajo Social. Las reparaciones y modificaciones que pudimos observar en el periodo de esta investigación fueron siempre para mejorar la seguridad ya que en ese periodo ocurrieron tres fugas de presos, una de ellas por cierto masiva, con un gran escándalo nacional.

Al observar los espacios no se puede alejar la mirada de los hombres y mujeres recluidos, de sus miradas, de sus lenguajes verbal y corporal, de sus tatuajes, de sus ansias de libertad y no se puede dejar de escuchar sus palabras, el metalenguaje utilizado, la forma de nombrar las cosas, de escuchar la música y de todo lo que constituye la vida cotidiana de este centro de reclusión, al mismo tiempo que sentiámos temor por el peligro que estaba siempre en el ambiente y que desde luego limitó en muchas ocasiones nuestra observación.

Centramos nuestra observación en los módulos destinados al Programa Tu Puedes y destacan por el orden, el cuidado de sus jardines y de sus espacios

deportivos y aunque los talleres son pequeños siempre hay una constate actividad, además porque todo este espacio funcionan como una pequeña cárcel dentro de la propia cárcel ya que a los miembros del PTP no les permite salir y siempre se encuentran vigilados por otros miembros del propio programa ya que se considera que la interacción con los presos adictos de otros módulos pone en riesgo el proceso de su recuperación.

En una segunda fase, realizamos la entrevista a profundidad de treinta presos del PTP que se encuentran en niveles avanzados de recuperación, por lo que resultó relativamente fácil que nos proporcionaran información detallada de sus vidas y de sus familias, de sus delitos y las características que encontramos es que el nivel de escolaridad promedio es inferior a los nueve grados, la mayoría proviene de familias desintegradas, de estratos marginados sin una ocupación definida y todos relataron que en el momento de delinquir lo habían hecho bajo los efectos de la droga y/o del alcohol.

Muchos de los hechos que nos confiaron, en lo particular me causaron gran asombro y hasta cierta repugnancia, de tal manera que estuve atemorizada por varios días, sobre todo porque en la mayoría de esos delitos, no conocían a las víctimas a quienes habían asesinado, violado ó asaltado.

En esta etapa revisamos los documentos básicos de la normatividad interna, de su estructura organizacional, de los procesos que se desarrollan desde la recepción del interno hasta su excarcelación, del código penal del Estado de Sinaloa, del reglamento interno del CECJUDE- Culiacán. También aplicamos una serie de cuestionarios y entrevistas a los jefes de los diversos departamentos del organigrama para analizar su nivel de compromiso con la institución, los niveles de coordinación entre ellos y con la dirección, el nivel de satisfacción.

Encontrando en ello, que los procesos en algunos de los departamentos eran ambiguos y que se modificaban de acuerdo a las exigencias del momento, por ejemplo, cuando había alguna fuga ó amenaza de motín,[7]el registro en aduana era mas exhaustivo que de costumbre. Además el formato que registraba los datos personales y familiares de los presos estaba incompleto por lo que procedimos a proponer al Consejo de Seguridad Pública del Estado de Sinaloa un formato que captara el perfil sociodemográfico de los internos, tratando de abarcar los aspectos sociales, culturales de los individuos y del entorno al que pertenecen.

Esas entrevistas nos permitió conocer el grado de insatisfacción que se sentía en algunos departamentos como el de custodios, el de trabajo social, ya que a decir de ellos estaban relegados por otras profesiones, además las medidas de seguridad eran insuficientes y continuamente ponían en riesgo sus vidas, también decían de la falta de incentivos y la forma tan vertical con la que se tomaban las decisiones.

Es importante decir que en el tiempo que nos llevó la presente investigación, se nombraron a cuatro directores, debido a las constantes fugas, asesinatos y disturbios al interior e inclusive, algunos de ellos- a quien entrevisté junto a las custodias que se encontraban arraigados al interior del propio penal, ya que se les tenía como "sospechosos" de una de éstas fugas.

Revisamos además las memorias del servicio social y entrevistamos a otros exdirectores que hablaban de la historia del penal y fue así que nos enteramos que el edificio que alberga hoy al CECJUDE- Culiacán, data de 1969 y el cambio se llevó a cabo debido a que el viejo edificio que servía como cárcel se fue situando

[7] Ocurrió en días anteriores a los festejos de navidad, fechas en las que existe mayor inquietud y el ambiente se torna muy violento.

cada vez más en el centro de la ciudad, además de resultar insuficiente para la creciente población y su estructura y funcionalidad no correspondían con las ideas de modernizar el acto de castigo.

Este proceso coincide con la crisis del Modelo económico en México, con el incremento demográfico, con el incremento de la migración de los altos a la ciudad de Culiacán y sobre todo con el aumento del desempleo, la crisis de los valores morales y éticos, al surgimiento y expansión del narcotráfico en la región, a la captura de asaltantes, a la incorporación de la mujer al mundo de la hampa y al debacle de la sociedad tradicional.

En síntesis, en los nuevos espacios físicos se pretendía poner en práctica el propósito de readaptación de los 352 internos que constituían en ese entonces la población carcelaria, para ello se construyeron áreas verdes, canchas, salones educativos y talleres ocupacionales y se ubicados a los presos de acuerdo a su peligrosidad y al tipo de fuero a los que pertenecieran, atendidos por profesionales de la medicina, del trabajo social, del derecho.

Este exdirector expresaban desacuerdo de que se hubiera cambiado el nombre inicial de Instituto de Readaptación Social por el de Centro de Ejecución de las Consecuencias Jurídicas del delito ya que a decir de ellos, éste último nombre aniquilaba los objetivos iniciales de rehabilitación y se inclinaba más hacia el castigo.

El Programa de Deshabituación del uso de estupefaciente llamado "Tu Puedes".

Después de varias visitas de observación y de varias entrevistas al personal de los diversos departamentos, a los presos de niveles elevados de rehabilitación, se nos permitió finalmente estar presente en planeación y en la selección de los integrantes de la XXXVII generación del Programa Tu Puedes, al poco tiempo también se nos permitió

participar en las entrevistas y se nos proporcionaron los expedientes de cada uno de ellos, integrado por un examen psicológico y por el tipo de sentencia.

Acudían a ellas, presos consumidores de cocaína, de crack, de heroína, de cristal, algunos bajo el efecto de la droga todavía, otros con la nariz desecha por el uso constante de la "coca", las motivaciones que decían tener para acceder al programa eran también diversas. Había quienes ya estaban a punto de ser liberados y querían el documento que les acreditaba haber estado en el programa para salir a conseguir un trabajo, otros decían hacerlo por amor a su familia. Sin embargo de todos los relatos que escuchamos , tres de ellos llamaron nuestra atención: en el primero, un expresó que *la sociedad está llena de hipocresía ya que según él las pocas veces que había estado" libre", había visto más desastre afuera que adentro de los tutelares y de las cárceles donde había estado"* sin embargo decía estar muy enfermo por el uso de las drogas, que cuado le venía la "malilla" sentía muchos dolores por todo el cuerpo.

Al preguntar por su familia, nos reveló que tenía bastante tiempo que le visitaban y en cierta manera se sentía culpable de esa situación ya que reconocía que él había propiciado ese alejamiento. De acuerdo a lo expresado por esta persona adicta, podemos constatar que cuando el individuo consume drogas busca el aislamiento de sus familiares y tiende a refugiarse en pequeños sub grupos culturales que actúen de la misma forma y va generando con ellos ciertos lazos de identidad que bien pueden ser bastantes frágiles ó por el contrario perdurar un buen tiempo.

Este preso no ansiaba como los demás, salir en libertad ya como el mismo expresaba sus adicciones constituían su propia cárcel.

De acuerdo a la clasificación de los trastornos de personalidad realizada por a Soria Verde (2005), ésta persona presenta el llamado trastorno antisocial de la personalidad criminal que "se caracteriza por un desprecio y violación de los derechos de los demás que

suele comenzar antes de los 15 años y que se traduce en fracaso en la adaptación a las normas sociales, mentir reiteradamente, impulsividad, inestabilidad y agresividad, despreocupación por su seguridad, conducta irresponsable y falta de remordimiento por su comportamiento.

En cambio otro de los entrevistados con una gracia y un cinismo singular , decía ser inocente de los cargos que se imputaban y adicto en baja proporción a la marihuana- también hablaba de una vida transcurrida en centros correccionales y en cárceles , fanático de la música de corridos y de las armas, sus pláticas estaban siempre impregnadas de gran fantasía, según nos contó entró al mundo del hampa para conducir los automóviles de los narcotraficantes para impresionar a las mujeres y para él *la vida era un relajo pero había decidido dejar la cárcel, irse muy lejos y conocer a una morra para casarse* ya que estaba enfadado de estar siempre sólo, nunca conoció a su madre , lo crió la abuela , creció en el mercado y en los barrios mas pobres de un poblado cercano.

Lo que dice Soria Verde de la tipología a la que pertenece éste individuo es la del llamado trastorno histriónico de la personalidad ya que muestra excesiva emotividad y se encuentra en una constante búsqueda de atención. Su comportamiento hacia los demás es seductor y su afectividad es muy cambiante, además continúa diciendo que ..”en muy pocas ocasiones estas personas delinquen y, si tienen algún comportamiento en ese sentido, es para llamar la atención de los demás.” Aunque es de notarse que la mayoría de los presos que entrevistamos en esta etapa dicen ser inocentes.

Especialmente la fase de incorporarse al PTP, representa para el delincuente adicto a las drogas una decisión sumamente difícil sin embargo las ventajas que se le ofrece – reducción de condena y el otorgarles un documento de recomendación- les hace asumirla. La lista de espera está compuesta por más

de 400 presos y cada grupo generacional es de 30 integrantes, aunque una buena porción de ellos son reincidentes.

De acuerdo a los datos proporcionados por las propias autoridades de salud del Gobierno del Estado de Sinaloa, aproximadamente el 80 % de los internos del CECJUDE- Culiacán usan algún tipo de droga, entre las que destacan la cocaína, las anfetaminas, el crack y recientemente el cristal, con relación a éste último, uno los presos decía " *el problema fue cuando empezaron a distribuir el cristal como es mas barato pues la raza se volvió loca y lo peor es que uno se vuelve bien loco en muy poco tiempo, muchos se han quedado arriba y otros están muertos, y yo por un poco de eso picaba a cualquiera.*

Este mismo interno decía desconocer la agresividad con la que se conducía ya que relataba que su vida fuera del penal había transcurrido de forma pacífica, que se consideraba haber sido una persona sensible y amable, que era hijo de una familia muy integrada, que su padre tenía un empleo bien retribuido, tenía cursado el nivel de preparatoria, pero que al usar las drogas su comportamiento cambió y que en una noche bajo el influjo de las drogas y el alcohol sus amigos y él asaltaron un lugar y mataron a una persona, pocos después los apresaron, los encerraron y dentro de la cárcel había asesinado a otras personas por una paga y que de la cocaína pasó al consumo del cristal. Reconoció que su familia siempre había estado presente, que en ningún momento dejó de visitarlo y que incluso se **motivó** a cambiar a partir de que su mujer le comunicó que estaba embarazada.

Además de participar en varias de esas entrevistas también desarrollamos la metodología de casos con los familiares que no acuden a la visita[8], para ello, los localizamos y acudimos hasta sus domicilios, entablamos largas conversaciones con

[8] hemos de aceptar que la forma como llevamos a cabo la operación del estudio de caso correspondió a la forma tradicional de intervención

ellos tratando de convencerles de la necesidad de interesarse por la recuperación de su familiar, en la mayoría de los casos que atendimos resultó exitosa esta primera intervención.

Antes de continuar, es importante señalar que el Programa Tu Puedes dio inicio el 30 de junio del año 2000 en el Instituto de Readaptación Social de Sinaloa a instancia de las autoridades penitenciarias. La perspectiva que se trabaja por un lado atiende al sentido socioconstruccionista quien afirma que los términos con los que describimos el mundo no tiene una correspondencia unívoca y que el lenguaje esta creado por símbolos consensuados culturalmente Gergen (1996) y por el otro resulta hasta contradictorio porque todo el proceso esta regido bajo una disciplina estrictamente militar y ello se explica ya que la persona fundante que también fue director del Sistema de Readaptación del Estado de Sinaloa.

El Programa de desintoxicación del abuso de drogas consta de dos fases, la primera de ellas, la llamada **desintoxicación en la clínica**, está conformada por tres etapas subsecuentes “retiro”, “desintoxicación”,” autoestima”; a la segunda fase la llamamos de **internación en el módulo** de PTP. Todas ellas están impregnadas de una gran cantidad de expresiones simbólicas y de ceremonias, trabajando los aspectos físicos y emocional de los presos y de su relación afectiva familiar buscando con ello construir “resiliencias” a través de la internalización de valores y actitudes positivas.

La inserción del interno en el programa inicia con su participación en la ceremonia de “*quema del pasado”,* donde en un evento público el interno incinera sus ropas y repitiendo las frases de “**hoy soy mejor que ayer, mañana seré mejor que hoy**”- frase que repetirá a coro durante todo el proceso- le da la espalda a su pasado lleno *de vergüenza y dolor*, para inmediatamente pasar al **retiro**, que consiste en aislar al individuo, durante 10 días en la *clínica,* misma reúne las condiciones para el descanso adecuado y donde se

desarrolla un ritual muy emotivo de **despedida** del mundo *externo* junto a sus familiares y/ o personas de su afecto.

En esta etapa, como estipula el programa, "*el interno recibe atención con masajes corporales, cada vez que los requiera por motivos de dolores que se presentan, también se le suministran sueros de sabores complementados con calcio, magnesio, fósforo, hierro y vitaminas. Todo esto para fortalecer el organismo y para que se sienta mejor físicamente"*

*E*stos son los días difíciles del tratamiento, porque precisamente se trata de promover la abstinencia y sus efectos producen en los internos dolores de cabeza, diarreas, dolor de muelas, todo por la falta de la droga, le llaman *"la malilla",* el comportamiento de los internos en esta etapa es impresionante ya que gritan lloran, se golpean contra las paredes y piden que los den de baja, es entonces cuando el "amigo" quien es el líder del programa – y que es un interno desintoxicado- habla y les convence de continuar. Más adelante hablaremos de las características del tipo de liderazgo que ejerce esta persona.

Después de lograr cumplir con su estancia de 10 días de retiro, el voluntario pasa a una segunda etapa que tiene una duración de 45 días. Aquí el individuo se somete 8 horas diarias al baño sauna buscando la relajación, alternando con tratamiento médico -en base a vitaminas y sueros ya que el cuerpo se encuentra muy debilitado por los efectos de las drogas duras, la cercanía de los cuerpos desnudos en este lapso hace que los individuos vayan adquiriendo cierta confianza y seguridad con sus compañeros.

La tercera etapa de la primera fase, la llamada de ***fortalecimiento ó recuperación de la autoestima*** tiene una duración de 45 días, en ella el individuo resignifica su misión en la vida, primero como ser humano y luego como un ser social, reconociéndose y siendo reconocido por sus compañeros y familiares. En el modelo se establece que para

el logro de ese objetivo se deben poner en práctica un conjunto de técnicas grupales, que van desde la motivación a participar, hasta el establecimiento de lazos de cohesión del grupo y se busca que el interno dé y reciba confianza, cooperación, comprensión, seguridad actuando siempre de forma incluyente.

Es esta fase la función de la narración en la construcción de las realidades no se interesan en evaluar la correspondencia entre el discurso y el habla, o ente el decir y el hacer. Mas bien su interés radica en cómo estos dispositivos discursivos se constituyen en orientadores de la acción.

Se afirma que entre mayor atracción interpersonal exista entre los miembros del grupo así como de la constante evaluación de los resultados contra las expectativas individuales de su integración será mayor el grado de la cohesión y mayor seguridad, Cartwright (2005).

Se pretende que el interno entienda que su supervivencia y su responsabilidad individual es fundamental y que el acto de permanecer vivo de por si todo un acontecimiento , que la felicidad es un estado de bienestar, de satisfacción, que debe buscar las formas positivas para que su existencia transcurra de manera jovial, alegre y si se presentan problemas poder entenderlos y atenderlos con la mayor tranquilidad y objetividad posible, buscando siempre soluciones y alejando cada vez mas la idea salidas falsas ante la vida.

Esta etapa constituye quizá la mas difícil para el equipo de investigación- acción, ya que se participa en la coordinación y conducción intedisciplinaria , atendiendo grupal e individualmente a cada uno de los internos del PTP de acuerdo a la problemática diferenciada que cada uno de ellos presenta y se recurre de nuevo al trabajo social de casos para conocer a profundidad las **motivaciones** que guiaron la acción de delinquir y

de drogarse , las conductas de rotulación e imitación y los lazos de identidad a los subgrupos económicos y culturales, así como de sus temores y afectos.

El conocer el comportamiento simbólico de los internos atendidos por este programa es de suma importancia ya que a partir de ello se diseña las estrategias que consisten en la promoción de una estrecha interacción y del establecimiento de ejercicios de reflexión y autovaloración y aunque priva la comprensión de que el más mínimo desacato provoca la imposición de castigos severos y la expulsión del programa. Todo ello lo decide un consejo conformado por los propios internos.

Al culminar el proceso se realiza una ceremonia más, que es la de graduación, donde participan las autoridades de seguridad pública, del sistema penitenciario, que reconocen el esfuerzo llevado a cabo por los internos y sus familiares, se reconocen a las autoridades pero nunca se hace notar el esfuerzo de los profesionistas que participaron para el logro de los objetivos del programa, se presentan sociodramas, números musicales y finalmente bailan y conviven con sus familiares.

Posterior a la ceremonia de graduación el interno voluntario es incorporado a una de las diferentes actividades ocupacionales, para que poco a poco se integre a la vida productiva del penal, y empiece a hacer su vida normal interactuando con el resto de la población hasta ser excarcelado.

Sin embargo no existen mecanismos que de seguimiento al desempeño de los egresados del programa en su reinserción a la sociedad.

El encuentro de familias.

Una de las fases importantes de la investigación fue el *Taller de familias,* que aunque el modelo del Programa Tu Puedes se encuentra diseñado como tal, nosotros lo trabajamos como un **encuentro** cumpliendo las funciones de

coordinación más que de instructor. Apoyados en un conjunto de técnicas grupales buscamos generar una profunda interacción con el propósito de motivar, y orientar, pero sobre todo mejorar los lazos afectivos entre el interno del PTP y sus familiares, además de buscar la integración de un grupo social que comparte la misma preocupación y los mismos objetivos.

Al igual que el trabajo con los adictos en los talleres con familias trabajamos la desconstrucción del discurso, buscando que al externalizar el problema, el grupo lo analizara, se viese reflejado en este y de manera compartida fuesen construyendo un discurso alterno que permitiera con otra mirada hacerlo suyo ó por lo meno que comprendiera que existen otros mundos posibles.

Porque sin duda, la familia vista como un organismo que alberga sistemas contradictorios y paradójicos, por un lado es fuente importante de aprendizaje en el desarrollo y crecimiento humano pero también si el ambiente que se genera en su interior está plagado de actitudes, hábitos y valores negativos incidirá en formar individuos con graves problemas de comportamiento y socialización.

En este sentido se recalca la importancia que tiene considerar la influencia del hogar, las relaciones con los padres, el clima afectivo , la situación económica y social del delincuente, así como del ambiente cultural donde se desenvuelven , sin embargo señala que no solo en las familias disfuncionales se producen delincuentes , afirmando esto sucede también en las familias integradas, donde el niño crece con una serie de carencias afectivas ó con una gran sobreprotección.

También se considera que un exceso de autoritarismo y la falta de participación en la toma de decisiones de los aspectos relevantes de la familia y la falta de comunicación y diálogo en su interior son fuente de actitudes que devienen en el uso de drogas y de inducción a la criminalidad.

Las premisas anteriores, sirvieron de base al trabajo que desplegamos con las familias, aunque hemos de reconocer que lo que encontramos en esa realidad superó en mucho nuestras ideas iniciales. Para ello, a continuación expondremos los resultados de la investigación- acción que realizamos con este grupo.

La primea sesión consistió en exponer el reglamento que norma la conducción y el comportamiento de las personas que integran el grupo, momentos después se presentaron cada uno de los presentes, relatando el tipo de relación que tenían con los internos y que esperaban de esta actividad, nos llamó la atención una señora como de aproximadamente setenta años, quien dijo "*Soy abuela de X y lo que me decía mi nieto en la última visita en que estaba preocupado porque al salir libre de las drogas a donde iba a ir a vivir ya que su madre y su padrastro son adictos, sus hermanos parece ser que también"*

La trabajadora social que asumía el rol de facilitadota del taller con bastante seguridad, tratando de transmitir confianza le contestó que a *su nieto se le esta orientando para que asumiera una actitud de responsabilidad sobre su propia vida, sin que el comportamiento de los demás incluso la propia madre le afecte.* A lo que se refería la trabajadora social es que uno de los objetivos del Programa es generar en los internos el concepto de ***resiliencia.***[9]

La palabra resiliencia nació de la física (soltura de reacción, elasticidad), designaba la capacidad de un cuerpo para resistir a un choque. Cuando pasó a las ciencias sociales, significó la capacidad humana de hacer frente a las observaciones de la vida, superarlas y salir de ellas fortaleciendo e incluso transformándolo (Giordano y Nogués , 2007)

Esta primera sesión del taller coincide con la finalización de la primera etapa de aislamiento de los internos por lo que invitamos a sus familiares a reunirse con ellos en

[9] Resiliencia significa

una ceremonia del ***rencuentro***, en ella éstos expresan a sus familiares el cariño lo significante para sus vidas, aunque antes de ello se pidió a los familiares que no abordaran temas con ellos que pudieran inquietarles y que no se fuera tan condescendiente ya que se les estaba ***reeducando*** en responsabilidades.

También se les pidió que no proporcionaran a los internos dinero ni comidas con alto contenido en grasas y azúcares ya que podrían ser dañinas a los organismos en recuperación.

En la segunda sesión instrumentamos una serie de dinámicas de interactuación, con el objetivo de romper el hielo, y que se familiarizaran con el nombre de sus compañeros, la dinámica se titula “canasta revuelta”, para pasar enseguida al ejercicio “un pendiente en la agenda”, donde se le da lectura a un caso que muestra la responsabilidad de los padres en la educación y atención de los hijos, el objetivo de ello es que los familiares se identifiquen con él. El ejercicio surtió su efecto ya que los familiares reconocieron en el relato su propio caso.

Por ejemplo, una de las señoras , con lagrimas en los ojos expresó *que precisamente le paso a ella con su esposo, cuando su hijo era niño, el padre nunca lo corregía, no la apoyó en esto, él le decía que era su obligación de esposa ya que el salía a trabajar y era ella quien estaba todo el día con sus hijos,* otro señor*,* hermano de uno de los internos, comentó que la reflexión leída era muy interesante *porque a veces estamos tan afanados con el trabajo, que se nos pasa el tiempo y no hablamos con los hijos.*

También participo un señor de tercera edad, padre un interno multi homicida , quien comentó que es viudo, pero que cuando vivía con su esposa y los hijos estaban pequeños, trabajaba todo el día, al llegar a casa, la esposa lo recibía con quejas y acusaciones de los hijos, él se enojaba, discutían y le decía que la única responsable de la educación de los hijos era ella.

A lo expresado por este señor , una de las madres ahí presentes aclaró que los hijos son de los dos y entre los dos los tienen que educar. Esta señora relató su propio caso, dijo que ella y su marido se peleaban constantemente, porque cuando se casaron, ella ya tenía unas niñas gemelas, hijas de otro hombre, a quien le decía que quería mas que a él y a sus los hijos procreados por los dos. Ella refería que esas palabras fueron generando en sus hijos sentimientos de rechazo y de exclusión y de que no los quería, lo que incidió para llevarles al consumo de drogas y luego a la delincuencia.

Seguido a ello, interviene otra persona y dice, *cuando uno se casa con una persona que ya tiene hijos con otra pareja, uno los debe de querer también a ellos, porque si la vaca es mía son míos los becerros.* Ante esta expresión la mayoría de los asistentes rieron abiertamente, mi asombro fue observar como los seres humanos pasamos tan rápido de la consternación y el llanto a la risa ¡después la vida es una comedia!.

Posterior a esta reflexión y de la participación de los asistentes, pasamos a la dinámica de “la palma de la mano”, en la cual hicimos referencia a lo que comúnmente decimos, “conocer a las personas como la palma de nuestra mano” y resulta que en realidad no conocemos ni a nuestra mano, lo que se interpreta que muchas veces aseguramos algo en relación con nuestro hijos y realmente no es así y realmente no les conocemos como nosotros creíamos, además que las personas cambian en sus comportamientos.

Después coordinamos la dinámica “ de los dedos de la mano”, en esta dinámica nos dimos cuenta, de que cada dedo es diferente, aún cuando son de la misma mano y la mano de la misma persona, igual nuestros hijos son diferentes entre sí, se tiene que reconocer su individualidad para educarles en la diferencia.

Además proporcionamos a los participantes, un cuestionario titulado “conoce a tu hijo”, aquí se les preguntó tres cosas ¿Qué piensan de sus hijos?, ¿que habilidades

consideran que tienen sus hijos?, ¿ cuales son los gustos y motivaciones de sus hijos? Dijeron tener un poco de confusión, este ejercicio lo aprovechamos para llevarles a la reflexión de que hemos construido una camisa de fuerza y moldeamos y

Se realizaron algunos comentarios relacionados con el cuestionario, aquí participó una de las madres que se encuentra también presa, ella comentó efectivamente que cada hijo es diferente , pasamos enseguida a poner una canción, que habla de un muchacho, que le agrádese a su madre, todo lo que hacía por él, desde que es taba en su vientre y cuando se portaba mal, su madre siempre estaba a su lado; los participantes dijeron que la canción era muy significativa, y que se dan cuenta del sacrificio de los padres y es hasta cuando se tiene hijos, que valoramos a nuestros padres.

Para finalizar esta sesión recurrimos de nuevo al **aspecto lúdico** con el objetivo y relajarnos un poco- hablo incluyéndonos , ya que nuestro involucramiento fue bastante- , pasamos a la dinámica café, café, que consiste en formar un círculo, y una persona da unas órdenes desde el centro de este , todos los asistentes participaron y se divirtieron.

Nos trasladamos a la cínica para observar la convivencia entre los internos y sus familiares, la cual nos parece muy buena se ven muy unidos, muy contentos, estando juntos, hay armonía entre todas las familias, se comparten los alimentos como una gran familia, si algún interno no tiene visita, los demás le ofrecen comida que a ellos les trajeron, con ello pudimos observar que para este periodo, se han establecido ciertos niveles de afectividad y solidaridad entre los internos.

En otro caso observamos que sobre todo en esta etapa la emotividad entre los internos se muestra de forma importante, ello lo podemos observar en el caso un interno , quien portaba una playera de indisciplinado, *llorando suplicaba que le trajeran a sus hijos* ya *que se encontraba desesperado porque tenía varios meses que no le permitían*, el hecho es que la adicción de esta persona le llevó a romper relaciones y ahora

encontrándose en recuperación había descubierto que el verdadero sentido de la vida se encontraba en *el amor por sus hijos*.

Conclusión

El concepto de institución carcelaria debe ser considerado desde la complejidad por un lado como una estructura y una direccionalidad supranacional modelada en las décadas recientes por el consenso modernizador sin embargo el análisis de las mismas en la perspectiva organizacional debe ser visto desde el análisis de sus estructuras, ambientes, actores, toma decisiones considerando la incidencia que sobre sus comportamientos tiene el andamiaje cultural conformado de percepciones , valores, hábitos y otros artefactos que se construyen y reconstruyen a través de la interacción en estos contextos particulares.

Sin embargo considero en lo personal que se ha sobredimensionado la participación de la cultura en el comportamiento de los sujetos y la problemática que enfrentan dejándose de lado factores como marginalidad económica, poderes políticos y definiciones de políticas públicas, poder de los grupos organizados, corrupción, entre otros y que su comportamiento no obedecen estrictamente del orden cultural.

El caso de esta investigación que se enfoca a los procesos que desarrolla el programa tu puede bajo un modelo construccionista, trabajando el discurso a través de la narrativa.

Soria, V.M.,y Sáiz, R.D (2005) *Psicología crimina*l, Edit Pearso Prentice Hall, Madrid.
Denman, C, y Haro JA (2000) *Por los rincones,* El Colegio de Sonora, Hermosillo,México.
Cartwright D, y Zander A (2005) *Dinámica de grupos* Edit Trillas México 11 edit
Foucault M (1976) Vigilar y Castigar, edit. Siglo XXI, México*.*
Giordano S y Nogués S (2007) Educación Resiliencia y Diversidad, edit EPACIO, Buenos Aires.
March J, y Olsen (1989) J El redescubrimiento de las Instituciones, Fondo de Cultura Económica, UAS, Sinaloa, Mex.

Rendon M (2007) *Organización y Cultura* edit.UAM, México.

Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos adoptadas por el Primer Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en Ginebra en 1955, y aprobadas por el Consejo Económico y Social en sus resoluciones 663C (XXIV) de 31 de julio de 1957 y 2076 (LXII) de 13 de mayo de 1977,

LA LEGITIMITADAD DE LAS ONGS COMO OBJETO DE ESTUDIO ORGANIZACIONAL DEL TERCER SECTOR EN SINALOA

José Luis Robles Ahumada
Gloria Aréchiga Sánchez

Introducción.

Actualmente existen un gran número de organizaciones con características muy particulares comúnmente denominadas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), que no forman parte del Estado ni del mercado y que realizan funciones de utilidad social, y que a pesar de su creciente importancia económica, política, académica y social, no han sido suficientemente estudiadas. Por lo que el presente artículo tiene el propósito de mostrar como se estructuró un marco teórico para analizar el nivel y el grado de legitimidad social que alcanzan este tipo de organizaciones en el Estado de Sinaloa; se consideró pertinente de entrada incluir a manera de contextualización algunos elementos básicos de la construcción del objeto de estudio, los cuales dan cuenta del rumbo que en esta investigación se ha seguido, cuyos resultados preliminares se dan a conocer en este trabajo.

1. La construcción del objeto de estudio

El contar con conocimientos suficientes, claros y sistemáticos de la realidad externa e interna de las ONG en Sinaloa, es el primer requisito para dar pasos firmes hacia una buena gestión para asegurar su legitimidad social. El análisis de la realidad externa, incluye detectar los problemas sociales y desde donde emanan las necesidades que la ONG atiende, contempla además el conocimiento de su ideario en términos de su misión, visión, y filosofía. Asimismo, debe incluirse en este ámbito el reconocimiento de las tendencias que dinamizan su contexto, identificando aquellas que la pueden favorecer en su funcionamiento (oportunidades) y cuáles pueden obstaculizarlo (amenazas). La realidad interna, a su vez, implica conocer los recursos de que dispone las ONGS para llevar a cabo su funciones, donde cobra importancia establecer cuáles son sus orígenes, fortalezas y debilidades, en la idea de potenciar las primeras y disminuir las segundas.

El conocimiento de esa realidad a través de un análisis situacional estratégico, permite a las organizaciones concentrar los esfuerzos en aquellas aéreas deficientes que impiden una satisfactoria operación. Dicho análisis situacional se convierte en un instrumento

para conocer la realidad organizacional a partir de la visión de los actores, por lo que se requiere llevarlo a cabo de una manera rigurosa, es decir, de manera metódica, sistemática y comunicable. Cabe aclarar que en la adopción de esta perspectiva general, su función no es únicamente la realización de un diagnóstico descriptivo, sino a partir de ello, su objetivo prioritario es analizar a las ONGS como sistema[10], en lo referente al logro de los fines establecidos, tomando en cuenta tanto las características del contexto global, la normatividad como los rasgos que le dan identidad y legitimidad a dichas organizaciones sociales.

Por ello, en este proceso indagatorio, se recogerá información procedente del funcionamiento de las ONGs, vertidos por sus principales actores, utilizando una lógica asociativa[11] derivada de la teoría general de sistemas, que favorece la observación de la realidad interna/externa de las ONGs, desde aquellos componentes fundamentales que juegan un papel relevante en la mejora de los resultados del sistema. Ya que poder llegar al conocimiento de esa realidad, permite a las propias ONGS, proponer las soluciones más viables a sus problemáticas tomando en cuenta sus necesidades y sus posibilidades reales.

Los objetivos generales son: La construcción y validación de un modelo teórico-metodológico para analizar y conocer el grado de legitimación social de las ONGS en Sinaloa, precisando los conceptos clave, las categorías e indicadores que lo componen. Para ello se plantea también los siguientes objetivos particulares: Construir los indicadores que en cada componente del modelo (categorías) darán cuenta de su congruencia interna, y que determinan en gran medida su grado de legitimidad. Propiciar condiciones para que los miembros de la ONGS reconozcan este proceso participativo como un medio para el desarrollo de sus organizaciones, de sus integrantes y de la sociedad a la que se deben. (responsabilidad social). Generar condiciones para que los miembros de las ONGS desarrollen la conciencia acerca de su responsabilidad social, para que se traduzcan en acciones cooperativas y de ayuda mutua que les permitan clarificar y definir una estrategia organizacional para lograr su legitimidad. Elaborar recomendaciones y sugerencias para promover ambientes organizacionales, que favorezcan la sensibilización de los actores, para que a partir de la detección de las

[10] La teoría general de los sistemas como ciencia general de la totalidad, define a los sistemas como “conjuntos de elementos en interacción mutua”. Estudiar a los grupos sociales desde una lógica asociativa o relacional, propuesta por esta teoría general, implica aceptar que cuentan con las características de la organización, es decir: totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control y competencia. (Bertalanffy, 1986)

necesidades mejoren su gestión en los distintos ámbitos que integran a este tipo de organizaciones.

Las preguntas de investigación se han agrupado por fases: A) Descriptiva[11]. De teorización abordada con el método deductivo. Su propósito es construir el sustento teórico de la investigación constituido por los componentes del modelo analítico. En esta fase se plantean las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las principales características organizativas y de gestión de las ONG en Sinaloa? ¿Cuáles son fines (*Misión / visión*) que persiguen las ONGS*?* ¿Cuáles son las categorías axiológicas o valores que constituyen la identidad de las ONGS, y de qué manera los actores les dan cumplimiento en su quehacer diario*?* ¿Cuáles es el grado de legitimidad social de las ONGs en Sinaloa*?*. B) Predictiva[12]. Es entendida como un proceso generador de líneas de trabajo, por lo que se plantean los siguientes cuestionamientos: ¿Qué contenidos deberá tener el *Modelo*, para que más allá de su funcionalidad, coadyuve al fortalecimiento de la legitimidad de las ONGS a través de una gestión adecuada*?* ¿Cuáles deberán ser los indicadores a considerar en cada ámbito del modelo analítico, para que de manera individual y correlacionados, den cuenta de la congruencia interna de las ONGS? ¿Cuáles deberán ser los niveles de responsabilidad y los ámbitos de intervención de los actores en la realización del análisis organizacional de las ONGS? ¿Cuáles deberán ser los principios éticos que guíen las acciones de los miembros de las ONGS?¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes deberán desarrollar los actores internos de las ONGs, para que a partir de la detección de sus necesidades, se articulen en el diseño, implementación, ejecución y seguimiento de los proyectos de desarrollo de sus propias organizaciones?

Los supuestos que se toman como punto de partida son tres: El Proyecto Organizativo de las ONGS, cuestiona la relación entre el perfil profesional de los directivos, especialmente considerando su formación en el área administrativa y el tipo de gestión que realizan para alcanzar su legitimidad. La gestión de las ONGS vincula la formación profesional de sus miembros con las prácticas que ellos privilegian y ambas determinan su congruencia interna. La gestión de las ONGS cuestiona la correspondencia entre sus

[11] La investigación descriptiva enfatiza el análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad. El manejo adecuado de estos datos se realiza a partir del registro sistemático de su descripción (Tamayo, 1998: 60).

[12] La finalidad de los estudios predictivos es proyectar la realidad del presente hacia el futuro (Tamayo, 1998: 55).

fines y principios, con: Los documentos que norman las interacciones en las ONGS, con los procesos formativos de los actores y con los mecanismos de comunicación social.

2. Fundamentos teóricos

2.1 Teorías del Tercer Sector

En la literatura existente se encuentra un extenso catálogo de denominaciones para nombrar a las organizaciones que componen el tercer sector: entidades sociales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones socio-voluntaria, organizaciones no lucrativas, asociaciones, organizaciones de acción social entre otras. La diferente terminología empleada en los diversos estudios y las imprecisas categorizaciones de las fuentes estadísticas, se constituyen en un obstáculo, al momento de realizar estudios organizacionales, de carácter comparativo, o de cualquier tipo.

Por lo que dilucidar lo que tienen en común este heterogéneo grupo de organizaciones resulta en este apartado un ejercicio obligado. Para ello partimos del que son organizaciones sociales, es decir son sujetos asociativos, con grados diversos de formalización e institucionalización que se sitúan en el espacio público entre el Estado y el Mercado, a este espacio se le ha denominado tercer sector de la economía y /o sociedad civil. Rodríguez (2005) afirma que aunque el uso del término de Tercer sector data de los ochentas, ya para los setenta Etzioni en 1973, hablaba del tercer sector y sus posibles características, igualmente señala que Levitt en 1973, definía al tercer sector como el espacio residual entre el sector privado que corresponde al mercado y el sector público.

En el mismo sentido Sybille (2001,1) refiere que la aparición por primera vez del término tercer sector en Francia se da a fines de la década de los setentas. Fue Jacques Delors quien lo define como “una variación del tema del sector servicios”, y más tarde como un “tercer sector coexistiendo junto a la economía de mercado y al sector estatal”. En adelante el tercer sector ha sido objeto de estudio, fundamentalmente desde la ciencia económica y se le ha abordado desde las particularidades de la transacción entre los sujetos económicos, subrayando

aspectos como la mutualidad económica, la gratuidad, la ausencia de intereses y finalidad de no lucro. Estos estudios se inscriben en dos grandes vertientes: La anglosajona promovida sobre todo desde Estados Unidos y la Universidad John Hopkins; y la europea canadiense (quebequense), promovida sobre todo desde el Centre International de Recherche etd' Information sur l' Économie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC).

La corriente anglosajona se posiciona desde hace ya un cuarto de siglo como la literatura del *non-profit sector* o del *non-profit organization* (entidad no lucrativa, ENL), considerando como tal a aquellas organizaciones privadas que en virtud de sus reglas constitutivas, no pueden distribuir sus beneficios a las personas que las controlan, teniendo que destinarse, a la realización de sus objetivos y/o a la ayuda de personas que no ejerzan ningún control sobre esa organización.

Este enfoque excluye a las organizaciones que distribuyen beneficios a sus socios bajo cualquier modalidad, con lo que se descarta a la mayoría de las cooperativas como uno de las componentes del tercer sector. Al mismo tiempo, el enfoque de ENL más divulgado (Salamon; Anheier, 1999) establecen cinco requisitos básicos para evidenciar a una organización como parte integrante del tercer sector:

a) *Organizaciones.-* Ya que poseen una presencia y una estructura institucionales; b) *Privadas.-* Están separadas institucionalmente del Estado; c) *Que no reparten beneficios.-* No generan beneficios para sus gestores o el conjunto de «titulares» de las mismas; d) *Autónomas*.- Definen y *c*ontrolan sus propias actividades y; e) *Con participación de voluntarios.-L*a pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o dinero. Nótese que en esta clasificación no se encuentra presente un elemento que es característico de la visión Europea como es el carácter democrático de la organización. De acuerdo con este requisito difícilmente podrían incluirse en el tercer sector a entidades tan significativas como las fundaciones o las entidades religiosas (órdenes y congregaciones religiosas, fundaciones canónicas).

En el ámbito europeo esta delimitación conceptual del tercer sector comenzó a establecerse en Francia y en Bélgica en la década de los ochenta ante la necesidad

de instituir un denominador común. Al respecto Jiménez (2008), citando a Monzón (1987), refiere que el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA) aprobó en 1982 la Carta de la Economía Social, que define a éste sector como "el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad". Jiménez (2008:). También en Bélgica, el Conseil Wallon de l' Économie Sociale (1990) estableció las siguientes características para delimitar el sector de la Economía Social: finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que de lucro; autonomía de gestión; procesos de decisión democráticos; primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas.

Bonamusa y Villar (1998), revisando a una serie de autores concluyen que, dentro del campo de reflexión académica cuyo objeto de análisis es el Tercer Sector, en la última década, más que nuevos desarrollos, se han producido refinamientos de viejas teorías y acumulación de un importante cuerpo de material empírico. Sobresalen entre estas teorías la de los bienes públicos de Weisbrod (1986), basada en las fallas del gobierno y del mercado; la de Hansmann (1986), elaborada a partir de las fallas contractuales; la de James (1987), que incorpora la oferta institucional como parte de la explicación y la de Salamón (1987) que busca explicar la interdependencia entre el Tercer Sector y el gobierno.

Estas teorías se han elaborado para dar una racionalidad a la existencia del tercer sector, buscan entender y explicar la existencia de ese sector en relación al gobierno y al sector privado. Para realizar ese trabajo, las teorías mencionadas, privilegian la función de prestación de servicios para realizar el análisis de las diferencias que tienen las organizaciones del tercer sector en relación con las del gobierno y las del sector privado. La pregunta que guía esas teorías es por qué algunos servicios son prestados por Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) y no por el gobierno o por el sector privado con ánimo de lucro, y por qué existen entidades sin ánimo de lucro produciendo un tipo especial de bienes en ciertas áreas de la economía y no en otras. Las teorías presentadas, hacen de la producción de bienes y la prestación de

servicios sociales el eje de su análisis, con lo cual desconocen el importante papel de las organizaciones del Tercer Sector en la generación de valores, en la cohesión social, en la movilización de intereses, en la formación y apoyo de organizaciones sociales, en la creación de opinión pública, en la influencia directa de políticas, y en las labores de control del Estado.

Los atributos específicos de las organizaciones que componen el llamado Tercer Sector no estarían en su sustancia sino en las similitudes y diferencias con respecto a los otros dos sectores. Así, comparten con las empresas su condición de organizaciones privadas y con el Estado el interés por temáticas que encuentran alguna referencia directa o indirecta, y a veces casi imperceptible, con lo público. Complementariamente, la condición de no gubernamental la distancia del Estado y la no lucratividad de las empresas. Son estas características comunes, identificadas a partir de las luces y las sombras que proyectan los otros dos sectores, las que justificarían considerar a estas organizaciones como un conjunto bajo una misma denominación.

Emerge recientemente una nueva teoría del Tercer Sector, que se corresponde con las exigencias de un «tercer punto de vista», diferente del individual (liberal) y del holístico (estatal), que se centra en las relaciones sociales *como tales.* Esta nueva teoría trata de comprender el Tercer Sector desde una visión más general, cuya naturaleza es Sociológica y se construye desde una mirada interna al sector (no externa como es el caso de las teorías económicas), y se expresa por un lado, como un modo de ser *positivo y propositivo* de la sociedad (antes que como un tipo de relaciones sociales que se definen por reacción negativa o por salida respecto a otras relaciones o instituciones sociales), y por otro lado se expresa también como una *forma social emergente,* que nace de la exigencia de diversificar las respuestas a necesidades sociales específicas, que siguen dinámicas de descomposición y multiplicación y que, al mismo tiempo, requieren constantemente nuevas relaciones.(Donati 1979).

Si bien es cierto que el Tercer Sector responde a las exigencias primarias de la relacionalidad social, no es menos importante que con la complejización de la sociedad en un sistema funcionalmente diferenciado, éste viene a especificarse en

un sector con instituciones sociales propias. En resumen, el Tercer Sector debe ser comprendido y explicado como el producto de la diferenciación societaria en condiciones de creciente complejidad social.

Al igual que los autores de las teorías económicas mencionados con anterioridad, Donati, para poder explicar la naturaleza del Tercer Sector recurre al análisis de las atribuciones más características de cada esfera de la sociedad. Este autor plantea que el rasgo distintivo del tercer sector respecto de los otros, es la naturaleza del tipo de bienes que produce. Son bienes específicos que no pueden ser producidos por los otros sectores; esto son, los *bienes relacionales*. Se trata de bienes que sólo pueden ser producidos y disfrutados por aquellos que son los mismos productores y usuarios, a través de las relaciones que conectan a los sujetos participantes basadas en “el compartir”. El bien relacional se posiciona como el *bien común* cuya generación y gestión está vinculada al carácter comunitario y primario. Así, de acuerdo con Donati que logra huir de las definiciones residuales, se plantea como directriz distintiva y específica de las relaciones del Tercer Sector, la solidaridad social Donati (1997).

Esta perspectiva de análisis, comprende y explica al tercer sector, partiendo de una representación de la sociedad como un sistema, y lo delimita a las organizaciones de solidaridad; que no se contrapone a las organizaciones públicas y privadas. Esta posición, postula una relación de coparticipación de tres actores: Estado, mercado y sociedad; y que, se diferencia de aquellas denominaciones sesgadas por su carácter negativo y por el énfasis en la confrontación entre dichos actores como son, los términos de organizaciones no gubernamentales (ONGs) u organizaciones no lucrativas" . Es por ello que, esta concepción de tercer sector parte de una visión positiva del término; obviando la disputa por el significado del mismo, aunque la propia idea de solidaridad da origen a interpretaciones de diversos tipos y a cierta ambigüedad.

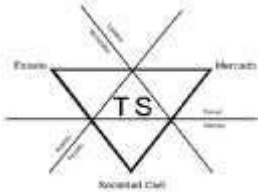
Desde esta misma perspectiva del análisis de la naturaleza de los bienes que produce el Tercer Sector, destaca también la postura del autor García Roca (1994). Para él, la lógica de asignación de recursos no puede limitarse a las reglas formales, ni por tanto al dilema Estado-Mercado puesto que, en su opinión, hay bienes que por

su naturaleza no pueden ser sometidos a la lógica del mercado ni a la de la administración. Existen para este autor tres lógicas de asignación de recursos con motivaciones para la acción diferentes que se sustancian en tres espacios y que funcionan como vectores de la acción social. A saber: la lógica del *don*, la lógica del *intercambio* y la lógica del *derecho*. La primera compete a la distribución de bienes sociales caracterizados por la proximidad, la comunicación y la personalización; la lógica del intercambio procede en los casos en que la decisión y la preferencia pertenecen a la naturaleza del interés particular; la del derecho preside la asignación de bienes que deben ser garantizados jurídicamente y universalizados al responder a las necesidades humanas fundamentales.

Siguiendo de nuevo a García Roca (1994), estas tres lógicas se sustancian en espacios: de *mundos vitales*, del *mercado* y del *estado*. La lógica del don se desarrolla en los *mundos vitales* y crea los *espacios comunitarios*, su racionalidad viene dada por estructuras de sentido y por valores como el altruismo, la mutualidad y la reciprocidad, su tipo de acción es la comunicativa. Por su parte, el escenario *del mercado* responde a la lógica del intercambio y crea los *espacios mercantilizados* basados en la negociación contractual, sus atribuciones características son la eficiencia económica, la competencia y el incentivo, su motivación para la acción se fundamenta en el ánimo de lucro. La lógica del derecho se concreta en el escenario del E*stado* y crea los *espacios administrados* que se estructuran sobre la función reguladora y distribuidora bajo la racionalidad de la ley y la garantía jurídica frente a los riesgos, su motivación para la acción es el mandato legal.

En esta misma lógica de la acción tripartita destacan las aportaciones de Pestoff (1992). Este autor, para trazar los límites y características que son propios del Tercer Sector, se centra de nuevo en los diversos aspectos de las relaciones implicadas en las tres esferas de lo social: Estado, Mercado, Sociedad Civil. El Tercer Sector se configura así, como el espacio de intersección entre ellas. En el esquema que ya es clásico y comúnmente aceptado entre la mayoría de los estudiosos del tema, Pestoff combina tres pares de variables que identifican a cada ámbito de la vida social: público/privado; formal/informal; lucrativo/no lucrativo. En la intersección quedará un espacio formal, no lucrativo y privado, al que se viene denominado *Tercer Sector* que junto con el Estado y el Mercado configuran los

espacios o agentes institucionalizados que intervienen en el bienestar en las sociedades complejas, tal y como se aprecia en la siguiente figura.



Es conveniente señalar respecto de la delimitación de Pestoff, que la utilización de un concepto tan polisémico como Sociedad Civil, lejos de aclarar puede inducir a confusiones ya que, existen distintas versiones del concepto. En nuestro caso nos inclinamos por la versión restringida manejada por Arato (1995), que excluye todos aquellos elementos gubernamentales y del mercado económico, reduciendo la sociedad civil al tejido asociativo de carácter voluntario y a los movimientos sociales. Por lo tanto, entendemos que es más conveniente referirse al vértice inferior con términos como los de ciudadanía o redes informales o cuarto sector.

El tercer sector no queda definido sin explicitar su relación con aquel sector que pudiese considerarse como el cuarto sector social, es decir, sin contemplar aquellos sujetos sociales que no se ubican en ninguno de los tres sectores ya señalados (familias, grupos y otros). Por lo que, Noguera y Rambla (2000:33) adoptan una concepción “mixta” de la estructura social que incluye cuatro esferas que denominan: mercantil, estatal, doméstico-familiar y relacional.

Siguiendo la clasificación en subsistemas postulada por Donati (1997:117), en este trabajo se comparte ampliamente el reconocimiento de cuatro esferas: Estado, Mercado, Redes Informales (que incluiría a la familia, las ayudas individualizadas como la donación individualizada, los grupos de iguales y otros relaciones comunitarias no institucionalizadas) y Tercer Sector, que comprendería el tipo de acciones sociales supra individuales o modos de acción social colectiva organizada formalmente. Así, las características, límites y potencialidades teóricas de cada esfera de la acción social quedarían como se recoge en el siguiente cuadro.

CUADRO. NÚM. 1 ESFERAS SOCIALES PARA LA ACCIÓN SOCIAL

DENOMINACION	MERCADO	ESTADO	TERCER SECTOR	REDES INFORMALES
COMPONENTES	Empresas mercantiles lucrativas	Administración Pública: internacional, nacional, regional, local	ONGs, Economía Social, asociaciones, organizaciones socio-voluntarias	Familia, grupos de iguales, vecindario, caridad individualizada
ESPACIO SOCIAL DE REFERENCIA	Privado, contractual: espacios mercantilizados	Público, acción burocrática, espacios administrados.	Acción comunicativa, relacional: espacios comunitarios.	Privado, comunicativo, cotidiano: "mundos vitales".
TIPO DE ORGANIZACIÓN	Formal	Formal	Formal	Informal
MOTIVACIONES PARA LA ACCION	Ánimo de lucro, interés particular, eficiencia económica: lógica del intercambio	Mandato legal, cumplimiento de derechos garantizados jurídicamente: "racionalidad de la ley".	Altruismo, solidaridad, voluntariedad, justicia social: lógica del "don"	Vinculación personal, amistad, compañerismo, reciprocidad: lógica del "don".
VENTAJAS POTENCIALES	Eficacia y eficiencia, calidad, rapidez, profesionalidad, relativa posibilidad de elección, rentabilidad económica.	Garantía de derechos, universalidad, cobertura más amplia e igualitaria. Profesionalidad, actuación planificada y preventiva. Responde a necesidades. Rentabilidad social.	Flexibilidad, cercanía y conocimiento de los problemas, trato humanizado, produce tanto bienes materiales como relacionales, personalización, menor coste económico. Cauce de Participación y expresión demandas sociales	Inmediatez, gratuidad, cercanía a los problemas, trato humanizado, desburocratizado, flexible.
LIMITES POTENCIALES	Selectivo: atiende sólo demandas solventes. Responde a demandas, no a necesidades. Sólo	Burocratización, jerarquización y rigidez excesivas. Participación insuficiente. Alto coste económico.	Discontinuidad, escasez de medios y dependencia de otros sectores. Selectivo: atiende a grupos de individuos determinados. Falta de	Inseguridad, discontinuidad, carácter graciable, falta de profesionalidad. Selectivo: cobertura solo

	produce bienes materiales.		profesionalidad. Abandono de su lógica de actuación.	para grupos socialmente integrados. Dependizante
MODELO TEÓRICO DE LA ACCIÓN SOCIAL	Liberal	Socialdemócrata	Comunitarista	Conservador

FUENTE: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Los aportes anteriores que se consignan de manera resumida en la tabla, ponen de manifiesto que lo que se conoce como Tercer Sector está constituido por un conjunto de organizaciones muy heterogéneas, con múltiples orígenes, valores, campos de acción, niveles de capacidad y tipo de funciones. Por lo que la delimitación conceptual del tercer sector continúa siendo un tema abierto al debate y dista mucho de estar resuelto presentando todavía unos perfiles borrosos y no suficientemente definidos. Debido a ello, en este estudio que nos proponemos realizar, ante el reconocimiento de esas carencias conceptuales del tercer sector, nos exige de entrada identificar adecuadamente los elementos y características que lo definen.

El Tercer Sector, es considerado una categoría descriptiva que define un conglomerado de organizaciones sin especificar valores, ni espacios de acción, ni tipo de relaciones especificas con los gobiernos, las empresas privadas, o con los usuarios. Actualmente la definición estructural operativa de Salamon y Anheier (1992), es la que más se está extendiendo entre los estudiosos del tema, especialmente por ser la que utilizan en los estudios comparativos sobre el Tercer Sector desarrollados por estos autores en veintidós países y que son una referencia importante sobre esta temática. Estos autores hacen una caracterización del Tercer Sector que denominan *estructural-operativa* en la que combinan otras dimensiones. Dicha caracterización es, a nuestro juicio, mucho más clarificadora, acertada y completa, por lo que nos resulta muy útil, especialmente a la hora de realizar investigaciones empíricas sobre las organizaciones que componen el Tercer Sector, como la que aquí se propone realizar. Ya que según estos autores, las organizaciones que pertenezcan al Tercer Sector debe reunir todos y cada uno de los siguientes requisitos:

- *ser organizaciones formales*: deben tener cierto grado de institucionalización; aunque se refiere a un nivel de organización que podríamos decir de “mínimos”, muy flexible y a un cierto ánimo de continuidad, pero ya excluiría las formas más básicas de ayuda, como las familiares, de vecindad, de grupos de iguales o las meras reuniones puntuales.

- *de carácter privado*: institucionalmente separadas del gobierno, jurídicamente separadas de la administración pública y por tanto, no regidas por el Derecho Administrativo sino por el Derecho Privado.
- *autogobernadas*: que sean capaces de tomar sus decisiones y controlar sus propias actividades; que tengan órganos de gobierno propios y que no estén controladas por organizaciones externas.
- *sin ánimo de lucro*: los miembros de estas organizaciones no deben distribuirse los beneficios procedentes de la venta de bienes y servicios, aunque esto no implica que la organización no pueda obtener beneficios, sino que en el caso de que los haya deberán ser empleados con la máxima utilidad social.
- *con un componente importante de voluntarios*. Deben tener un *input* voluntario ya sea en términos de trabajo, y/o de donaciones monetarias. Sobre este tema, Rodríguez Cabrero (1996) entiende que también podrían incluirse las organizaciones cuyo fin es el interés general.

2.2. Teorías Sociales de la Organización y de su gestión

La teoría de la organización y la teoría de la gestión[13] conforman un núcleo duro, que permiten caracterizar una definición operativa de las organizaciones del tercer sector. Si la definición de éste sector se origina del contraste con el sector mercado y Estado, nuestra caracterización operativa del tercer sector habrá de hacerse en el mismo sentido, esto nos posibilita también orientar su análisis posterior. Por lo que se considera que este marco teórico aún está incompleto, debido a que muchos de los conceptos de las teorías de la organización y de la gestión quedan comprendidos o forman parte de un conjunto más amplio de conceptos, que podríamos denominar Teoría Social, que por cierto no es única sino varias, y las cuales en este apartado se presentan de manera resumida.

La sociología ofrece, en primer lugar, un buen abanico de conocimientos en torno a las organizaciones humanas. Mucho de los conocimientos de la teoría de la organización y de la gestión han sido producidos como sociología (sociología de las

[13] La división es ilustrativa, ya que en la literatura no existen límites definidos entre una y otra teoría. Algunos autores incluyen desarrollo y técnicas como parte de la teoría de la organización, mientras que para otros, esos mismos elementos lo consideran como parte de la teoría de la gestión.

organizaciones, sociología industrial, sociología de la empresa, entre otras denominaciones), y dado que el foco de nuestro estudio se centra en organizaciones que se dedican a intervenir socialmente, a intentar producir cambios sociales (al menos micro sociales) en relación con fenómenos que han sido denominados de diferentes maneras, como por ejemplo, exclusión o marginación, nos parece de inicio lo más adecuado, es decir, retomamos la sociología para recorrer esos territorios de los problemas sociales y el cambio social. Rodríguez (2006).

En el origen de la teoría propiamente organizacional se presentan tres vertientes distintas: Una proveniente de la Sociología, con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, en que lo organizacional constituía un importante pero parcial aspecto a ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber y su clásico estudio de la burocracia. Otra; inscrita disciplinariamente en la Administración, está relacionada con el intento de encontrar nuevas formas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones lograran sus objetivos: La Escuela Clásica de Administración Científica, Taylor y Fayol. Una tercera; apoyada en la Psicología Social, que nace de la misma preocupación por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que deriva en consideraciones referidas al comportamiento grupal de los hombres en su ambiente de trabajo: Mayo, Lewin y la Escuela de Relaciones Humanas.

Al respecto, Ibarra y Montaño (1991,50) señalan que los desarrollos teóricos de las organizaciones han avanzado a lo largo del siglo por medio de rupturas[14], entrecruzamientos y vicisitudes que le otorgan una especificidad propia como disciplina. Esos estudios se inscriben en la visión volitiva del enfoque convencional que promueve la supremacía del individuo en el acto organizacional. Este es dotado

[14] A las rupturas del enfoque convencional, que privilegian ciertos aspectos del fenómeno, tales como la reconstrucción del proceso de trabajo:Taylor, 1972; Ford, 1987), la administración de los grupos informales Roehlisberger y Dickson, 1976; Mayo, 1972, 1977), el combate contra los círculos burocraticos (Merton, 1965; Selznick, 1949; Blau, 1963; Gouldner, 1964; Crozier, 1974), la elaboración de modelos para la toma de decisiones (Simon, 1984; March y Simon, 1977; Cyert y March, 1965; March y Olsen, 1976; Petttigrew, 1973), en análisis de las estructuras y la gestión del contexto (Woodward, 1965; Pugh y Hichson, 1979; Emery y Trist, 1965; Perrow, 1967), la formulación de las estrategias (Ansoff, 1976; Steiner y Miner 1977) y, finalmente, el diseño de estructuras flexibles (Herzxberg 1966; Argyris, 1957, 1964; Bennis, 1963; Likert, 1968), se superpone el análisis y la gestión de un conjunto de procesos considerados como fundamentales en la organización, aunque analizados generalmente de manera aislada. Tal es el caso del poder (Bacharach y Lawer, 1980; Crozier, 1974; Crozier y Friedberg, 1977; Mintzberg, 1983), el conflicto (Follett, 1965, March y Simon, 1977; Cyeret y March, 1965; Pondy, 1967; Crozier, 1974; Lawsrence y Lorsch, 1973) y la comunicación (Leavitt, 1977; Guetzkow y Simon, 1977; Shaw et al.,1977).

de una alta racionalidad instrumental que le permite lograr elevados niveles de negociación política. Por lo que dichos autores opinan, que la orientación voluntarista que ha caracterizado a este tipo de análisis ignora por completo el análisis que actualmente se hace en el terreno de las ciencias sociales, acerca tanto de la aparente irracionalidad del comportamiento humano como de la importancia que revisten las estructuras en el comportamiento, incluyendo las especificidades simbólicas y culturales (Ibarra y Montaño, 1992: 51).

Tomando en consideración los anteriores elementos se considera conveniente describir a continuación algunos de los rasgos de las organizciones del tercer sector, en contraste con las que presentan el resto de las organizaciones de otros sectores, con lo cual se deja asentada una postura propia que defina los enfances analíticos de este estudio.

A. Las entidades del tercer sector son organizaciones formales. Algunos de los rasgos definitorios propuestos hacen referencia al propio carácter de las organizaciones como tales. Así se habla de fines, un cierto grado de diferenciación, formalización y estructuración, tal y como se aprecian en la siguiente tabla.

CUADRO NÙM. 2 TIPO DE ORGANIZACIONES

MERCADO	**ESTADO**	**TERCER SECTOR**
EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Se han empleado los términos de organización o empresa como sinónimos de ciertas agrupaciones de personas deliberadamente coligadas en torno al logro de fines específicos, y que interactúan coordinadamente sobre la base de un manejo racional de adecuación de medios disponibles a fines a fines económicos perseguidos	"Se definen las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social Las instituciones, caracterizadas de esta manera, son abstracciones. Las organizaciones son su sustento material (Schvarstein, 1991: 26-28).	"son asociaciones (o grupos o movimientos) legalmente constituidas con cierto grado de institucionalización e integradas por personas privadas cimentadas en Lazos asociativos sobre una base puramente voluntaria sin fines de lucro, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios." (Pascal, 1997:134)

Atributo	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Fines	Ventajas de escala Desarrollo fuerza productiva Indivisibilidades Técnicas	Aislamiento y custodia Derechos sociales Formalización de la vida social	Articulación de intereses (democracia) Agregación de intereses (corporativismo) Afinidades electivas (individualismo
Persigue	Productividad	Conformidad	Legitimación y movilización
Compiten por	Compra factores productivos y venta productos	Definición de las necesidades y las jurisdicciones	Apoyo y/o tolerancia del público
Diferenciación según recursos	Departamentalización	Departamentalización y jurisdicciones profesionales	Especificación de intereses y objetivos
Diferenciación vertical	Maximizada por cultura entorno y política interna	Minimizada por jerarquía inter y solidaridad intra profesional	Simple y funcional, ajustada al entorno y al proceso
Estructura	Jerárquicas	Estamentales	Democráticas
Forma de autoridad predominante	Unipersonal	Colegiada (Salvo Admón.)	Colegiada

Fuente: adaptada de Fernández (2000).

2- *Se insiste en su carácter no gubernamental.* Las organizaciones han de ser privadas, es decir, no han de formar parte o depender de las administraciones públicas ni regirse por el derecho administrativo, sino, en principio, por el derecho privado. En algunas definiciones la autonomía o independencia no se afirma únicamente respecto de las organizaciones públicas, sino también respecto de otras organizaciones privadas.

3- *Se hace referencia a la ausencia de ánimo de lucro*. Las organizaciones no han de distribuir beneficios entre sus propietarios, administradores o directivos. Ello no implica que, desde un punto de vista económico, no se produzcan beneficios, sino que estos no se han de repartir sino reinvertirse en función de la misión de la entidad.

4- *Se afirma que las organizaciones han de buscar algún tipo de impacto social de interés general o de mejora en calidad de vida de personas o comunidades*. Vinculado a este carácter, que suele ser denominado *altruista* o *solidario,* aparece el

que las organizaciones estén regidas al más alto nivel por personas que no obtienen beneficio económico o que cuenten con la colaboración de voluntariado.

Atributo	EMPRESAS	INSTITUCIONES	ASOCIACIONES
Distribución del espacio social en función del beneficio buscados	el dinero(lucro)	El poder	La solidaridad
Lógica de comprensión de la realidad social	Las Relaciones de intercambio se sustancian en el escenario del mercado, que se estructura sobre la negociación contractual y se regula por acuerdos o convenios., del derecho privado la persona es primariamente comprador o vendedor (GARCÍA ROCA, 1996, p. 27).	La persona es ante todo un ciudadano. Sus relaciones con el poder público aparecen siempre normadas por el Derecho, que se encarga de regular los Derechos individuales, civiles y sociales. Es un mundo burocratizado y, por ello, poco flexible. Las relaciones entre sujetos, funcionarios y ciudadanos están relativamente 'cosificadas	Las relaciones interpersonales operan con 'mayor intensidad' y en la que actúa la solidaridad es muy adecuada para producir y distribuir ciertos bienes sociales que si bien es cierto se rigen por el derecho privado se caracterizan, precisamente, por la proximidad, la comunicación y la personalización (GARCÍA ROCA, 1996, p. 24-25)14.
Distribución de los beneficios	nacen para generar una riqueza que va a ser objeto de reparto entre los distintos sujetos que colaboran en su producción: socios capitalistas, consejeros, directivos, trabajadores y financiadores externos (entidades financieras y obligacionistas)		se caracterizan por tener una misión que se convierte en su razón de ser cohesionando las motivaciones y expectativas de los Distintos colectivos que se integran en ella. Por ello, la percepción de que dicha misión se está cumpliendo adecuadamente es determinante para la cohesión interna y la pervivencia de la entidad
Discurso legitimador	Económico(utilidad)	Profesional(necesidad)	Político(valores)
Bienes producidos	Bienes públicos	Bienes privados	Bienes relacionales
Persigue legitimar	Producto	Proceso	Intereses
Móviles de la cooperación	Necesidad de la compensación	Obligatoriedad de la acción	Voluntariedad de la participación
Recompensa por conformidad	Compensación por contribución	Aprobación, evitación del castigo	Bien colectivo, satisfacción interés

Fuente: adaptada de Fernández (2000).

De acuerdo a lo expuesto hasta aquí, se esbozan los rasgos distintivos de una definición operativa propia de las organizaciones del tercer sector, y se impone el reto de encontrar las teorías sociales más apropiadas para tratar de superar las limitaciones que impone, este campo tan fragmentado y de orientación volutiva de los análisis organizacionales.

Resumiendo nuestra postura, como elementos orientadores para el análisis de las organizaciones del tercer sector consideramos que sus estructuras deberán reflejar el tipo de problema a los que se va a enfrentar y para los que está diseñada, se reconoce también que las situaciones a menudo son inestables, a medida que los problemas cambian la estructura también necesita cambiar, y sobre todo es de nuestro interés dejar asentado, que *el énfasis de este estudio parte del reconocimiento que la organización en su funcionamiento debe adaptarse a la cultura y a las preferencias de los seres humanos que la conforman (actores)*.

De acuerdo con lo anterior, los voluntarios hoy en día tienen mayor educación, son menos conformistas y tienen mayor confianza en sí mismos que las generaciones anteriores; por lo que esperan tener *mayor autonomía, mayor campo para el despliegue de sus capacidades y valores que los cohesionan, mayores oportunidades para participar en las decisiones que contribuyan al logro de los propósitos de la organización y al manejo del conjunto de relaciones sociales. Esto resulta condición básica para integrar un modelo de gestión para el logro de su legitimidad*[15] *interna y externa.*

2.3 Teorías de la gestión de las organizaciones

Es común actualmente referirse a la gestión de un modo tan natural que pareciera que todos entienden lo mismo cuando se habla de ella, pero esto no es así, ya que una de las confusiones más frecuentes es entenderla como sinónimos de

[15] Legitimidad, se refiere a la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social, son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones. La legitimidad puede ser medida, según la atribución de un grado de deseabilidad de las acciones del actor, tanto para la organización (legitimidad microsocial), como para la sociedad como actor (legitimidad macrosocial

administración, esta perspectiva, conlleva a una visión mecánica al percibirlas como simple aplicación del proceso administrativo en las organizaciones[16], por lo que en el inicio de este apartado se decide hacer una distinción de ambos conceptos, con el propósito de explicitar la postura que se tiene en torno al modelo de gestión que requieren las organizaciones que conforman el tercer sector para alcanzar e incrementar su legitimidad.

Para alcanzar esos propósitos, es necesario ubicar su génesis de la administración y de la gestión, que se da entre el desarrollo de la modernidad y posmodernidad respectivamente. La modernidad tiene sus antecedentes en el movimiento grecolatino del Renacimiento; sus bases filosóficas son respaldadas por teóricos como Descartes, Locke, Hegel y Kant, su auge se presenta durante la edad media, que va gestando su propia ruptura al apoyar la conformación de la nación, en lugar de los feudos; el inicio de una economía de mercado, en lugar de una economía de autoconsumo; la república, en lugar de la monarquía; la individualidad urbana, en lugar de la identidad colectiva agraria; el predominio de la ciencia sobre la filosofía, siguiendo esa lógica se puede afirmar, que después de la Revolución Francesa las características de la modernidad han sido la racionalidad, el conocimiento producido empíricamente y el lenguaje como representación.

Es en ese contexto de la modernidad a fines del siglo XVIII europeo, se dan las pautas para el desarrollo científico y tecnológico, es precisamente en donde se gesta la disciplina social llamada administración con una doble vertiente. Por un lado, la administración de empresas emanada de la revolución industrial, y por el otro, el surgimiento de los Estados nación, dan origen a la Administración Pública, a partir de aplicar categorías como la división social del trabajo, la relación entre trabajo y capital, lo cual demuestra que la administración es una disciplina eminentemente moderna.

La administración como campo del conocimiento tiene un impresionante despegue teórico en el siglo XIX, pues la modernidad le ha generado las ideologías gerenciales

[16] Siguiendo Chiavenato que citando a Farol señala que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill 1995. P. 67.

que a su vez, han llevado a la postulación de distintos enfoques entre los más importantes están los estructuralistas, legalistas y funcionalistas; que han servido para atar al individuo a la organización, a través de una cultura corporativa, que produce seres eficientistas y manipulables, que expresa una gran necesidad de control. Donde acuerdo con (Nuñez 2000:22) los hacedores de significado cultural dirigen la fragmentación y la alienación que entraña el surgimiento de la gerencia moderna mediante el uso de mitos e historias, y del simbolismo que resultan útiles para preservar el orden institucional a través de los rituales, los emblemas, los valores, los iconos y por supuesto las leyendas que hacen en los individuos marcas indelebles, el ejemplo más significativo está en el mito épico de la conquista de la excelencia o de la calidad total.[17]

Por otra parte, la posmodernidad, enmarcada en el contexto de guerras mundiales, y expresada en el pensamiento de Nietzche, Freud y Heidegger; que anticipan el advenimiento de teóricos como: Vátimo, Liotard y Levinas, entre otros; que desalentados por las promesas incumplidas de la modernidad se dejan llevar por el desencanto en todas sus manifestaciones, con un enfoque que privilegia la racionalidad comunal, la construcción social y el lenguaje como acción.

De ahí que la posmodernidad propició una cultura contrainstitucional, -esbozado ya en Nietzche que coloca los valores modernos de cabeza-, en el que el pesimismo se convierte en una de sus principales características; un ejemplo claro de tal manifestación se expresó con una falta de confianza en las instituciones, por ejemplo en el terreno educativo, se pone en entredicho a la escuela, Ivan Illich cuestiona severamente el papel de la institución educativa por excelencia, aquí el simbolismo ya no es épico sino más bien trágico. (Nuñez, 2000).

Ante esta visión histórica, entre las posiciones de la modernidad y la posmodernidad, entre la “cultura corporativa y la contrainstitucional”, se ubica la génesis de la administración y de la gestión, lo cual cobra importancia en este trabajo para asumir de entrada un concepto de gestión que se reivindique para propiciar una “cultura de

[17] NUÑEZ, Hector. “*Aproximación posmoderna a la teoría de la organización*”. En revista Gestión y estrategia. Número 17 México, UAM Enero – junio 2000. P. 22

la formación de sujetos", que al tomar conciencia de sí mismos y de la realidad en que viven se conviertan, no en sujetos de la modernidad y de la posmodernidad; sino en sujetos que se resuelven a sí mismos en esa búsqueda de la proporcionalidad, en un equilibrio siempre inestable que requiere de una síntesis, ante un panorama que se presenta cada vez más incierto y complejo, que impacta la búsqueda de soluciones a los problemas organizacionales, para lo cual tendrán que abordar su trabajo dentro de la organización con una actitud de apertura y de flexibilidad, a ello contribuye la gestión de las organizaciones.

Para seguir argumentando esta postura de que la adminsitracion y la gestión no son sinonimos, es necesario revisar previamente el contenido del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1984:29) en donde se establece que "gestión es un acto de gestionar o efecto de administrar, y que gestionar es un acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera". Aquí se esta de acuerdo con este sentido lato de la *gestión,* que alude a un mecanismo de impulso hacia la ejecución. Aunque gestión también es una dicción española que se utiliza para traducir la voz inglesa "management" que se utiliza a su vez para referirse a los actos administrativos, como ya se asentó líneas arribas en este trabajo se difiere de tal postura, ya que, la gestión como sinónimo del "magnament", se le define en general, como un conjunto de *prácticas* y actividades fundadas sobre un cierto número de principios que apuntan a una finalidad: la prosecución de la eficacia, la mayor de las veces económica de las organizaciones.

Encontraparte existe una segunda acepción, de ese mismo término "management", que en Francés significa disponer, regular con cuidado o maña; este significado hace pensar en el concepto de gestión como dirección, pero mencionar que el término "management", no designa únicamente prácticas o procesos, se refiere igualmente a las personas o actores sociales, lo que nos acerca más al encuadre teórico de este trabajo, es decir, son *los protagonistas* quienes conducen y participan de las funciones de gestión, los que tienen capacidad y realizan la ejecución de las acciones que direccionan una organización.

Por lo que esta tercera acepción de la gestión, la cual se comparte ampliamente implica una perspectiva de acción social o humana, que funciona mediante el

establecimiento de relaciones y compromisos de participación del colectivo, sin él no hay gestión. La participación en la toma de decisiones conlleva compromisos en la definición de rumbos para la organización (dirección), en la selección de los medios para el desarrollo de las actividades, en el diseño de estrategias para atender los vínculos internos y externos entre distintos actores sociales (toma de decisiones).

Desde esta perspectiva la gestión debe responder a la satisfacción de necesidades reales y potenciales (presentes y futuras), como un impulsor del dinamismo interno de las organizaciones, *porque su capital más importante lo constituyen las acciones de los actores*. Cuya participación efectiva se resume por su grado de participación en el gobierno[18], para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación tanto internos como de la realidad que circunda a las organizaciones. La gestión bajo esta mirada *es delimitada en este trabajo como el gobierno de las organizaciones que permiten la consecución de su legitimidad interna y externa.*

Ya que en todos los casos el concepto de gestión está orientado a una acción de individuos que establecen relaciones de transformación sobre un campo determinado para alcanzar un propósito también determinado. Así se habla de gestión de las empresas, de las instituciones y de las asociaciones. Históricamente, siempre se ha dado importancia a las teorías de la gestión de las empresas consideradas como organizaciones lucrativas. De acuerdo con Mendoza (1990:283). Las técnicas de gestión empresarial se pueden clasificar en dos grandes grupos: por un lado, se agrupan las técnicas de dirección general de la organización que específicamente son las más gerenciales, y por el otro lado, están las técnicas correspondientes a una función o área especializada de la empresa. Por su relevancia práctica, a estos dos grupos se debería añadir un tercero: el de las técnicas de desarrollo de habilidades directivas.

El grupo de las técnicas de dirección general se caracteriza por considerar a la organización en su conjunto, centrándose en la capacidad de anticiparse y

[18] El gobierno aquí es entendido como la participación por parte de los actores, en el mantenimiento de las relaciones internas y externas de la organización, y en el desarrollo de prácticas efectivas que llevan a cabo para asegurar el logro de sus propósitos.

adaptarse a los cambios del entorno (perspectiva estratégica), y en garantizar tanto el buen desarrollo de las operaciones como el logro de los objetivos organizativos establecidos (perspectiva operativa). En este grupo, las técnicas principales son: planificación estratégica, gestión de los procesos de cambio organizativo, dirección por objetivos (DPO), y Dirección de proyectos.

En el grupo de las técnicas específicas relativas a una determinada función o actividad empresarial se destacan las siguientes: marketing, dirección de operaciones, diseño organizativo, dirección de recursos humanos, gestión financiera, gestión de sistemas de información, control de gestión. Por último, vale la pena señalar que las técnicas de desarrollo de habilidades directivas están adquiriendo una importancia cada vez mayor, debido a que de la capacitación para ejercer la función directiva se está pasando de manera creciente a la capacitación para el liderazgo del cambio organizativo. Dichas técnicas se centran en desarrollar, entre otras, las habilidades de toma de decisiones (análisis y resolución de problemas); negociación y gestión del conflicto; liderazgo (dirección de equipos, técnicas de comunicación, dirección de reuniones); trabajo en equipo; creatividad e innovación; y capacidad de asumir la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre tanto de las propias organizaciones como del contexto en que se encuentran inmersas.

A la gestión de las organizaciones públicas y más a las que integran el tercer sector se le ha relegado dándoles poca importancia, en contraste con la importancia que se le ha otorgado a la gestión de las organizaciones privadas. De manera implícita se supone que la preocupación por la gestión era algo que correspondía de forma casi exclusiva a los empresarios privados y de manera residual a la acción del Estado y más recientemente se ha venido incorporando al tercer sector. La gestión parecía estar marcada por el sello del afán de lucro, lo que era mal visto por quienes dedicaban su vida al quehacer voluntario, donde se pensaba- debía existir un ánimo altruista, de preocupación por los demás y por los grandes problemas que enfrenta la sociedad.

Los argumentos que se inscriben en contra de aplicar las técnicas de la gestión privada y de la pública a estas organizaciones del tercer sector, se hacen desde la advertencia de los riesgos de su desnaturalización, en la medida en que se

difuminan sus diferencias respecto de los tres ámbitos que las caracterizan, es decir, en la medida en que pierden su carácter de organización más o menos formalizada y se confunden con el tejido comunitario, en la medida en que pierden su condición no gubernamental y se convierten en *apéndices* de las administraciones públicas, y en la medida en que se orientan exclusiva o primordialmente a la demanda solvente en régimen de mercado y que funcionan como las empresas con ánimo de lucro.

En estas valoraciones negativas, algunos pese al crecimiento de las organizaciones del tercer sector ven con recelo la aplicación de las técnicas de la gestión, ya que creen y temen, que estas organizaciones representan un modo a través del cual se debilita la lealtad política al Estado y disminuye el interés por las grandes burocracias públicas y, en general, temen que se produzca una desafección o un alejamiento de la gente respecto a las instituciones (civiles y políticas) o, por el contrario, que las organizaciones del tercer sector sirven al Estado Social y a otras instituciones como instrumentos para delegar sus responsabilidades en otros. Estas dinámicas han sido, en ocasiones, calificadas como patologías de las organizaciones del sector no lucrativo, que las puede llevar respectivamente, a la disolución, mercantilización y burocratización.

Sólo en años recientes, el tema de la gestión de las organizaciones del tercer sector empieza a cobrar importancia en este contexto, resultando curioso que los que argumentan a favor de la incorporación de las técnicas de la gestión privada y pública a este tipo de organizaciones, parten de los mismos supuestos que caracterizan al tercer sector, pero en sentido positivo. Las organizaciones no lucrativas, para poder recibir ese triple reconocimiento, necesitan simultáneamente:

A) Cultivar sus conexiones peculiares con el tejido social, familiar y comunitario (territorios y colectivos) del que se nutren y reciben recursos y legitimación, contribuyendo a reproducir en el tejido social las condiciones (por ejemplo la *cultura de la solidaridad*) que las originan y sostienen, entendiéndose que hay un continuo que va de las redes informales a las organizaciones formales, lo cual les permite sostenerse eficientemente.
B) Las organizaciones no lucrativas están, en mayor o menor medida, presentes en el mercado, en los diferentes mercados y en ellos intercambian, cooperan y

compiten con otras entidades no lucrativas, lucrativas y públicas, intentando defender su especificidad en cuanto a los bienes y servicios y las formas de producción o prestación (de *generación de valor* o *creación de riqueza*) que les son propias.

C) Mantener y mejorar su interlocución con las administraciones públicas en un continuo, que va desde la denuncia y la reivindicación hasta la colaboración o prestación de servicios públicos, entendiéndose, en todo caso, que las organizaciones no gubernamentales son cauces de *participación prepolítica o política* y participan en la cosa pública y son (o deben ser) fomentadas y reguladas por las administraciones públicas. Para esquematizar este planteamiento, en la siguiente tabla se resumen las tensiones que enfrentan la gestión de las organizaciones del tercer sector.

CUADRO NÙM. CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE LAS ONG.

Características	Requerimientos internos
La complejidad del contexto	Flexibilidad-capacidad de adaptación-influencia en el contexto.
Tecnología imperfecta	Investigación-verificación-desarrollo metodológico.
Simultaneidad entrega-consumo	Confianza, fiabilidad, cualificación, autonomía, calidad en el proceso.
Diversidad necesidades y de usuarios.	Versatilidad-Colaboración y concertación con otros servicios.
Orientación al usuario	Sistemas de comunicación y participación de proveedores y de usuarios.

Fuente. Elaboración propia a partir de la plataforma de ONG (2008)

Tal y como se aprecia en la tabla las organizaciones del tercer sector, están situadas en un contexto complejo constituido, entre otros factores, por una relación contradictoria con la administración (financiadora y competidora a la vez), por la eclosión de nuevas organizaciones de muy diverso tipo en el sector de la intervención sobre la exclusión (empresas privadas, o muy especializadas que funcionan de manera aislada), por el desarrollo de nuevas y diversas demandas y necesidades de los diferentes colectivos, por restricciones en la financiación, coexistiendo con nuevas fuentes precarias de financiamiento. Este contexto condiciona a las organizaciones del tercer sector, las cuales para ser eficaces en la práctica, deben ser muy flexibles y capaces de efectuar adaptaciones y cambios

rápidos, así como establecer y estrechar las relaciones con otras organizaciones que inciden en ese sector.

Dado que las organizaciones del tercer sector disponen de una tecnología imperfecta y muestran incertidumbre sobre las consecuencias de introducción de las nuevas tecnologías, coexisten prácticas muy avanzadas y sistemas de evaluación perfeccionados con prácticas basadas en el paternalismo y en la ausencia de planteamientos metodológicos. En la práctica, esta característica se traduce en la necesidad de investigar permanentemente, de incorporar nuevos conceptos y metodologías y de evaluar los resultados que están alcanzando este tipo de organizaciones.

El proceso de producción de las organizaciones del tercer sector, consiste mayoritariamente en la prestación de servicios, lo cual tiene marcadas diferencias con la elaboración de productos. En la prestación de un servicio, la producción y la entrega del servicio se realizan simultáneamente**,** por lo tanto, al contrario que en la elaboración de productos, no es posible el almacenamiento de lo que se entrega al usuario. El servicio se entrega y se consume en el mismo acto, cada servicio debe ser producido en el momento oportuno, y a la medida de las necesidades y expectativas del usuario. Por estas razones, la comprobación o el control son sensiblemente diferentes a las que se utilizan en los procesos de elaboración de productos tangibles. No obstante, en las organizaciones del tercer sector también es posible establecer mecanismos que favorezcan un resultado de calidad en el servicio, pero esencialmente la calidad será inherente al impacto que produce ese servicio, el cual es valorado a partir de la percepción del mismo que tenga la persona cliente/usuaria/beneficiaria, sobre su contribución a la mejora de la calidad y dignidad de su vida.

Por ello, es muy relevante las competencias que tenga el profesional que presta el servicio en este tipo de organizaciones, de su capacidad de operar de forma autónoma y en sintonía con la Misión depende la atención que se brinda al usuario y el poder cumplir con sus expectativas y necesidades que previamente deberá tener identificadas. Debido a la diversidad de usuarios y de servicios que prestan este tipo de organizaciones, es necesario poner en funcionamiento y mantener, tanto los tipos

de apoyo (en intensidad y duración) que necesitan los diferentes usuarios como sus repercusiones y necesidades de adaptación de la organización a la evolución y crisis vitales que dichos usuarios experimentan y a la evolución que presenta el contexto. El reconocimiento de esta situación emplaza a las organizaciones del tercer sector para que sean, a la vez especializadas y versátiles, que ofrezcan distintos tipos de servicios, y mantengan sistemas eficaces de colaboración y concertación con otras organizaciones.

Estas propuestas parten de una valoración positiva del crecimiento y de la necesidad de gestión de las organizaciones del tercer sector, se considera su crecimiento y su gestión como un fenómeno ireversible, que se valora desde *su misma raíz,* ya que representa el surgimiento de una sociedad civil más auto-organizada y responsable. Para quien adopta esta visión, la creación, desarrollo y consolidación de las organizaciones del tercer sector no es sólo un modo de ir al encuentro de las demandas no satisfechas y de imposible satisfacción por parte de los otros sectores, sino también de aumentar el sentido de autonomía y civismo, la libertad y responsabilidad personal, familiar y comunal, que es esencial en una sociedad cada vez más insegura y expuesta como la que nos toca vivir.

Sólo los destinatarios de este tipo de organizaciones están en condiciones de valorar los impactos que estan teniendo si realizan ciertos servicios y prestaciones de las organizaciones del tercer sector, es decir, a quién y cómo, en qué circunstancias y bajo que condiciones se prestan y las repercuciones que tienen en el mejoramiento de su calidad de vida y de dignidad personal. Las organizaciones del Tercer Sector son consideradas como un modo de hacer crecer la propia capacidad de respuesta a las elecciones sociales de los sujetos, que se encuentran en riesgo de dependencia, desastre y marginación. Son por tanto, una vía para la emancipación y la liberación, siempre y cuando que los otros sectores, el mercado y el Estado, cumplan y realicen su deber, lo que lleva a una situación de corresponsabilidad y de ayuda mutua.

En efecto, las organizaciones del tercer sector son valoradas como legitimas sólo a condición de que su gestión se oriente a que realicen exclusivamente las tareas que les son propias y no se planteen reducir sus objetivos o sustituir a los otros sectores

en juego. Esta valoración de naturaleza positiva, que se ha detallado en este apartado, resulta una toma de postura en el presente trabajo, por considerarla como la opción más apropiadas para la elaboración y aplicación de un modelo de gestión en las organizaciones del tercer sector, siempre y cuando se adopte de forma prudente, es decir, que vaya acompañado de una clara conciencia de que el fenómeno de crecimiento, (surgimiento y consolidación) de las organizaciones del tercer sector puede ser apoyado con la incorporación de técnicas de gestión, aunque hacerlo puede conducir a una ambivalencia, es decir, si la gestión no es conducida adecuadamente puede llevar a producir efectos negativos, como sería la desnaturalización de dichas organizaciones.

Debido a la naturaleza y especificidad de muchos de los problemas que atraviesan las organizaciones del tercer sector se pone de manifiesto la imposibilidad de encontrar soluciones iguales a las problemáticas que enfrentan el sector privado y el Estado, lo que trae como consecuencia, que las organizaciones no lucrativas deberían adaptar sustancialmente las técnicas de la gestión privadas y publicas o construir sus propios modelos de gestión. Ello, daría lugar a un proceso de experimentación y de aprendizaje social y organizacional, en el que la gestión de las organizaciones del tercer sector se constituya en un enfoque propio, que haga de esa gestión un modelo distintivo, que se esfuerce por responder a la especificidad y complejidad de las organizaciones del tercer sector y del contexto en que éstas operan.

De acuerdo con lo dicho hasta ahora, los actores que participan en las organizaciones del Tercer Sector deben expresar formas organizativas y adoptar o crear modelos de gestión específicos para poder llevar a cabo su propia misión. Sobre este punto todavía no hay mucha claridad, en efecto, la mayor parte de los estudios sobre las organizaciones desarrollan por lo general sus análisis aplicando a las organizaciones del Tercer Sector los esquemas de las empresas de mercado o el de las organizaciones públicas.

Lo que si existe es un gran número de prescripciones en torno al buen funcionamiento de las organizaciones del tercer sector y que se constituyen en los principales referentes que sirven *para armar distintos modelos de gestión,* utilizando

ya sea de manera adaptativa o innovativa el conjunto de técnicas anteriormente mencionadas. Al respecto, Anheier (2000: 9) propone como solución el desarrollo de herramientas administrativas y de gestión específicas para estas organizaciones tomando en cuenta cuatro dimensiones:

A) *La constituida por una visión holística de la organización,* que enfatiza las relaciones entre ella y su entorno, la diversidad de componentes dentro y fuera de la organización y la complejidad de las demandas que enfrenta;
B) *Una dimensión normativa de la administración,* que incluye no sólo los aspectos económicos, sino también la importancia de los valores y los factores políticos. Esta dimensión advierte acerca de las limitaciones de imitar los conceptos, estilos y herramientas de gestión del sector público y privado de manera acrítica;
C) *Una dimensión estratégica* de desarrollo que permite concebir a la organización como una entidad en constante cambio y;
D) *Una dimensión operativa*, que se refiere a las tareas cotidianas de administración.

De acuerdo con Donati (1997), la consideración de cómo el tercer sector se relaciona con la sociedad sugiere que la gestión de una acción solidaria organizada debe tener las siguientes características): *bajo el aspecto económico* (la eficiencia) debe poder disponer de sus propios medios instrumentales, incluyendo los medios de financiación o el recurso al dinero como medio simbólico generalizado de intercambio; *bajo el aspecto político* (la eficacia) debe ser capaz de movilizar recursos (humanos y materiales) para la realización de sus propias metas*; bajo el aspecto regulador* (la integración interna) debe poder contar con una articulación específica de normas formales e informales y; *bajo el aspecto cultural* (el compromiso con ciertos valores) debe hacer referencia a ciertos modelos de valores, es decir, debe poder recurrir aciertas pautas *(patterns)* de «valoración» de bienes y de relaciones sociales.

Como conclusión de este apartado, encontramos que no hay un modelo de gestión mejor o peor para las organizaciones del tercer sector, el diseño organizacional adecuado y la gestión de cada organización que compone el tercer sector, consistirá entonces en elaborar distintas combinaciones de las dimensiones y componentes propuestos por los autores citados, que se constituyen en los dilemas que se deben

resolver para poder alcanzar la legitimidad interna y externa de este tipo de organizaciones.

2.4 Teorías de la legitimidad social de las organizaciones

El paradigma Parsoniano de los cuatro requisitos funcionales sintetiza los procesos sociales y organizativos básicos. El primero, define los procesos de producción económica, que aseguran los recursos necesarios al sistema mediante su adaptación al entorno. El segundo, da origen a procesos políticos, mediante los cuales la organización y la sociedad establecen sus objetivos. Ambos procesos son de carácter instrumental y se definen por su nivel de eficiencia en la realización de sus tareas específicas: la obtención y la asignación de los recursos necesarios. Los otros dos procesos se refieren al funcionamiento interno del sistema y buscan su estabilidad a través de la integración social y el mantenimiento de los valores culturales.

CUADRO NÙM. ENFOQUE FUNCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES

Necesidad funcional de las organizaciones	**Descripción del atributo**	**Nivel de importancia y de profundidad en el análisis organizacional de cada uno de los elementos**		
		Mercado	**Estado**	**Tercer sector**
Adaptación	Obtención de suficientes recursos del entorno	alto	medio	medio
Consecución de objetivos	Organizar la fijación e implementación de los objetivos	medio	alto	medio
Integración	Mantener la consistencia interna y coordinar la acción colectiva	medio	medio	alto
Latencia	Crear , mantener y transmitir los valores de la cultura de la organización	medio	medio	alto

Construcción propia

Diferentes perspectivas analíticas han prestado atención a uno o dos de estos requisitos, según el tipo de organización de que se trate, pero muy pocas han tratado de estudiar en las organizaciones específicamente en el tercer sector

sistemáticamente los cuatro elementos que postula este enfoque funcional de las organizaciones.

Por ello, en los elementos protocolarios como en cualquiera de los otros componentes del marco teórico que se han explicitado en los apartados previos de este trabajo, existe una doble voluntad: por una parte, abarcar de la manera más completa (holista) y más comprensiva que sea posible el fenómeno organizacional en el tercer sector; por otra parte; reducir en la medida de lo posible el número de variables para explicar la organización, de modo que se eviten las redundancias y se llegue a los ejes fundamentales.

Se trata en esencia de aplicar las eternas labores de análisis y de síntesis, por lo que en este caso, se opta por una u otra manera para ordenar y nombrar las cosas. Sobre lo que sí hay un consenso generalizado y una evidencia empírica abrumadora es acerca de la interdependencia dinámica entre las diferentes variables, cuestión subrayada y analizada explícitamente por la teoría de la contingencia que aquí se comparte ampliamente.

Como este apartado persigue compaginar los elementos teóricos y metodológicos a continuación se establecen dos supuestos que sirven de guía a este estudio. *El primer supuesto considera que el factor o indicador "eficacia" de la organización está más ligada a la coherencia entre los estados que presentan estas distintas variables que al estado que pueda presentar individualmente cada una de ellas. El segundo supuesto considera la eficacia, como sinónimo de legitimidad de la organización***.** Este segundo supuesto parte de la base del concepto de organización[19] seleccionado en el que se considera que el fin último de la organización es el cumplimiento de sus fines (eficacia). En todo caso, se asuma el esquema que proponemos u otro, es necesario explicitar como es que las distintas organizaciones que componen el tercer sector consiguen legitimarse.

[19] Las organizaciones son colectividades cuyos participantes comparten un interés común en la supervivencia del sistema y están involucradas en actividades colectivas, estructuradas formal e informalmente, para asegurar tal fin (logro de la eficacia).

La llamada *teoría institucional*, cuyos orígenes pueden encontrarse en el trabajo de Selznick (1957), representa una ampliación de la teoría de la dependencia de los recursos. Para la perspectiva institucional, el entorno aporta una visión, más o menos compartida, de cómo deben aparecer o comportarse las organizaciones. El seguimiento de las normas, más o menos implícitas, en que se fundamenta esta visión, supone la aprobación social de la organización por el entorno, este hecho puede entenderse como la captación por parte de la organización de un recurso más del entorno, esto es la legitimidad social (Scott 1992).

Tomando en consideración lo anterior, puede definirse un marco más amplio de las demandas del entorno hacia la organización: a ésta se le hacen, por una parte, *demandas económicas y técnicas* que requieren de las organizaciones, por norma general, la producción de bienes y servicios y su intercambio en los mercados. En entornos dominados por este tipo de demandas, las organizaciones son premiadas en función de cómo suministren esos bienes o servicios.

Por otra parte, las organizaciones se ven sometidas a *demandas sociales y culturales,* que les obligan a actuar en la sociedad de determinada manera y a mantener ciertas apariencias externas. Los entornos en que predominan las demandas de tipo social premian a las organizaciones por adaptarse a los valores, normas, reglas y creencias de la sociedad. La satisfacción de las demandas de tipo social hace que las actividades de la organización sufran un proceso de institucionalización, definido como “proceso por el que se repiten una serie de acciones a las que se les da un significado particular para uno mismo y los demás.” (Scott 1992:117).

Dicho proceso ocurre porque existe una serie de fuerzas sociales que lo impulsan, Dimaggio y Powell (1983, *in* Hatch (1997:84) distinguen tres tipos de fuerzas institucionales: *Presiones coercitivas*: procedentes de leyes o regulaciones gubernamentales. *Presiones normativas*: procedentes de expectativas culturales vehiculadas, por ejemplo, a través de la formación académica o profesional de los miembros de la organización. *Presiones miméticas*: se trata de respuestas a la incertidumbre por parte de la organización consistentes en copiar estructuras organizativas, o determinadas prácticas o productos.

Si en un entorno determinado las demandas técnicas y económicas privan sobre las sociales y culturales, se impondrá en la organización una dirección basada en la toma de decisiones racional, si por el contrario, predominan las demandas de tipo social y cultural, se impondrá una dirección simbólica (o *política*), dirigida a la obtención de la conformidad social. Se trata de la aplicación del principio de contingencia, antes aplicado a la estructura organizativa, al estilo de dirección. En el siguiente cuadros se condensan los elementos básicos que ayudan a explicar cómo las organizaciones consiguen su legitimidad social.

CUADRO NÙM. LEGITIMIDAD DE LA ACCIÓN SOCIAL

Atributo	**Empresas**	**Instituciones**	**Asociaciones**
Tipo de racionalidad	Racionalidad Medios-fines	Racionalizaciones: Reglas y requisitos	Razonabilidad : Valores aceptados
Acción social	Racional con arreglo a fines	Tradicional	Racional con arreglo a valores o afectiva
Evaluación de la acción	En términos de eficiencia	En términos de procesos	En termino de resultados
Manera de elegir	*One Best Way* (pero hay otros buenos)	*The Right way* (no hay otro bueno)	*Ben Trovato* (bien está lo que bien acaba)
Legitimidad de la acción	Norma científica	Norma legal	Norma negociada

Fuente: adaptado

Las empresas actúan o se supone que actúan de acuerdo con la bien conocida racionalidad económica a la que obliga la disponibilidad de recursos limitados para usos alternativos, lo que vale tanto como decir con arreglo a una racionalidad instrumental, de supeditación y adecuación de los medios a los fines. La acción es evaluada en términos de eficiencia, y se presume que hay siempre una manera mejor que todas las demás de conseguir los objetivos, *the one best way*,[20] lo cual no impide que pueda haber otras también eficaces o parecidamente eficaces. En términos weberianos diríamos que se trata de una acción *racional con arreglo a fines*.

20

Las instituciones tienen otro tipo de racionalidad. Meyer y Rowan señalan que éstas utilizan más bien *racionalizaciones* (*rationales*), relatos que hacen comprensibles y aceptables para otros las acciones realizadas por las organizaciones y por sus participantes. No cabe decir entonces que haya una manera mejor, porque sólo hay *una* manera buena, *la manera adecuada*, *the right way*, que excluye a todas las demás. La acción, por tanto, no se justifica ya en términos de eficacia, sino de proceso: *atenerse al reglamento* en las instituciones totales, seguir las pautas establecidas en las actuaciones profesionales propias de las instituciones tutelares ("el paciente murió, *pero la operación fue un éxito*") o el escrúpulo procedimental en las instituciones administrativas (el *ritualismo burocrático* descrito por Merton). En términos weberianos, diríamos que la acciones de tipo *tradicional* (aunque la tradición venga de ayer mismo), en suma, hay que hacerlo así porque así es como se viene haciendo.

Las asociaciones por su parte, someten su acción a otro criterio. Digamos que ésta ha de ser razonable, en el sentido que da al término John Rawls, Sea en defensa de intereses generales, sectoriales o conviviales, la asociación no necesita ni demostrar que su acción es la mejor manera de alcanzar algún fin (racionalidad), ni que es la manera habitual de actuar (tradición), sino simplemente que entra dentro de lo que gente racional quiere o podría querer hacer (y que no atenta contra lo que quieren o podrían querer otros). Esto se consigue cuando se actúa de acuerdo con un conjunto de valores compartidos (por toda la sociedad o por la mayoría de ella) o simplemente aceptados (como guía de la acción de una parte de ella por el resto).

En términos weberianos diríamos que la acción puede ser de tres tipos: *racional con arreglo a valores (wertrational)*, concretamente en el caso de las asociaciones *mixta*, es decir, racional con arreglo a valores y a fines y afectiva a la vez, en el caso de las asociaciones sectoriales, ya que en éstas la acción procede en parte del deseo de hacer avanzar el propio interés (racional con arreglo a fines), de la probable convicción de que estos intereses coinciden con los intereses generales (racional con arreglo a valores) y del sentimiento comunitario que produce su defensa (afectiva). Aquí la acción es evaluada por sus resultados, incluso cuando no hay conexión aparente con los medios empleados; de ahí que podamos decir, que el criterio es que *bien está lo que bien acaba*.

Luego entonces, lo que legitima a las normas de las organizaciones y las hace ser obedecidas es que se trata de normas acordadas (o, si se quiere, establecidas participativa o democráticamente). Ya que la cooperación humana necesaria para alcanzar fines que trasciendan a la dimensión individual, se alcanza con mucha mayor facilidad en la medida en que quienes han de cooperar convengan los términos en que hayan de hacerlo. Por el contrario, tanto más difícil será tal cooperación cuanto mayor sea la proporción de normas impuestas unilateralmente. No basta con que exista una norma para que sea obedecida sin fricciones, sino que el modo de su establecimiento es decisivo para su legitimidad, por lo que la negociación y el acuerdo se constituyen así en los factores que explican el predominio de conflicto y el consenso.

Obviamente ello implica, una legitimidad muy distinta de la que ampara el cumplimiento de las normas en los modelos de las empresas e instituciones, la obediencia a las normas no descansa en el hecho de que sean normas, que pretendan estar rigurosamente establecidas, ni en el sentimiento de pertenencia, sino en la participación en la toma de decisiones[21]. Es claro que dicha participación, no excluye el conflicto, supone una considerable extensión del ámbito de la participación y una suerte de autodisciplina en el cumplimiento de las normas organizacionales que se legitiman por su origen negociado. Negociación que no consiste sólo en un compromiso entre exigencias contrapuestas, sino en una gestión democrática[22], y eficaz en la articulación y agregación de expectativas y demandas relativas al trabajo en la organización.

En un trabajo realizado por Ramos (2007:81), se expone que durante la década de 1970 y 1980 aparece en el campo de la eficacia de la organización, el modelo de componentes múltiples, o componentes estratégicos o de valores múltiples[23]". El

[21] Se refiere a la participación en la toma de decisiones que implica compromisos en la definición de rumbos para la organización, en la selección de los medios para el desarrollo de las actividades, en l diseño de estrategias para atender los vínculos internos y externos entre distintos actores sociales. La participación efectiva de los actores se resume en un vector: "por el grado de participación en el gobierno de la relaciones y en la administración de la organización". La gestión bajo esta mirada es concebida como el gobierno de las organizaciones que permiten su legitimidad interna y externa.

[22] La gestión bajo esta mirada es concebida como el gobierno de las organizaciones que permiten su legitimidad interna y externa.

[23] En el modelo de componentes múltiples se contemplan múltiples alternativa de valores entre ellos los criterios meta para evaluar la eficacia: relativismo, poder, justicia social criterio evolutivo entre otros.

modelo de componentes múltiples sostiene que una organización es eficaz cuando satisface las demandas y expectativas de sus componentes, entendiendo por componentes aquellos individuos o grupos que resultan son críticos para la supervivencia de la organización (empleados, directivos, financiadores, usuarios de los servicios y otros agentes externos). En este modelo la eficacia estaría entonces definida tanto por los constituyentes internos como externos.

Los desarrollos teóricos en este campo incluyen trabajos que estudian a distintos tipos de de organizaciones. Ramos (2007), citando a Kanter (1979), menciona que con respecto a las organizaciones no lucrativas se han identificado varias propuestas para medir la eficacia, y cada una de las cuales requiere componentes y medidas diferentes. El modelo de eficacia de componentes múltiples basado en valores y que contribuye a garantizar la legitimidad interna y externa de las organizaciones del tercer sector se perfila a continuación.

La legitimidad social de las OTS se fundamenta en el mantenimiento de las señas de identidad basadas en los valores de solidaridad, justicia social y fomento de derechos de ciudadanía que les dieron origen(pertinencia), en la integración al interior de la organización de sujetos con motivaciones de carácter solidario en el cumplimiento de los fines y mantenimiento de las relaciones sociales (coherencia organizativa); en una administración eficiente y transparente de los recursos que le han sido conferidos (responsabilidad social) y en la prestación de servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios(calidad del servicio) .

El primer componente lo constituye su función de latencia mediante el despliegue de valores. Efectivamente las OTS realizan una función de tipo axiológico, en donde las motivaciones y los valores culturales son, por lo general, aquellos que hacen ir al encuentro de las necesidades del otro a través de ayudas que sean concretas y que, en el más alto grado posible, estén relacionadas intersubjetivamente. El altruismo, el don, la solidaridad, la confianza y la reciprocidad son —por regla general— las motivaciones y los valores en los que se inspira la acción Donati (1997).

En este sentido, las OTS no sólo contribuyen a que no se pierdan las tendencias solidarias ya existentes en muchas personas, sino que, además, en multitud de

ocasiones, y a través de la participación de estos sujetos en las mismas, las desarrollan y fortalecen. Asimismo, suscitan y despiertan inclinaciones solidarias en otros muchos agentes sociales, que hasta ese momento no las habían desarrollado, de manera resumida puede afirmarse que la cultura del Tercer Sector está inspirada en los valores.

No obstante, se aspira más bien a combinar ciertas motivaciones ideales con formas de intervención eficaz, dotadas de estabilidad, que responden también, por su específica relacionalidad, a necesidades sociales no ocasionales, sino profundamente enraizadas en el tejido social en el que están inmersas las organizaciones del tercer sector.

Dentro del mismo rol social las OTS tienen, al menos, dos grandes conjuntos de funciones que, de forma compleja, definen el significado de una estrategia social, a través de la cual hacen salir a los individuos, familias y grupos informales de la condición de destinatarios pasivos de ayuda, para realizar funciones de *advocacy,* es decir, de tutela y promoción de los derechos, por tanto, las OTS expresan y organizan las difusas demandas colectivas de los ciudadanos, promueven la tutela y la solidaridad recíproca, así como funciones de auto organización de la actividad y de los servicios de la vida cotidiana, las OTS promueven y gestionan empresas sociales que producen bienes y servicios propios.

A manera de conclusiones.

Para instrumentar estas teorías relacionadas con la legitimidad de las organizaciones que componen el tercer sector, que de manera resumida se ha presentado en los apartados anteriores y para concretar una toma de postura de acuerdo con los elementos protocolarios mostrados de inicio, nos emplaza a seguir avanzando en el establecimiento de ciertas precisiones teóricas y metodológicas, consecuentemente se establecen, a manera de conclusión, cuatro criterios de medida que sentarán las base para la realización del trabajo empírico de este estudio de las organizaciones del tercer sector en el Estado de Sinaloa.

El primer criterio de medida es la pertinencia de la organización, es decir, el cumplimiento cabal de su rol social, por lo que conviene indagar la relación entre los propósitos sociales y el quehacer de las organizaciones que conforman el tercer sector. Por ello, *la legitimidad de las OTS se fundamenta en el cumplimiento de su misión,* efectivamente las OTS se caracterizan por tener una misión que se convierte en su razón de ser, cohesionando las motivaciones y expectativas de los distintos colectivos que se integran en ella. Por lo que, la percepción de que dicha misión se está cumpliendo adecuadamente es determinante para su cohesión interna y su supervivencia, ya que se constituye como el principal elemento incentivador para que varios colectivos (empleados, directivos, financiadores, usuarios de los servicios y otros agentes externos.) dediquen sus 'energías' a la organización.

En este sentido, la misión tiene un carácter ilusionante, y para que ésta ilusión se produzca, los distintas estructuras organizativas y arreglos de los factores productivos(recursos y procesos) no sólo deben ser combinados adecuadamente 'desde arriba' (la dirección de la entidad) sino que tienen que tener una mayor implicación y percepción respecto a lo que la entidad realiza hacia fuera (el qué se hace y cómo se hace), pues esto es lo que les lleva, fundamentalmente, a implicarse en las organizaciones del tercer sector.

Desde esta perspectiva, los miembros de estas organizaciones se ven mucho más llamados a participar en los procesos de decisión del gobierno de las actividades que encarnan el ejercicio del poder compartido. De esta forma, el cumplimiento de la misión y la satisfacción de los miembros de la organización irán normalmente parejos.

El segundo criterio de medida del estudio de las organizaciones del tercer sector será la coherencia organizacional, para determinarlo conviene conocer el nivel y el grado de participación de los actores sociales en las decisiones de gobierno y en el cumplimiento de su misión**.** La legitimidad de las OTS se fundamenta en la prestación de los servicios con calidad, efectivamente, entre las principales decisiones que los miembros de OTS toman se encaminan a asegurar la prestación del mejor servicio posible en función de los recursos disponibles, ya que no se

busca la maximización del beneficio y dado que el éxito tampoco se mide en términos de incremento de beneficios, la eficacia habrá de reflejarse en el número deservicios producidos y por el modo de hacerlo.

Actualmente, la demanda que ejercen los usuarios por más y mejores servicios sociales, presiona a las OTS a cambiar progresivamente su enfoque de intervención en los servicios sociales de tipo caritativo o de beneficencia, centrado en el beneficiario, a otro orientado al ejercicio pleno de derechos de ciudadanía, en el que la perspectiva del cliente, sus preferencias y su grado de satisfacción son los factores que determinan el nivel de calidad de los servicios que se ofertan. *Por lo que el tercer criterio de medida será la calidad de los servicios, l*o que conlleva a determinar el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios ofrecidos por las OTS**.**

La legitimidad de las OTS se fundamenta en la consecución de recursos para el desarrollo de sus actividades, por que al ser las OTS, organizaciones sin fines de lucro, en primer lugar, el problema de responsabilidad social primario o deriva del uso del dinero de otras personas. Ya que las organizaciones no lucrativas usan a menudo fondos confiados a ellos para buenos propósitos, los donantes pueden querer ver que su dinero está siendo convenientemente gastado.

En años recientes ha crecido la demanda pública por una mayor transparencia y rigor en el funcionamiento de estas organizaciones, debido a que por una parte, la sociedad desea verificar la utilidad social de su labor a través de la constatación de resultados e impactos concretos y por otra, los financiadores (administraciones públicas y otras entidades y personas donantes) además de exigir estrictos controles legales y de rendición de cuentas a las organizaciones no lucrativas, exigen la adopción también de eficientes sistemas de gestión.

El cuarto criterio de medida será la responsabilidad social. Conviene indagar en qué medida las OTS se apegan a los principios de responsabilidad social para dar cuenta de legalidad y la transparencia en el ejercicio de los recursos financieros.

Adelantado, J. (coord.)(2000): *Cambios en el Estado del Bienestar. Políticas sociales y desigualdades en España.* Barcelona, Icaria.
Anheier, H. *Social Origins of Civil Society, An Overview*. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Working Paper, 2000.
Bonamusa, M, Villar, R. Estructura de oportunidades politicas y advocacy: elementos para un modelo politico del Tercer Sector.1998.
Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México. Mc Graw Hill 1995. P. 67.
Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, tomo I, Madrid, 1984, p. 688.
DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147 – 160
Donati P. (1997) *El desarrollo de las organizaciones del tercer sector en el proceso de modernización y más allá"*, Revista Española de Sociología, nº 79,
Plataforma de ong, ministerio del trabajo y asuntos sociales Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social marzo de 2008 www.plataformaongs.org **a d**
García Roca, J. El tercer sector. *Revista de Documentación Social*, Caritas Española, n. 103, p. 11-35, 1996.
García Roca, J. (1994). *Solidaridad y voluntariado*. Sal Terrae. Santander
García Roca J. (1994): «Desafíos pendientes para la década de los noventa» en AA.VV. (1994): *De cara al tercer milenio.* Ed. Sal Terrae. Santander
Herrera Gómez, M. *La especificidad organizativa deltercer sector: tipos y dinámicas*. *Papers*, Revista desociologia, Universidad Autónoma de Barcelona, n.56, p.163-196, 1998.
Ibarra Colado, E. Montaño Hirose, L. En Gestión y política pública. Vol 1, julio-diciembre, 1992, pag 50-51
Selznick, Philip (1957): «Leadership in Administration: A Sociological Interpretation», Harper & Row, Nueva York.
JIMÉNEZ ESCOBAR, J. Tercer sector y univocidad conceptual: necesidad y elementos configuradores *Rev. Katál. Florianópolis v. 11 n. 1 p. 84-95 jan./jun. 2008* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ETEA) Adscrita a la Universidad de Córdoba, España.
Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier y colaboradores. Nuevo estudio del sector emergente: Resumen Center for Civil Society Studies The Johns Hopkins University 3400 N. Charles Street Baltimore, MD 21218, USA. Versión española traducida, editada y complementada por la Fundación BBV Imprime Sociedad Anónima de Fotocomposición Talisio, 9 - 28027 Madrid Edición revisada y basada en datos disponibles a 26 de abril de 1999
Mendoza, Xavier (1990): "Técnicas gerenciales y modernización de la Administración Pública en España", *Documentación Administrativa*, nº 223, Julio-Septiembre, (261-290)
Mertens, Sybille, "Organizaciones sin fines de lucro y economía social: dos concepciones del Tercer Sector, 2001". Serie de Documentos N°33 agosto-julio 2001, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires
Nuñez , Hector. "*Aproximación posmoderna a la teoría de la organización*". *En revista Gestión y estrategia*. Número 17 México, UAM Enero – junio 2000. P. 22

Ramos, Emilio Alonso (2007): “Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de componentes múltiples o de satisfacción de grupos estratégicos”. en Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, ISSN 1137-5868, Nº 66, pags. 81-96.
Rodríguez Cabrero, G. Y Montserrat, J. (dirs.) (1996): *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo.*
Rodríguez López, Judith. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XI, No. 3, Septiembre - Diciembre 2005, pp. 464 – 474 FACES - LUZ ISSN 1315-9518.*
Rodriguez Mansilla Dario Gestion Organizacional Editorial Alfaomega Grupo Editor Argentino S.A. Peso 0,47 Kg. Edición 2006,en Rústica316 páginas. Edición Número 4 año 2006.
Pascal Boniface (1997) *Atlas des Relations Internationales* De Haiter, París.
Salamon, L.; Anheier, H. K. *In Search of the Nonprofit Sector I:* the Question of Definitions. Working Paper n. 2 of The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 1992. [Publicado también en *Voluntas*, v. 3, n. 2, 1992, p. 125-152].
Scott, W. Richard (1992), «Organizations: Rational, Natural and Open Systems», 3a edición, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J
Schvarstein, Leonardo. *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes***.** 1ª ed. Buenos Aires: Paidós, 1991. 273 p. gráfs.
Villar, Rodrigo. Ponencia presentada al Primer Encuentro de la Red de Investigaciones sobre el Tercer Sector en América Latina, Rio de Janeiro, Abril 22-24, 1998.
Salomon, L. y Anheier, H. (1992); In search of non-profit sector I: the question of definitions; Working Paper 2; Institute for Policy Studies, Baltimore.
Salamon, Lester M Y Anheier, Helmunt k: "Nuevo estudio del sector emergente". Centro de Estudios sobre la Sociedad Civil. BBV, Madrid, 1999

LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS. CASO UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

AUTORES:

Aída Alvarado Borrego[24]

José de Jesús Chávez Martínez[25]

Marcela Contreras Loera

PALABRAS CLAVE: Tecnologías, Sociedad del Conocimiento, Instituciones de Educación Superior.

RESUMEN: La sociedad del conocimiento y las Tecnologías de información y comunicación (TIC), como uno de sus elementos concomitantes, han planteado nuevos escenarios a los que aún no se ha arribado, pero a los que se aspira llegar como un modelo de desarrollo regional. Las universidades juegan un papel clave en la generación y aplicación de conocimientos, por lo que uno de sus compromisos es rediseñar su modo de operación para contribuir al beneficio social y económico de las regiones ¿En qué posición están las Instituciones de Educación Superior en Sinaloa?

INTRODUCCIÓN:

El valor estratégico del conocimiento y de la información para las sociedades contemporáneas refuerza el rol que desempeñan las instituciones de educación superior. El dominio del saber, al construir el principal factor de desarrollo, fortalece la importancia de la educación; ella constituye el principal valor de las naciones. Una sociedad que transita hacia una etapa basada en el conocimiento, ofrece nuevos horizontes a las instituciones educativas, tanto en sus tareas de formación de

[24] Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México. Profesora Investigadora del Departamento Académico de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis. Integrante del Cuerpo Académico Análisis y Desarrollo Regional. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Nivel 1) aalvarado@mochis.udo.mx

[25] Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México. Profesor Investigador del Departamento Académico de Ciencias Sociales de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán. Integrante del Cuerpo Académico “Sociedad y Cultura”; jechavez@culiacan.udo.mx

profesionales, investigadores y técnicos, como en la generación, aplicación y transferencia del conocimiento para atender los problemas del país.

La educación superior del futuro será una puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano. En la sociedad del conocimiento, la universidad tradicional coexistirá con universidades virtuales, como son las "universidades corporativas" de las empresas, creadas para satisfacer la demanda de educación permanente de su fuerza de trabajo en diferentes niveles ocupacionales. Estas universidades poseen una fuerte base tecnológica y se caracterizan por una estructura y un funcionamiento reticulado, bajo el principio imperativo de llevar la educación al individuo y no el individuo a la educación. Las universidades tradicionales se enfrentan cada vez más a una fuerte competencia por parte de estas organizaciones educativas de las empresas y el reto salta a la vista. Sin embargo, eso no quiere decir de manera tajante que una universidad tradicional no pueda generar y difundir conocimientos de alto valor académico y social; simplemente tendría que adecuar ciertos procesos de acumulación de datos y acrecentar información disponible y susceptible de difusión a través de los modernos canales cibernéticos.

ANTECEDENTES:

Las transformaciones sociales, económicas, políticas, culturales y educativas, intensas y cotidianas, tienen alcances que apenas se vislumbran. Los cambios se están gestando en múltiples campos de la vida humana: en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, que ha revolucionado la organización de los procesos productivos, como nunca antes se había visto en la historia; en el acceso y la distribución de la información a través del uso de los medios informáticos; en las formas de organización de las economías de los países que se han agrupado en bloques regionales, para obtener mayor ventaja de la competencia internacional y dentro de una economía cada vez más globalizada; en las dinámicas sociales, en los conflictos en distintas partes del planeta; en las formas de gobierno, resultantes del reclamo por la extensión cada vez mayor de la democracia, la libertad y la pluralidad; y finalmente, en una distribución de la riqueza cada vez más inequitativa engrosándose la pobreza.

El cambio es constante, acelerado y afecta a toda la vida de la sociedad, y se da en la actividad económica, en las formas de organización del trabajo y en las bases técnicas de la producción, surgiendo nuevas necesidades y exigencias relativas a las competencias y conocimientos de los hombres y mujeres para insertarse activamente en el mundo laboral. Con el cambio se extienden las actividades que requieren de innovaciones continuas y de una mayor participación de la dimensión intelectual de trabajo; se modifican las costumbres, los patrones de conducta y los modos de vida de los individuos y de los grupos sociales; se extienden los ámbitos de acción de la sociedad civil; se redefinen los campos de intervención del estado (básicamente un Estado adelgazado y cuando más con un rol de árbitro) y se va conformando una sociedad más democrática y más participativa.

El siglo XXI, según los entusiastas que así lo viven en los países del primer mundo, se caracteriza por ser la era de la sociedad del conocimiento, que hoy apenas se vislumbra con todo y sus impactos de los que todos somos testigos. El conocimiento constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes de un país, haciendo que el dominio del saber sea el principal factor de su desarrollo auto sostenido.
Una sociedad basada en el conocimiento sólo puede darse en un contexto mundial abierto interdependiente, toda vez que el conocimiento no tiene fronteras. La sociedad del conocimiento, sin embargo, no se reduce a su dimensión económica. Será una sociedad con capacidad para construir y retener su propia historia, sistematizar sus experiencias, enfrentar los desafíos de los mercados y de los cambios tecnológicos y, al mismo tiempo, de incorporar los puntos de vista de sus miembros y fundamentar el sentido de sus acciones. Aunque cabe señalar que dichos cambios no se han experimentado de manera uniforme en todo el mundo: siguen siendo, en ese sentido, cambios privilegiados sólo para unos cuantos países con mayor desarrollo económico.

La noción de “sociedad del conocimiento” (*knowledge society*) surgió hacia finales de los años 90 y es empleada particularmente en medios académicos, como alternativa de algunos a “sociedad de la información”.

La UNESCO, en particular, ha adoptado el término “sociedad del conocimiento”, o su variante “sociedades del saber”, dentro de sus políticas institucionales. Ha desarrollado una reflexión en torno al tema, que busca incorporar una concepción más integral, no en relación únicamente con la dimensión económica. Por ejemplo, Abdul Waheed Khan (subdirector general de la UNESCO para la Comunicación y la Información), escribe (2003): *Towards Knowledge Societies*. “*La sociedad de la Información es la piedra angular de las sociedades del conocimiento. El concepto de “sociedad de la información”, a mi parecer, está relacionado con la idea de la “innovación tecnológica”, mientras que el concepto de “sociedades del conocimiento” incluye una dimensión de transformación social, cultural, económica, política e institucional, así como una perspectiva más pluralista y desarrolladora. El concepto de “sociedades del conocimiento” es preferible al de la “sociedad de la información” ya que expresa mejor la complejidad y el dinamismo de los cambios que se están dando. (...) el conocimiento en cuestión no sólo es importante para el crecimiento económico sino también para empoderar y desarrollar todos los sectores de la sociedad*”.

La noción de “saberes” implica certezas más precisas o prácticas, mientras que conocimiento abarca una comprensión más global o analítica. André Gorz considera que los conocimientos se refieren a “*contenidos formalizados, objetivados, que no pueden, por definición, pertenecer a las personas... El saber está hecho de experiencias y de prácticas que se volvieron evidencias intuitivas y costumbres*”. Para Gorz, la “inteligencia” cubre toda la gama de capacidades que permite combinar saberes con conocimientos. Sugiere, entonces, que “*knowledge society*” se traduzca por “sociedad de la inteligencia”. Pero aquí también es pertinente la reflexión sobre este polémico término; si la inteligencia se da sólo hoy, en estos contextos informáticos, entonces se estaría desdeñando las “inteligencias antiguas” que existen desde la aparición del *homo sapiens*.

Es necesario diferenciar aquí, aquellas definiciones que apuntan a caracterizar una realidad existente o emergente de aquellas que expresan una visión -o anhelo- de una sociedad potencial. Las dos son relevantes: las primeras por su aporte al análisis, las segundas porque orientan políticas y acciones.

En la primera categoría se encuentran las ideas Manuel Castells, quien es uno de los investigadores que más ha desarrollado el tema. Castells prefiere el término "sociedad informacional" antes que "sociedad de la información" (haciendo la comparación con la diferencia entre industria e industrial) y señala que si bien el conocimiento y la información son elementos decisivos en todos los modos de desarrollo, "*el término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico*" (Castells 1999, p.47.).

Posteriormente precisa: "*Lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos".* Y acota: *"La difusión de la tecnología amplifica infinitamente su poder cuando sus usuarios se la apropian y la redefinen. Las nuevas tecnologías de la información no son sólo herramientas que aplicar, sino procesos que desarrollar. (...) Por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción*".

En cuanto a la sociedad del conocimiento, en una publicación posterior Castells señala: "*se trata de una sociedad en la que las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de información han sido sustancialmente alteradas por una revolución tecnológica centrada en el procesamiento de información, en la generación del conocimiento y en las tecnologías de la información*" (Castells 2002).

Yves Courrier, refiriéndose a Castells, diferencia los dos términos de esta forma: "sociedad de la información" pone el énfasis en el contenido del trabajo (el proceso de captar, procesar y comunicar las informaciones necesarias), y "sociedad del conocimiento" en los agentes económicos, que deben poseer cualificaciones superiores para el ejercicio de su trabajo. Se puede decir en este punto que la rapidez o inmediatez con que se puede difundir y tener acceso a la información es lo

que ha acelerado los ritmos de trabajo y las cualificaciones laborales en países o bloques regionales cuyas condiciones sean cercanas al ideal de la sociedad del conocimiento, pero hay que tener presente que aún en esos ámbitos tal vertiginosidad no ha sido fácil de asimilar.

Estado del arte.

La noción de sociedad del conocimiento fue utilizada por primera vez en 1969 por Peter Drucker, autor austriaco cuya obra se enfoca en el "management" o gestión, y en el decenio de 1990 ese concepto fue abordado y ampliado por una serie de estudios de investigadores como Robin Mansel o Nico Stehr.

Las sociedades de la información surgen con el uso e innovaciones intensivas de las tecnologías de la información y las comunicaciones donde el incremento en la transferencia de información modificó en muchos sentidos la forma en que se desarrollan numerosas actividades en la sociedad moderna. Sin embargo, la información no es lo mismo que el conocimiento, ya que la información es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí; el conocimiento obedece a aquellos elementos que pueden ser comprendidos por cualquier mente humana razonable, mientras que la información está conformada por aquellos elementos que hoy en día obedecen principalmente a intereses comerciales, retrasando lo que para muchos en un futuro será la sociedad del conocimiento. No olvidemos, sin embargo, que la localización industrial propiciadora de los grandes centros de desarrollo se basa en encadenamientos de industrias y empresas que aún siendo competidoras propician el intercambio de información clave para el progreso de esos conglomerados (como Silicon Valley, por ejemplo); entonces la información sí sería una etapa previa a la sociedad del conocimiento, pero antecede, en términos económicos, como una fase clave para el desarrollo regional.

Entonces cabe destacar que la sociedad del conocimiento no es algo que exista actualmente, es más bien un ideal o una etapa evolutiva hacia la que se dirige la humanidad, una etapa posterior a la actual era de la información, y hacia la que se llegará por medio de las oportunidades que representan los medios y la

humanización de las sociedades actuales. Mientras la información sólo siga siendo una masa de datos indiferenciados (hasta que todos los habitantes del mundo no gocen de una igualdad de oportunidades en el ámbito de la educación para tratar la información disponible con discernimiento y espíritu crítico, analizarla, seleccionar sus distintos elementos e incorporar los que estimen más interesantes a una base de conocimientos), entonces seguiremos estando en una sociedad de la información, y no habremos evolucionado hacia lo que serán las sociedades del conocimiento.

En 1974, Peter Drucker escribió el libro *"La sociedad post-capitalista"*, en el que destacó la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señaló que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad. En este sentido, reclamó para una futura sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización. A finales de los años 60's, Drucker, el entonces nuevo teórico del *management*, afirmaba con relación a la *Sociedad del Conocimiento* que ésta sería una sociedad en la que la gestión empresarial cambiaría radicalmente su relación con los trabajadores del conocimiento empleados, pues éstos estarían mucho menos necesitados de instituciones empresariales e incluso de la tradicional gestión del conocimiento que las primeras lo estarían de ellos.

Así pues, el discurso de Drucker cuando mezcla "sociedad del conocimiento" y *Global Shopping Center* (el "centro comercial global"), se refiere al desarrollo de las empresas de talla mundial y al auge de las industrias, las redes de información, liberando del peso de las fronteras a los gestores de la producción, consumidores y productos, interconectándolos en un mercado único que se autorregularía de *per se* , en la tradición de la "mano invisible" de Adam Smith.
El término "sociedad del conocimiento", tal y como es empleada dentro de diversos ámbitos académicos y de organismos internacionales, sugiere la conformación de una nueva etapa en las sociedades modernas que ha tenido lugar a partir de la segunda mitad del siglo XX. Es importante reiterar que dicho concepto de

modernidad sólo alcanzó a unos cuantos países y desencadenó un nuevo paradigma: la posmodernidad.

A diferencia de la etapa industrializada de las sociedades donde el aprovechamiento de los recursos naturales era la fuente para la producción económica, el capital intelectual es considerado ahora como el recurso principal de explotación económica. Hoy en día, el conocimiento teórico (científico y tecnológico) se ha convertido en la materia prima para producir bienes y servicios, y por lo tanto es considerado como la fuente principal de innovación y desarrollo económico de las naciones. Se esperaría que las instituciones de educación superior, públicas o privadas, tradicionales o "modernas", pudieran tener los elementos suficientes (planeación congruente, financiamiento, fondos, planta académica, infraestructura, etc.) para desarrollar el conocimiento.

En este sentido, algunos autores[26] se han encargado de señalar como una característica de la época actual, el cambio ocurrido en las formas de producir conocimiento que va de las formas tradicionales, individuales y disciplinarias (Modo 1), hacia lo que se conoce como el Modo 2 de producción de conocimiento, en el cual se diluyen las fronteras entre las disciplinas y se trabaja en grupos interdisciplinarios con objetivos específicos dentro de un contexto de aplicación. La producción de conocimiento y las formas en que éste se produce, son en todo caso, los elementos principales que constituyen el centro de reflexión de estos estudios. Dentro de este esquema, el papel de los centros productores de conocimiento es fundamental y es considerado actualmente por las políticas económicas como una pieza clave para el tránsito de las sociedades hacia la llamada sociedad del conocimiento. Las formas de producir conocimiento, apoyadas por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han propiciado la aparición de un nuevo tipo de mercado: el mercado del conocimiento.

[26] Gibbons , M., C. Limoges, H. Nowonty, S. Schwartzman, P. Scott and M. Trow, The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies, Sage Publications, London, Thousand Oaks, Nueva Delhi, 1994.

DISCUSIÓN:

La relación entre sociedad del conocimiento, valores humanísticos y formación del ciudadano crítico y abierto a todas las sociedades es muy importante y no está excluida de este planteamiento. Lo que caracteriza a la sociedad del conocimiento es que la generación de conocimientos nuevos es el motor fundamental para el aumento de la riqueza y del bienestar social. Pero hay muchos tipos de riqueza y muchas formas de distribuir la riqueza. Se puede considerar que en una sociedad con valores vinculados -esto es, una sociedad con unos valores de solidaridad-, esta riqueza se empleará de tal forma que mejore la vida de los ciudadanos, contribuya a la igualdad y sobre todo llegar, de manera efectiva y real, a compartir el conocimiento.

Lo importante de estos valores es que son compatibles con otras culturas y con otras religiones, al igual que la ciencia es compatible con cualquier otra tradición. Cuando decimos que en la sociedad del conocimiento debemos asumir estos retos, tenemos que ser muy conscientes de que ello es posible. Debemos usar el conocimiento en una dirección acorde con nuestros valores. Que el conocimiento sea producción y sea fuente de interacción entre los individuos, hasta establecer capacidad para formar redes dinámicas y generadoras de conocimiento, visto este como el medio para lograr resultados económicos y sociales. Pero una cosa es que se compartan ciertos valores entre culturas y religiones, y otra muy distinta es la práctica cultural de esos valores contextualizada por condiciones de desarrollo desiguales.

De esta forma, Romero Zertuche hace alusión a las tareas atribuidas a la sociedad del conocimiento y menciona que durante siglos la supremacía tecnológica se tradujo en atraso y opresión para gran cantidad de países. Las transferencias tecnológicas llegaron tarde y casi siempre encadenadas a una dependencia de insumos hacia los países centrales. Por tanto, las expectativas de equilibrio e igualdad se depositan en la sociedad del conocimiento a través de recomendaciones como las que aparecen en algunos documentos de la UNESCO (2005, 29-69):

• Promoción del desarrollo.
• Promoción de los derechos humanos.

• Libertad de expresión.
• Autonomía.
• Libertad de información.
• Pluralismo de los medios.
• Lucha contra la pobreza.

Las redes contribuyen en gran medida a la socialización de los conocimientos, aun cuando se establecen como relaciones horizontales privilegiadas o cerradas que trascienden a menudo fronteras, idiomas, etc. Se calcula que la solidaridad digital incrementa diariamente la información disponible en la red y que las transferencias de información, bajo distintos rubros específicos de la cibercultura, resuelven problemas que en otras condiciones no tendrían solución para los usuarios. Sin embargo, a éste fenómeno aún no se le puede llamar conocimiento (Bell, 2001).

Los valores en la sociedad del conocimiento, se encuentran estrechamente ligados con los procesos cognitivos en educación, cultura y comunicación. Según Webster (2002), los defensores de la sociedad de la información apoyan su optimismo en las novedades que puedan detectarse en los ámbitos tecnológico, económico, ocupacional, espacial y cultural (Romero Zertuche).

El ámbito tecnológico es con mucho el más notorio y sus aportes a las novedades que las personas viven actualmente son evidentes. Los cambios que el teléfono celular ha introducido en la manera en que nos relacionamos con amigos y familia son un ejemplo claro y cotidiano. La posibilidad de ‘charlar’ en tiempo real con personas en otras latitudes y continentes está también al alcance de la mano; el envío de información digitalizada hace casi obsoletos al fax y al correo tradicional.

En el ámbito económico es necesario hacer una distinción entre sectores: el sector primario se beneficia de información oportuna sobre el clima o el cambio de precios de las materias primas; el sector secundario, con la introducción de computadoras en el ámbito del diseño y la planeación de la producción, ha logrado tener un control mayor y un ahorro de tiempo-hombre en supervisiones y desarrollo de modelos, tanto en la construcción como en la industria; además, la posibilidad de interacción

entre proveedores y clientes se amplifica, y se somete a reglas de competitividad más rigurosas.

En lo referente al ámbito laboral, no se puede afirmar que todos los campos de trabajo han vivido de igual manera la sociedad de la información. En cierta forma, la siguiente anécdota nos brinda una idea sobre los cambios ocurridos en este sector: un joven se presenta a pedir empleo en una maquiladora de ropa. Sus anteriores trabajos habían sido en una panadería y en una fábrica de muebles. A primera vista esto parecía imposible debido a los saltos tan aparatosos de una actividad a otra, pero en ninguno de los dos casos el joven estuvo en contacto con la harina o con las materias primas de los muebles. Se trata de un obrero especializado en producción computarizada cuyas habilidades están relacionadas con la sociedad de la información. Por tanto, si el taller posee las máquinas necesarias, tiene grandes posibilidades de conseguir el empleo. Así, pudiera afirmarse que tanto la sociedad de la información como la sociedad del conocimiento, en términos tayloristas y fayolistas, siguen la lógica de la especialización laboral que reduce-habilita al obrero calificado en un entorno de acción también muy específico.

A lo anterior se agrega que en el ámbito ocupacional los sitios especializados sobre casi cualquier cosa atrapan el tiempo de los usuarios que pasan las horas, sin darse cuenta, frente a la computadora. Hay entretenimiento y ocupación, no necesariamente remunerada, para todas las edades: los antiguos *mailing list*, convertidos hoy en día en *message boards*; las discusiones abiertas pero con tema predeterminado, convertidas en foros o *blogs*; los juegos multijugador (mmo) en los que participan a la vez varias personas desde distintas partes del mundo; el *chat*, las videoconferencias, los servicios de mensajería instantánea que permiten la comunicación inmediata sin necesidad del teléfono y de los pagos de larga distancia.

El ámbito espacial es también uno de los más enfatizados porque las poderosas redes noticiosas o de otro tipo (*networks*) acercan las poblaciones y los sucesos. Las supercarreteras electrónicas incrementan el flujo de información, lo que lleva a una revisión radical del espacio y del tiempo. Por ejemplo, los académicos no requieren viajar para consultar las bibliotecas dado que se pueden revisar desde Internet, con

el cual también pueden acceder a las bases de datos de las principales instituciones educativas.

En el ámbito cultural se va más allá de la influencia de la información y se sugiere que el conocimiento teórico, aunado a la información, está en el centro de la forma en que actualmente percibimos nuestra vida y en cómo nos conducimos día a día. De hecho, este aspecto ha sufrido la intervención de las ciberculturas, las cuales han venido sobreponiéndose y/o entremezclándose con elementos de las culturas autóctonas, regionales, rurales, urbanas, suburbanas, etc., ampliando y complejizando aún más la diversidad cultural.

Finalmente, se retoma la idea central de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) plasmada en el documento “La Educación Superior en el Siglo XXI: Frente a una sociedad en mutación”, en el que plantea la necesidad de profundas transformaciones en la educación superior mexicana que hagan posible la innovación educativa permanente y una renovación integral de su forma de operar y de interactuar con la sociedad. En el nuevo siglo, las Instituciones de Educación Superior (IES) no solamente tienen el reto de hacer mejor lo que hasta ahora han realizado, sino también, revisar y reordenar sus misiones, rediseñándose como instituciones educativas innovadoras y proponiendo nuevas formas de educación e investigación en el nivel superior. En esta dirección deberán ampliarse los espacios de análisis y reflexión sobre los procesos de transformación que en los últimos años se han venido dando en las universidades y los institutos tecnológicos públicos, en las IES particulares, así como en las nuevas modalidades educativas impulsadas en la última década. Sin duda existe consenso de la evolución de las IES en México; no obstante, este requerimiento cada vez está más cercano al acoso y la exigencia sin salida por parte de organismos externos, rectores de la economía mundial, que a la consecución de reales satisfactores de nuestras universidades que atiendan las necesidades particulares cada región, país o localidad. Uno de esos elementos de progreso, más sólo como instrumento, lo constituyen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). El caso central de este escrito es el de la Universidad de Occidente.

El caso

La Universidad de Occidente fue fundada en 1980 y últimamente ha desarrollado una considerable capacidad infraestructural para atender con mayor eficacia a un sector de la población estudiantil en el estado de Sinaloa. Entre la conformación de esa infraestructura destaca la construcción y remodelación de edificios e instalaciones en sus cinco unidades municipales (en los municipios de Ahome o Los Mochis, Culiacán, Mazatlán, Guasave y Salvador Alvarado o Guamúchil) y en tres extensiones académicas próximas a consituirse también en Unidades (en los municipios de El Fuerte, Rosario y Escuinapa), además de la provisión de equipos de cómputo en aulas didácticas y en salones de clase. A partir de 2004, a la Universidad se le otorgó el estatus de universidad pública estatal.
La docencia es la actividad preponderante en la Universidad de Occidente, en virtud de que el 66.7% de su profesorado es de asignatura, aunque este porcentaje ha disminuido un 14.6%, pues en 2005 era de 81.3%. Lo anterior se explica por el aumento de Profesores de Tiempo Completo (PTC) cuya mayoría detenta estudios de posgrado, por lo que la institución apunta a una paulatina imposición de un orden donde la investigación tenga más presencia al contar ya con Dependencias de Educación (DES) y Cuerpos Académicos (CA) entre cuyos miembros destacan aquellos con perfiles PROMEP (Programa de Mejoramiento del Profesorado) y/o adscripción al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Para mejorar la gestión y administración de los procesos académicos, la Universidad de Occidente ha modernizado sus instalaciones universitarias en computación y telecomunicaciones. Así, se han emprendido diversas acciones que actualmente le permiten disponer de recursos tecnológicos (cuyo número se sigue incrementando) entre los que destacan una red interna (Intranet) y la inclusión de pizarrones electrónicos en el 75% de las aulas.

Actualmente esos elementos logísticos están a disposición del profesor para mejorar sus clases, por lo que se pretende conocer la interacción que tiene con ellos, si es que en realidad tal contacto se verifica y, si es así, con qué regularidad se realiza. Se contempla aquí, asimismo, la necesidad de conocer las causas del porqué no se concreta en algunos casos la utilización del equipo técnico: reticencia,

desconocimiento, fallas de funcionamiento o mantenimiento, etc. Se pretende investigar si el profesorado percibe a la tecnología en educación como una ventaja profesional o bien como un mundo desconocido al que (tal vez) forzosamente tuviera que ir adaptándose de manera paulatina. Igualmente se requiere verificar si sus intereses profesionales, usos y costumbres de docencia en aula, así como sus intereses personales tienen empatía con la utilización de nuevas tecnologías en la enseñanza.

Sin embargo, la institución reconoce que estos avances, aunque permiten una interacción continua con la tecnología, la insuficiencia de ésta y de equipamiento para el desarrollo de los cuerpos académicos necesita atención para su fortalecimiento, con el fin de que la labor de generación y aplicación de conocimiento no se limite.

La delimitación apunta entonces a estudiar la relación y la visión del maestro con la tecnología a su alcance para realizar sus labores en la Universidad de Occidente, y no de abordar los efectos educativos en el alumno, producto del uso de medios tecnológicos en la enseñanza. Cabe mencionar que éste es un acercamiento de tipo exploratorio con la finalidad de sentar una aproximación preliminar para la conformación de un estudio posterior más profundo y amplio.

Metodología

En este primer acercamiento con la Universidad de Occidente, se hizo una encuesta y una serie de entrevistas con profesores de su Unidad Culiacán. Para el primer caso se diseñó una muestra no probabilística con 35 profesores de este plantel, al ser personas conocidas y de diferentes carreras; y para el segundo, se adoptó un enfoque etnográfico mediante la modalidad de estudio de caso, con el fin de recopilar datos mediante entrevistas semiestructuradas a diez maestros. Las categorías que se detectaron como trascendentales fueron: conocimiento y habilidades en el manejo de las nuevas tecnologías; las TIC y el trabajo docente; la organización y su apoyo con la provisión de elementos tecnológicos; y las perspectivas a futuro respecto a las TIC en la educación y el papel del profesor. Estas categorías se visualizaron para ambas estrategias, cuantitativa y cualitativa, y

para el cuestionario se agregó una más: la vivencial, es decir, el contacto cotidiano del profesor ante las TIC.

En la encuesta realizada en el presente estudio se plantean los resultados a partir de meras frecuencias con las respuestas a un cuestionario-escala de medición de percepciones de los docentes, con las opciones que van de “Muy de acuerdo”, “De acuerdo”, “Opinión indefinida” “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”. Para tal efecto, el cuestionario se construyó con ítems obtenidos de fuentes bibliográficas y de declaraciones de los profesores en entrevistas exploratorias. En un estudio ulterior, se realizará la encuesta con ajustes al cuestionario y se calculará la muestra correspondiente.

Resultados

Con las respuestas a un cuestionario de treinta preguntas, se registran las opiniones mayoritarias respecto a las categorías planteadas. Para los cuestionamientos (preguntas 1 y 2) referentes a las habilidades para manejar las TIC, los profesores manifestaron estar ya sea muy de acuerdo o de acuerdo en que el maestro necesita capacitarse para utilizarlas, aunque por otra parte dijeron tener los conocimientos suficientes para el manejo actual de las TIC y que el uso de éstas no implica adquirir un conocimiento complicado (preguntas 3 y 4).

Opción / Pregunta	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Opinión Indefinida		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1- Los maestros necesitan habilitarse en el manejo de las TIC para ofrecer sus clases con calidad.	20	57	9	25.8	2	5.8	0	0	4	11.4
2- El profesorado que se abstiene de tomar capacitación hacia las TIC entorpece su formación como tal.	10	28.6	14	40	5	14.3	2	5.7	4	11.4
3- En mi caso considero tener los conocimientos suficientes para utilizar las TIC en mi trabajo docente	11	31.4	12	34.2	3	8.6	9	25.8	0	0
4- El uso de las TIC para el trabajo docente implica la adquisición de un nuevo conocimiento el cual es difícil de aprender.	4	11.4	6	17.1	7	20	13	37.1	5	14.3

En cuanto al papel de las TIC en el trabajo docente, los encuestados estuvieron de acuerdo en que aquéllas son sólo herramientas auxiliares con potencial para lograr

clases más dinámicas con clarificaciones a la explicación del maestro y conseguir un mayor acercamiento entre docente y alumno con el fin de descubrir, investigar y organizar la información; por lo tanto, el énfasis debe ponerse en la docencia y en los cambios de estrategias didácticas (preguntas 5, 6, 8 y 9). Sin embargo, poco más de la mitad de los inquiridos no tienen certeza acerca de si las TIC han coadyuvado para que el estudiante aumente sus calificaciones y rendimiento escolar (pregunta 10).

Opción / Pregunta	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Opinión Indefinida		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
5- Las TIC, independientemente de su potencial instrumental, son solamente medios y recursos didácticos.	7	20	15	42.8	7	20	4	11.4	2	5.8
6- El énfasis debe estar en la docencia, en los cambios de estrategias didácticos de los profesores, en lugar de resaltar la disponibilidad y potencialidades de las TIC	8	22.9	14	40	7	20	6	17.1	0	0
8- Las TIC tienen como beneficio un mayor acercamiento entre el profesorado y el alumnado con el fin de descubrir, investigar y organizar la información	11	31.4	13	37.1	6	17.1	4	11.4	1	2.8
9- El uso de las TIC motiva a que las clases sean más dinámicas, audiovisuales, facilitando así al alumnado el seguimiento a las explicaciones del profesorado	18	51.4	11	31.4	3	8.6	2	5.8	1	2.8
10- El uso de las TIC en clase ha coadyuvado para que el alumno aumente sus calificaciones y su rendimiento escolar.	7	20	8	22.9	17	48.5	2	5.8	1	2.8

En cuanto a la tercera categoría, la mayoría de los profesores indicaron que la Universidad de Occidente no cuenta con suficiente infraestructura ni equipo para impartir clases (preguntas 11 y 12), en tanto que las opiniones se dividen cuando responden que han recibido capacitación suficiente por parte de la institución para manejar las TIC y están inciertos de saber si la inclusión y uso de éstas es una directriz organizacional (preguntas 13 y 14).

Opción / Pregunta	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Opinión Indefinida		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
11- La infraestructura con la que cuenta la universidad donde laboro es suficiente para dar clases en apoyo de las TIC.	2	5.8	4	11.4	5	14.3	15	42.8	9	25.8
12- La universidad donde trabajo no tiene suficiente equipo tecnológico, por lo que me es difícil conseguirlo cuando lo necesito para impartir clases	15	42.8	10	28.6	3	8.6	4	11.4	3	8.6
13-He recibido capacitación suficiente por parte de la institución donde laboro como para manejar las TIC en mi trabajo docente	4	11.4	10	28.6	9	25.8	9	25.8	3	8.6
14-La inclusión y uso de las TIC en las clases es una directriz de la universidad donde trabajo.	8	22.9	8	22.9	11	31.4	5	14.3	3	8.6

Respecto a la última categoría acerca de las perspectivas del trabajo del profesor con la inclusión de las TIC, los maestros manifiestan mayoritariamente que las instituciones educativas y sus actores están involucrados con la tecnología de alguna manera (pregunta 15), aunque también consensan que la abundancia de información no necesariamente garantiza un mayor conocimiento (pregunta 16). También están mayoritariamente de acuerdo o muy de acuerdo en que las TIC han provocado cambios culturales a las organizaciones (pregunta 17). Las opiniones divergen respecto a la inclusión de las TIC en las universidades sin saber realmente para qué pueden servir (pregunta 18) y en lo tocante a la dependencia actual del profesor hacia las TIC (pregunta 19). No obstante, la mayoría piensa: que en un futuro el maestro dependerá cada vez más de las TIC para realizar su trabajo (pregunta 20); que la inclusión de las TIC en la enseñanza es un requerimiento de organismos internacionales (pregunta 21); y que los cambios sociales demandan una redefinición del trabajo del profesor (pregunta 22). A pesar de lo anterior, la mitad de los maestros encuestados señalan que su rol de profesores en la Universidad de Occidente ha cambiado con la inclusión de las nuevas tecnologías (pregunta 23), pero una tercera parte no sabe si esto ha sucedido.

Opción / Pregunta	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Opinión Indefinida	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo

	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
15-No sabemos hacia dónde se dirige la tecnología, pero estamos involucrados con ella de alguna manera.	10	28.6	11	31.4	6	17.1	7	20	1	2.8
16-Tener máxima facilidad para acceder a la información, no garantiza conocer más.	11	31.4	20	57	1	2.8	1	2.8	2	5.8
17-Las personas, universidades, empresas, cambian con respecto a las TIC, éstas demandan cambio, tanto tecnológico como cultural y social	14	40	18	51.4	1	2.8	1	2.8	1	2.8
18-Las TIC son incorporadas a las Universidades sin saber realmente para qué pueden servir	5	14.3	10	28.6	5	14.3	15	42.8	0	0
19-Los profesores hoy en día dependen en buena medida de las TIC para dar clases	3	8.6	8	22.9	12	34.2	9	25.8	3	8.6
20-En un futuro el profesor dependerá cada vez más de las TIC para realizar su trabajo docente	9	25.8	15	42.8	5	14.3	4	11.4	2	5.8
21-La inclusión de las TIC en la enseñanza es un requerimiento de organismos internacionales	7	20	14	40	8	22.9	4	11.4	2	5.8
22-Los cambios en la sociedad inciden en la demanda de una redefinición del trabajo del profesor, de su formación y desarrollo profesional	17	48.5	10	28.6	5	14.3	2	5.8	1	2.8
23- El rol del profesor ha cambiado por la inclusión de las TIC en la Universidad donde trabajo	6	17.1	11	31.4	11	31.4	6	17.1	1	2.8

Las últimas once preguntas del cuestionario (24 a 34), hacen referencia a la relación vivencial del profesor con las TIC, es decir, su relación cotidiana actual con los aparatos que inciden en su trabajo. La mayoría de los maestros encuestados aluden utilizar las TIC en sus clases, cuando menos ocasionalmente; también la mayoría dice utilizar el proyector y la computadora portátil para aplicar la clase y una minoría usa el pizarrón electrónico; el 85% señala que usa las tecnologías tradicionales en clase, en especial el pizarrón blanco; el 45% indica que combina las TIC con las tecnologías tradicionales, el 41% dice usar más éstas, en tanto que una minoría (20%) usa más las TIC.

Opción / Pregunta	En todas las clases		En la mayoría		Ocasionalmente		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
24-¿Con qué frecuencia utiliza tecnología educativa en clase	4	11.4	12	34.2	14	40	5	14.3
Opción / Pregunta	Pizarrón electrónico		Lap top y proyector		Internet		Otro	
25-De las siguientes tecnologías de la información ¿Cuál utiliza más en sus clases?	5	14.3	23	65.7	2	5.8	2	5.8
Opción / Pregunta	Pizarrón blanco		Rotafolios		Acetato		Audiovisuales	
27- De las siguientes tecnologías tradicionales ¿Cuál utiliza más en sus clases?	30	85.7	0	0	1	2.8	4	11.4

Por otra parte, la generalidad de los profesores manifiesta una considerable interacción con las TIC al utilizarlas en diversas actividades entre 3 y 6 horas diarias, en tanto que un 14% las usa hasta 8 horas por día y un porcentaje idéntico las emplea de 1 a 2 horas. Por último, el uso de Internet por parte de los encuestados es para búsqueda de información (97%), para envíos de tareas por correo electrónico (74%) y para consulta de sitios específicos (80%), no así para asesorías en línea (54%) mediante el chat o algún otro espacio.

Opción / Pregunta	Las nuevas		Las tradicionales		Combinación de ambas		Ninguna	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
28-¿Qué tecnologías utiliza más?	7	20	12	34.2	16	45.8	0	0
Opción / Pregunta	De 1 a 2 horas		De 3 a 4 horas		De 5 a 6 horas		De 7 a 8 horas	
29-¿Cuántas horas en total utiliza las TIC (computadora, Internet, etc.) durante el día, incluyendo actividades en la escuela, en el trabajo y en el hogar?	5	14.3	12	34.2	12	34.2	5	14.3

Usted usa el Internet para:		
30. Búsqueda de información	34	97.2%
31. Consulta de sitios específicos	28	80%
32. Asesorías en línea (chat u otro)	19	54.3%
33. Tareas por e-mail	26	74.2%
34. Otro	*8*	*22.9%*

Entrevistas

A continuación se plasman en la tabla de abajo los conceptos que se consideraron más significativos y que fueron expresados por diez maestros en entrevistas aplicadas a cada uno de ellos. A cada entrevistado se le asignó un número en el cuadro y algunas de sus declaraciones se clasificaron como respuestas subsecuentes y correspondientes en puntos consecutivos (1, 1.1, 1.2, etc.).

Entrevistado	**Las TIC y el trabajo docente**
1	*La aplicación más provechosa de las nuevas tecnologías está fuera del aula, al momento de preparar una clase, de investigar los temas, de redondear el conocimiento*
1.1	*Las uso poco en clase, yo en ese sentido soy un maestro chapado a la antigua*
1.2	*El riesgo aumenta cuando tenemos más show de luces y cosas que puedan distraer al alumno*
1.3	*Si vamos a fomentar el uso de tecnologías tenemos primeramente que determinar cuál es la función de esas tecnologías*
1.4	*Este potencial (*de las TIC*), para convertirse en realidad, requiere de capacitación y actualización que pocos docentes están dispuestos/as a adquirir. Además aumenta la facilidad de plagiar por parte del alumno perezoso.*
2	*Las TIC sobre todo son las que nos hacen ser más competitivos respecto a las demás organizaciones*
2.1	*La tecnología no nos espera, es de casi todos los días*
2.2	*Las suelo utilizar porque tengo que estar al día o a la vanguardia de las tecnologías educativas, aparte de que nos facilita más el trabajo, al alumno lo hace estar más metido en clase, necesitamos ir cambiando el concepto de la hora de clase en aula y definitivamente estoy de acuerdo que debe hacerse uso para todo*
2.3	*Trato de adaptarme a las nuevas (*tecnologías*), a lo que va saliendo y que está a nuestro alcance pero también de vez en cuando me regreso al pasado y utilizo la tradicionales*
2.4	*La labor del docente se hace más ágil y más aprovechada (*con las TIC*)*
2.5	*Tengo que llevar mi equipo a la clase cuando está instalado un pizarrón electrónico, pero lo que no sirve es el mueble donde está la 'compu' y el cañón, pero aún así no me vence, me voy por mi equipo ya preparado.*
3	*Uno tiene que tener la apertura para manejar lo nuevo, la disposición, sin embargo esto se vuelve un obstáculo en los mismos docentes*
3.1	*Aún existen choques de lo que es la parte humana y la revolución tecnológica*
3.2	*Si (*yo*) estuviera más desarrollada en lo económico pues si me comprara mi propio cañón, mi equipo. Se batalla mucho en conseguir este equipo, incluso uno lo aparta para una clase y se prepara con Power Point, pero a veces no es suficiente un cañón para varios maestros*
3.3	*Sí uso las (*tecnologías*) tradicionales pero trato de darle un giro diferente*
3.4	*No, no lo he usado (*el pizarrón electrónico*) porque, me da pena, pero no sé usarlo*
4	*Considero que el alumno pone más atención al momento de estar en sus clases, al contar con esos apoyos tecnológicos*
4.1	*Lo que son las presentaciones en Power Point, ya que se crea un mayor captación del alumno en la clase*
4.2	*Por lo general utilizo lo que es la 'lap' y el cañón, son los de más fácil acceso aquí en la Universidad y con eso se logra mayor captación del alumno*
4.3	*Cuando se implementaron los pizarrones electrónicos, fue un curso muy superficial*
4.4	*El maestro se envuelve en esta nueva cultura del uso de las tecnologías y no se queda con la enseñanza tradicional*
4.5	*A pesar de que se ha hecho mucho esfuerzo, hay mucha carencia de estos equipos en las aulas y hay mucha demanda diariamente tanto de los docentes como de los alumnos*
4.6	*No todas las aulas están en buenas condiciones como para utilizar el pizarrón (*electrónico*)*
5	*Existen todavía muchas cuestiones burocráticas que truncan el desarrollo de la misma organización, de la misma institución más bien*
5.1	*… como todo está bloqueado no puedes descargar los documentos y mostrarlos en la clase de ejemplo para estimular, para hacer campañas de publicidad; en Internet (*la red de la Universidad*) todo está bloqueado y respecto a las tecnologías batallas para conseguir un cañón, un televisor, entonces está muy descuidada esa parte*
5.2	*Yo creo que la tecnología no debe de superar ni tampoco debe de dejar de lado todo lo tradicional, sin embargo (*las TIC*) sí juegan un papel muy importante, sí es parte de nuestra vida.*
5.3	*Yo como persona, la tecnología no me ha sustituido, o sea yo no dejo de dar clases por ejemplo si no tengo tecnología.*
5.4	*Sí suelo usarlas (*las TIC*) pero últimamente no tengo equipo, entonces sí tengo preparadas mis clases con tecnologías, pero el equipo no funciona*
5.5	*Al alumno de maestría no le puedes ofrecer las clases clásicas de pararse al frente y estar hablando, ya que ellos mismos te la exigen*
5.6	*Uso la tecnología entre comillas, porque saco mucha información en Internet, preparo las clases con tecnología pero al darlas es (*de manera*) tradicional*

5.7	*Cuando pusieron los pizarrones electrónicos nos dieron capacitación y más o menos sabemos usarlos, sí nos dieron capacitación, sin embargo yo pienso que quedó como olvidada, se hizo un pequeño curso y ya*
5.8	*Si nos dieran capacitación (*para usar las TIC*) serían mucho mejor la clases*
5.9	*No lo usamos (*el pizarrón electrónico*), no funcionan. En los grupos (*de los salones*) de abajo hay pizarrones electrónicos pero nunca los han utilizado, o sea, los pizarrones están nuevos. Es más te puedo asegurar que en el (*aula*) C-3 doy ahorita clases y no sirve ni siquiera ahorita el pintarrón (*pizarrón blanco*) ¿Qué les cuesta poner un pintarrón, ya que el pizarrón electrónico no lo podemos utilizar?*
6 (actualmente forma parte del personal directivo de la Unidad)	*Estamos estimulando mucho la tecnología en la práctica docente, el uso de la tecnología de la información para nosotros (*en la Universidad*) es esencial.*
6.1	*La educación se alimenta desde la tecnología, desde la sencilla de un pizarrón, que es tecnología, hasta tecnologías de información.*
6.2	*El cambio afecta todas las esferas de la vida de una persona, de una institución, de una empresa; la tecnología es la proveedora, entonces para nosotros es importante aprovechar esos elementos innovadores en el aula, en el fortalecimiento de los procesos de la enseñanza y aprendizaje*
6.3	*No son las empresas las que compiten, son las personas que integran a las empresas*
6.4	*Quien es ciego a los cambios, y el cambio es la constante, deja de ser competitivo, tu estilo de vida se puede ver dramáticamente afectado*
6.5	*Hay que utilizar las TIC que realmente se necesiten en el aula. Dependiendo del objetivo que quieren lograr debe de ser el método de estrategia, el camino*
6.6	*Yo trabajé mucho tiempo en el Tec de Monterrey y ahí recibí mucha capacitación sobre tecnología que está todavía vigente*
6.7	*Cuando nosotros (*los profesores*) no aprendemos a utilizar tecnologías que vuelven competitivos a mis competidores quiere decir un paso atrás, que esta persona (el competidor) me puede ganar clientes*
6.8	*En todas las aulas, el problema de la Universidad es la escasez de recursos. Nuestras autoridades rectoras hacen verdaderos milagros. Todos generalmente a veces decimos "necesitamos, necesitamos" y nadie se pone a pensar en lo difícil que es atraer esos recursos, entonces, yo considero que si todos trabajamos en equipo, poco a poco podemos trascender más. En serio, la Universidad, de los (*sus*) nueve programas educativos, seis están acreditados y no están acreditados nada más porque sí.*
6.9	*No lo utilizo como debe ser, el pizarrón electrónico tiene un software que es una tecnología que te da unas herramientas para que tú puedas dar tu clase de una manera distinta. La dificultad es que quienes lo impulsaron hace algunos años no capacitaron bien al personal académico*
6.10	*Tengo toda mi clase en diapositivas y es un simple apoyo porque me gusta dialogar con el estudiante, me gusta preguntar la presentación proyectada. Quedo desplazado con los comentarios ricos que hacen los estudiantes y que yo también hago. Yo soy el experto, sólo es un elemento más (*las diapositivas*), no me puedo concentrar (*sólo*) en él, por eso utilizo exámenes rápidos, videos; es muy difícil para un profesor mantener la atención. Yo que soy muy flojo y que nunca me levanto temprano doy clases a las siete, entonces los martes y los jueves para mí es la muerte pero vengo, le demuestro al alumno que no hay pretextos.*
7 (fue directivo del plantel)	*Como estrategias, los planes de desarrollo sí lo mencionan (*algún lineamiento para el uso de apoyos tecnológicos por parte del profesor*) aunque no son muy explícitos, pero en la práctica no hay evidencia de que se dé un seguimiento a las líneas estratégicas punteadas en los planes*
7.1	*Al hablar de incorporación estamos pensando en la idea de conjugar la práctica docente (*histórica*) en el uso de las TIC, y la innovación de los procesos didácticos mediados por las mismas. No basta con tener las TIC, debemos usarlas de una manera transparente.*
7.2	*Puede ser un medio importante (*las TIC*) en los procesos educativos, siempre y cuando se garantice su óptimo funcionamiento.*
7.3	*El desarrollo de las personas sólo se da por mediación de las demás (*personas*); los valores se practican, se observan, se reproducen, se asimilan por medición de las mismas personas, creo que las tecnologías nos aproximan más a otras formas de ver el mundo, la vida misma, pero sin una conciencia crítica no servirá de nada este acercamiento.*
7.4	*Solo si éstas (*las TIC*) tuvieran un sistema de gestión eficiente que permitirá al docente un uso más fácil y transparente además oportuno.*
8	*No hay equipo o no sirve*
8.1	*La tecnología facilita la tarea y optimiza tiempos*
8.2	*Las TIC pueden ser un distractor muy importante, provocan una menor comunicación interpersonal, un decrecimiento del hábito de la lectura y degeneración de la escritura.*
9	*El desarrollo de las nuevas tecnologías, en ocasiones rebasa el conocimiento y la actividad del usuario.*
10	*Cuando el maestro no tiene la tecnología a la mano se considera incapaz de dar la clase de otra manera.*
10.1	*Con las TIC las clases se dan en menor tiempo, son más visuales las clases, hay alumnos que les beneficia en su aprendizaje. El alumno se incorpora en la dinámica del maestro en el uso de tecnologías para sus exposiciones y se actualiza.*

Como puede apreciarse, los testimonios de los profesores giran en torno a una convivencia difícil con las TIC en la Universidad de Occidente, en su Unidad

Culiacán. De estas aseveraciones proporcionadas por ellos se han podido identificar e inferir subcategorías derivadas de, y relacionadas con, las categorías planteadas para el cuestionario, mediante un análisis de contenido de acuerdo a la frecuencia con que aparecen ciertos términos mencionados. Dichas subcategorías son las siguientes:

La subcategoría **vivencial**, determinada por el contacto, experiencia e ideas previas de los maestros encuestados respecto de las TIC; es decir, su contacto con ellas y su uso cotidiano dentro y fuera del aula. A esta subcategoría corresponden las sentencias 1 y 5.2 de la tabla, con términos como *"la aplicación más provechosa de las nuevas tecnologías está fuera del aula, al momento de preparar la clase" o "la tecnología… sí es parte de nuestra vida".*

La subcategoría del **pasado** se refiere a la apreciación de los maestros concerniente a la modernidad o actualización que significa el usar las TIC en relación a un pasado tocante a las tecnologías tradicionales, y a este respecto corresponden las frases 1.1, 3.3 y 5.5, con aseveraciones como *"soy un maestro chapado a la antigua", "uso las tradicionales pero trato de darle un giro diferente"* o *"al alumno de maestría no le puedes ofrecer clases clásicas".*

La subcategoría **eficiencia** es la más abundante en declaraciones, ya que se refiere al papel de las TIC en el aula y sus efectos en el aprendizaje. A este punto corresponden los testimonios 1.2, 1.3, 2.2, 2.4, 4, 4.1, 4.2, 6.10, 7.2, 8.1, 8.2 y 10.1, y entre los que destacan frases como: *"… tenemos más un show de luces que puede distraer al alumno", "… al alumno lo hace estar más metido en clase"; "el alumno pone más atención"; "las TIC pueden ser un distractor muy importante"; "las clases se dan en menor tiempo, son más visuales…" o "la tecnología facilita la tarea y optimiza tiempos".* Aquí se observan posiciones a favor y en contra acerca de las posibilidades de las TIC en la exposición de clases.

La subcategoría **capacitación** obedece a la preparación que tiene el docente frente al manejo de las TIC, la cual que debe ser proporcionada, según los testimonios, por la Universidad de Occidente. A esta subcategoría corresponden los enunciados 1.4, 3.4, 4.3, 5.7, 5.8, 6.6 y 6.9, e incluyen expresiones como: *"este potencial* (de las

TIC), *para convertirse en realidad, requiere de capacitación y actualización que pocos docentes están dispuestos a adquirir"; "… no sé usarlo (*el pizarrón electrónico*)"; "fue un curso muy superficial"; "no capacitaron bien al personal académico";* o "*si nos dieran capacitación serían mucho mejor las clases*". Evidentemente aquí se acusa una marcada deficiencia instruccional de la institución.

La subcategoría **competitividad** es una apreciación detectada en conceptos que aluden a la inclusión de las TIC como oferentes de calidad e idoneidad en la educación de vanguardia en los tiempos actuales. Acá se integran las sentencias 2, 6.3, 6.4 y 6.7 que incluyen construcciones sintácticas como: *"las TIC nos hacen ser más competitivos ante las demás organizaciones"; "quien es ciego a los cambios… deja de ser competitivo"; "cuando nosotros no aprendemos a utilizar tecnologías que vuelven competitivos a mis competidores, quiere decir un paso atrás"*. En este punto, es patente la alusión al término *competitividad* por la alusión y reiteración del mismo en las frases.

La subcategoría **infraestructura** refiere al equipamiento y a los recursos tecnológicos con los que cuenta la Universidad y que están a disposición del maestro para su trabajo. En esta clasificación se integran las declaraciones 2.5, 3.2, 4.5, 4.6, 5.4, 5.9 y 8 de la tabla, y se manejan oraciones como*: "… lo que no sirve es el mueble donde está la compu y el cañón, pero aún así no me vence…"; "si yo estuviera más desarrollada en lo económico pues sí me comprara mi propio cañón, mi equipo"; "… hay mucha carencia de estos equipos en las aulas y hay mucha demanda diariamente, tanto de los docentes como de los alumnos"; "no todas las aulas están en buenas condiciones como para utilizar el pizarrón (electrónico)"; "no hay equipo o no sirve"; "¿Qué les cuesta* (a las autoridades) *poner un pintarrón, ya que el pizarrón electrónico no lo podemos utilizar?"*. Otro problema organizacional es precisamente el aprovisionamiento de TIC en la institución, el cual obedece a varias causas, entre ellas los resultados limitados en la gestión, aunque se reconoce el esfuerzo en aspecto de las autoridades rectoras.

La subcategoría **gestión** se enlaza con la inmediata anterior al apuntar a la tramitación y negociaciones que la Universidad realiza para obtener apoyos en materia de TIC, y que los docentes encuestados esgrimen en las puntos 5, 6.8 y 7.4,

con declaraciones como: *"existen todavía cuestiones burocráticas que truncan el desarrollo de la organización"; "nuestras autoridades rectoras hacen verdaderos milagros… y nadie se pone a pensar en lo difícil que es atraer esos recursos"; "(el desempeño docente se mejoraría) sólo si éstas (las TIC) tuvieran un sistema de gestión eficiente que permitirá al docente un uso más fácil y transparente, además oportuno"*. Destacan posiciones contrapuestas de dos docentes que tienen experiencia precisamente en gestión educativa.

La subcategoría **combinación** atañe a la comparación y confrontación que los entrevistados hacen entre las TIC y las tecnologías tradicionales, en una simbiosis posible pero que actualmente aún mantienen una relación dialéctica en su uso. Aquí corresponden las frases 5.6 y 6.1, que se resumen en estas sentencias: "… preparo las clases con tecnología, pero al darlas es (de manera) tradicional"; y "la educación se alimenta de tecnología, desde la sencilla (tradicional)… hasta tecnologías de la información".

Finalmente, la subcategoría **dependencia** se ubica con tres testimonios (3.1, 5.3 y 10) que representan el problema de la convivencia con las TIC: "*aún existen choques de lo que es la parte humana y la revolución tecnológica"; "la tecnología no me ha sustituido… no dejo de dar clases si no tengo tecnología"*; y *"cuando el maestro no tiene la tecnología a la mano se considera incapaz de dar la clase de otra manera".* Estos tres testimoniales explican la difícil relación, un cierto temor a la sustitución y la duda sobre la capacidad docente del profesor que depende de las TIC.

Conclusiones

El objetivo de este estudio se cumplió en cierta forma si se considera que los puntos de vista de los profesores de la Universidad de Occidente concuerdan de manera general con las tendencias teóricas que apuestan a incluir las Tecnologías de la Información y Comunicación como una oportunidad para optimizar el proceso de enseñanza en las instituciones de educación superior. Sin embargo, cabe señalar que se enfrentaron serias dificultades en conseguir la información pues muchos

maestros aún muestran desconfianza ante un cuestionario, sobre todo los de tiempo completo, en tanto que los supernumerarios no son fácil de localizar.

En lo tocante a las concepciones de los docentes abordados, de manera general éstos avizoran un advenimiento de las TIC como parte de las condiciones actuales en el mundo y, aunque las distinguen como instrumentos de apoyo, apenas tocan el punto de una nueva racionalidad basada en el proceso de enseñanza-aprendizaje con las TIC integradas de manera fundamental como herramientas que estimulen las funciones intelectuales tanto del profesor como de los estudiantes; que ambos actores sean capaces de usarlas para representar y expresar los conocimientos adquiridos y a la vez sean un puente de relación colaborativa mediante productos diseñados y transmitidos para crear un entorno más participativo.

Para lograr lo anterior, primero que nada el profesor de la Universidad de Occidente debe ser consciente de su rol de mentor y de guía en la construcción del conocimiento de sus alumnos, y después el papel de la institución debe encaminarse a la conformación de funciones gestoras de apoyos tecnológicos y de reintegración de la infraestructura ya existente, pues no es posible que no funcione (o funcione sólo por momentos) la mayoría de las casi cuarenta aulas equipadas con pizarrones electrónicos en la Unidad. Lo primordial es fomentar el aspecto vivencial del profesor con la tecnología, de que la tenga a su alcance y después pensar en las múltiples posibilidades de apoyo que ofrecen las TIC, para así encaminarnos hacia la búsqueda del “profesor tecnólogo”, aquél que no debe olvidar que también existen las tecnologías tradicionales y ese acercamiento con el alumno.

También queda de manifiesto la dificultad presentada en los países menos desarrollados o en vías de desarrollo por arribar a la llamada sociedad del conocimiento. En estos casos, las políticas de mejoramiento y adecuación, fundamentadas en la planeación y gestión de apoyo en infraestructura escolar devienen en decisiones y acciones enmarcadas por presiones externas y por conceptos de moda. No olvidemos que la sociedad del conocimiento no es sino un estado de cosas por alcanzar, donde el insumo principal es la generación del saber, aunque siempre ha sido así. La producción de bienes históricamente ha sido resultado de descubrimientos y conocimientos aplicados, sólo que hoy se pretende

que los datos prácticamente vuelen a velocidades insospechadas a través de las TIC y la consecuencia sea el desarrollo vertiginoso.

El caso de la Universidad de Occidente en el Estado de Sinaloa, puede ser indicativo de una situación incipiente hacia un posible cambio; un cambio al que aún no estamos en condiciones de lograr; pero que, sin embargo hay pleno conocimiento entre alumnos, profesores y autoridades de que el camino hacia la sociedad del conocimiento y la contribución al desarrollo regional, es sin duda el trabajo conjunto entre universidades, empresas y gobierno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Bell, D. (2001). *An introduction to cybercultures*. London: Routledge.
- Casas, Rosalba y Jorge Dettmer, 2005,"Sociedad del conocimiento, capital intelectual y organizaciones innovadoras", en Sociedad del conocimiento, México, FLACSO / Mac Graw Hill. (en prensa)
- Castells, Manuel (1999). - *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*: La sociedad Red, México, Siglo XXI, 1999. citación: p. 47.
- Castells, Manuel, La era de la información. La sociedad red, Vol. 1, Siglo XXI, 2001; Carnoy, Martin y Manuel Castells, "Globalization, the knowledge society, and the network state: Poulantzas at the millenium" Global Networks 1, 1, 2001.
- Castells, Manuel. 2002 "*La dimensión cultural de Internet*", Universitat Oberta de Catalunya, julio. http://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articles/castells0502/castells0502.html
- Courrier, Yves, "*Société de l'information et technologies*", http://www.unesco.org/webworld/points_of_views/courrier_1.shtml
- Drucker, (1969). The age of discontinuity. Nueva York: Harper & Row.
- _____. (1993, Spring). The rise of the knowledge society. The Wilson Quarterly, 17 (2).
- Gibbons , M., C. Limoges, H. Nowonty, S. Schwartzman, P. Scott and M. Trow, The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies, Sage Publications, London, Thousand Oaks, Nueva Delhi, 1994.
- Gorz André. - *L'immatériel*. - Galilée, 2004. - citación p. 13.
- Romero, Zertuche (2008). Sociedad del conocimiento: una meta a lograr. En revista Reencuentro número 051, de la Universidad Autónoma Metroplitana-Xochimilco, México, pp. 28-32.
- Sandoval, Ricardo (2006). Investigador del Instituto de Investigaciones Filosóficas UNAM. Ponencia presentada en el I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS + I celebrado en la ciudad de México en junio del 2006, bajo el título de "Sociedad del conocimiento, razón y multiculturalismo: Una mirada desde el pluralismo epistemológico".
- *Towards Knowledge Societies*. An Interview with Abdul Waheed Khan, World of Science Vol. 1, No. 4 July-September 2003, UNESCO's Natural Sciences Sector.
- UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Webster, F. (2002). *Theories of the Information Society*. London: Routledge.
- La Educación Superior en el Siglo XXI (2004). Líneas estratégicas de desarrollo. ANUIES, México, D.F. pp. 212.

3. Organizaciones Privadas

USO DE TECNOLOGÍAS INFORMATIZADAS EN PYMES. CASOS SINALOA Y SONORA

Rosalinda Gámez Gastélum[27]

ABSTRACT

The use of technology in organizations has been fundamental ever since the invention of devices and tools, which remodelled and complicated the productive process, from workshops to the first factories. The “third industrial revolution”, with computer use as a central element, has undoubtedly affected organizational processes and has be come a directly influential factor in organizational change.
In this presentation, the process of organizational effects is analyzed within a Pymes at Sinaloa and Sonora.
The methodology used is mixed, quantitative and qualitative methods, 284 questionnaires and ten interviews were applied at the same number of managers and governments personal.

Key words: Organizations, new organizational form and information technologies.

Resumen:

El uso de las tecnologías en las organizaciones ha sido fundamental desde la invención de las máquinas y las herramientas, las cuales facilitan los complicados procesos productivos desde los centros de trabajo y las primeras fábricas. La llamada tercera revolución industrial, ha colocado a las computadoras como un elemento central en los procesos de cambio organizacional. En esta ponencia los procesos y efectos organizacionales son analizados en Pymes en Sinaloa y Sonora. La metodología usada es mixta. Cuantitativa y cualitativa, se aplicaron 284 cuestionarios y 10 entrevistas a directivos y funcionarios gubernamentales.

Palabras clave: organizaciones, nuevas formas organizacionales y tecnología de la información.

[27] Profesora-investigadora de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas de la UAS. Doctora en Estudios Organizacionales por la UAM-I. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1. Líder del cuerpo académico de Gobierno y Políticas Públicas. Los resultados que se presentan en este artículo forman parte del proyecto de investigación “El impacto de las tecnologías de la información y comunicación en formas organizacionales y productividad en Pymes. Caso Sinaloa y Sonora”, el cual contó con financiamiento PROFAPI 2008.

Introducción

La revolución tecnológica ha afectado a las organizaciones y se ha convertido en un factor que influye directamente en el desarrollo de las mismas. La llamada tercera revolución industrial modificó de manera sustancial las formas de trabajo con el advenimiento de la computadora, nuevas tecnologías de la información y software para la toma de decisiones hasta llegar a la denominada empresa virtual.

Las organizaciones pequeñas y medianas (Pymes) no pueden quedar exentas de la revolución tecnológica, ya que el 99.2 % de las empresas mexicanas corresponden a esta clasificación (INEGI, 2004). Ante esa situación, es relevante analizar cómo están operando y de que manera se dan sus procesos organizacionales, a fin de detectar su problemática y diseñar soluciones adecuadas que coadyuven a elevar su rentabilidad con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TI).

Las aportaciones de esta investigación consisten en generar sustentos para la elaboración de una propuesta de estrategia pública que potencie la incidencia del uso de las TI en el desarrollo de la estructura organizacional y la productividad de las Pymes en Sinaloa y Sonora.

1. Materiales y métodos

Este trabajo de investigación se plantea a partir de tres dimensiones de investigación: formas organizacionales, productividad y TI, analizando la interrelación que se da entre estas tres dimensiones en lo referente a formas organizacionales y administrativas.

De acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio se plantea abordarlo desde una perspectiva metodológica mixta. La intención es lograr un cruce metodológico y una complementariedad entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.

Tabla 1

Diseño Metodológico

Tipo de investigación	**Descriptiva e interpretativa**
Población	Finita (SIEM, 2009; Anuario Estadístico de INEGI, 2004)
Tamaño de la población	El tamaño de la población es de 41 mil Pymes en Sinaloa (SIEM, 2009) y en Sonora de 38 mil.
Delimitación de la población	Se aplicó el cuestionario a gerentes, directivos y gerentes del área de sistemas computacionales (al menos 1 por empresa analizada). Se obtuvo una muestra de 284 a partir de una fórmula matemática
Unidad de Análisis	Pymes, localizadas en Culiacán, Ahome y Mazatlán en el municipio de Sinaloa. Pymes, localizadas en Obregón, Hermosillo y Nogales en Sonora.
Prueba piloto	Se aplicó a directivos de Pymes de Culiacán.
Trabajo de campo	Se realizó en Sinaloa y Sonora.
Muestra real (aplicación efectiva)	Con la aplicación de una fórmula de estadística se obtuvo una muestra de 144 Pymes en Sinaloa e igual número en Sonora.
Fuentes de recolección de información	Primarias: Cuestionario autoadministrado, aplicado in situ a gerentes y personas de nivel directivo. Secundarias: Información extraída de bases de datos: INEGI, SIEM, Secretaría de Desarrollo Económico de Sinaloa, Empreser, Secretaría de Economía, etc.

Fuente: Elaboración propia, con base en el diseño metodológico

Este trabajo parte de la hipótesis de investigación:

- Debido a que el Gobierno del Estado de Sonora implementó como estrategia la visión de conjunto de las Pymes antes que el Gobierno del Estado de Sinaloa, el uso de TI ha generado más cambios en el comportamiento organizacional en el conjunto de las Pymes de Sonora que se manifiesta en la optimización de sus procesos administrativos y mayor productividad que el registrado en las Pymes de Sinaloa.

Las hipótesis específicas que plantea esta investigación son:

- Tanto en Sinaloa como en Sonora, a mayor uso de las TI en el conjunto de las Pymes, mayor es la productividad
- El uso de las TI genera mayor cultura de la innovación organizacional en Sonora que en Sinaloa, debido al mayor grado de consolidación de la estrategia gubernamental, para apoyar el desarrollo de las Pymes.

Este trabajo fue realizado con una metodología mixta, pero con mayor énfasis en metodología cuantitativa y aquí se presentan los resultados de una muestra de 144 encuestas, aplicadas en Sinaloa[28] y 140 en Sonora.

En suma, por tratarse de un estudio que abarca los estados de Sonora y Sinaloa se ha decidido utilizar el método comparativo por ser una herramienta de búsqueda sistemática de similitudes y diferencias de ejemplares que pertenecen a un mismo grupo; aunque las diferencias logran ser el foco de la indagación, el propósito aquí es trascender lo exploratorio y llegar a descubrir, porqué los casos son diferentes para revelar la estructura subyacente general, la cual permite tal variación (Elder, 1976; Lijphart, 1971).

2. Resultados y discusión

Caso Sinaloa

Retomando la hipótesis de esta investigación: “Debido a que el Gobierno del Estado de Sonora implementó como estrategia la visión de conjunto de las Pymes antes que el Gobierno del Estado de Sinaloa, el uso de TI ha generado más cambios en el comportamiento organizacional en el conjunto de las Pymes de Sonora que se manifiesta en la optimización de sus procesos administrativos y mayor productividad que el registrado en las Pymes de Sinaloa.”

Podemos concluir que en el estado de Sinaloa las pequeñas y medianas empresas cuentan con la tecnología suficiente para llevar a cabo sus labores cotidianas, dado que el porcentaje de empresas que cuentan con computadora asciende al 92%, de

[28] Se agradece el apoyo del grupo 3-1 de la Licenciatura en Políticas Públicas de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas de la UAS por su apoyo en la aplicación del cuestionario. Asimismo, se agradece la colaboración de la MC Virma Gutiérrez, responsable de la asignatura de Teoría y Práctica de la Encuesta por su apoyo en el diseño del instrumento y la aplicación por parte de los estudiantes en el marco de esa asignatura.

las cuales el 86% cuenta con servicio y acceso a internet, cuyos principales usos son enviar y recibir archivos y ofertar sus productos o servicios. Por lo tanto los usos del sistema de Información y Tecnologías de la Información y Comunicación desde su implementación han provocado mayor optimización de resultados como disminución de costos, mayor productividad, y eficiencia en los movimientos. Pero no tiene mayor rapidez y planificación en la toma de decisiones.

El uso de las tecnologías de información ha impactado en la relación con sus clientes y proveedores un 51% y en el otro 49% el impacto no ha sido sustancioso, pues su utilización es nula. Respecto a ello las empresas que no utilizan las SI y TI nos enfrentamos con una desventaja: disminución de competividad, no explota el mercado potencial a través de internet como es la venta y oferta de servicios o publicidad de la misma empresa (marketing) ya que las estadísticas nos dicen que las Pymes en Sinaloa prefieren utilizar el internet para enviar y recibir archivo y ofertar productos y servicios y aun siendo uno de los principales usos no representan mas del 51% de las empresas. Lo que da como resultado que su uso se encuentre principalmente orientado hacia las labores administrativas y comerciales, pero no para expandir sus mercados y lograr un incremento en la productividad.

Destacando los resultados obtenidos en la realización de las encuestas, las pequeñas y medianas empresas en Sinaloa se han visto beneficiadas con la aplicación e implementación de las tecnologías y sistemas de información mejorando la toma de decisiones, el comportamiento organizacional de las empresas, la comunicación y el trabajo en equipo.

Respecto a la dimensión de evaluación de política pública, en Sinaloa se observa que existe una política pública de apoyo al surgimiento de pequeñas y medianas empresas, lo cual se refleja en la existencia de siete programas, orientados a apoyar a las Pymes desde su creación, financiamiento, asesoría e introducción de TI.

De acuerdo a la revisión de documentos y entrevistas realizadas, hemos detectado que en términos de mejora regulatoria Sinaloa presenta un avance significativo, además que cuenta con un organismo denominado Empreser, que a la fecha a apoyado en la apertura de más de 400 nuevas Pymes.

En Sinaloa también se cuenta con centros de apertura rápida en 11 de los 18 municipios (Culiacán, Mazatlán, Ahome, Guasave, Guamúchil, Navolato, El Rosario, Angostura y Escuinapa).

Desde 2004, Sinaloa cuenta con la Ley Estatal de Gestión Empresarial y Reforma Regulatoria que contempla, entre otras cosas, la existencia de un programa de gestión empresarial, coordinado por el Gobierno Estatal y en colaboración con los Gobiernos Locales. De ese programa surgen las Unidades Rápidas de Gestión Empresarial, que son ventanillas de atención al empresario y que le prestan servicios en dos aspectos claves:
En la realización de trámites para la apertura de nuevas empresas y también en información respecto a los programas de apoyo a Pymes del Gobierno Federal y estatal en los rubros de capacitación, registro de marca, código de barras, definir la imagen o el logotipo, el acceso a financiamiento, entre otros.

En entrevista, la directora de la Comisión Estatal de Gestión Empresarial y Reforma Regulatoria, Morayma Yaseen Campomanes explicó que este programa a beneficiado en gran medida el surgimiento de nuevas Pymes en el sector comercio, industrial y servicios.

"Para este año tenemos como meta realizar 20 mil gestiones a favor de empresas sinaloenses, a través de 20 ventanillas en todo el estado y las Pymes son unas de las grandes beneficiarias", explicó.

En entrevista, José Luis Valle López responsable del Gobierno del Estado de Sinaloa del programa en apoyo a pequeñas y medianas empresas, informó que no obstante la crisis en la entidad se continúa apoyando a las Pymes, básicamente a través de programas de capacitación en forma coordinada con la Secretaría de Economía y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de evitar la mortandad de Pymes que es de 3 a 6 meses de su nacimiento.
De acuerdo a esta investigación, en Sinaloa encontramos que existen siete programas de apoyo a las Pymes desde aspectos de metodología para la creación de este tipo de organizaciones, consultoría, hasta apoyo en sistemas de la información (véase tabla 2)

Uno de los programas claves en la entidad para detonar el desarrollo de las TI es el Programa Fidsoftware A.C. (Sinaloa). Esta área nace a través de la Secretaría de Desarrollo Económico de Sinaloa, cuyo objetivo es impulsar la industria del desarrollo de Software, mediante el fortalecimiento de las empresas locales con un profundo dominio y certificación internacional de las nuevas tecnologías de información en materia de desarrollo de software; y la generación de una significativa oferta de jóvenes egresados del sistema educativo estatal con conocimientos especializados en desarrollo de software. Las principales estrategias de este programa son las siguientes:

- Certificaciones
- Incubadora de empresas de software
- Centros de Desarrollo Productivos
- Apoyo a industria local
- Cadena de valor de la industria del software.

En entrevista con el responsable de ese programa, Juan Alberto León informó que el programa gubernamental *Fidsoftware*, tiene como objetivo consolidar la industria de generación del software, para que sea generadora de empleos potenciales, atraiga inversión extranjera y contribuya al desarrollo económico. Este programa gubernamental está trabajando con 50 universidades de todo el Estado, que tienen un total de 15 mil estudiantes de la carrera de informática para apoyarlos en la creación de software y certificarlos[29].

[29] Este año se instalaron en Sinaloa dos de las principales empresas a nivel mundial en el desarrollo del software, una se llama NEORIS y la otra SOFTEC. Noris está en Culiacán en el TEC Milenio y está próxima a abrir una en las UAS. En tanto, SOFTEC está próxima a instalarse en Mazatlán.

Se tienen avances importantes en este programa al generar 3,500 empleos en 2006, 8 empresas certificadas y 5 empresas capacitándose en California para el *outsourcing*. Sin embargo, en Sinaloa la economía descansa en las Pymes al representar más del 92 % de las empresas existentes; por lo cual consideramos que sí se establece una real vinculación entre los estudiantes de informática y las Pymes éstas podrían ser más eficaces y productivas, así como tener un mayor ciclo de vida. Es decir, generar una real vinculación Universidad-Pymes-iniciativa privada, para lograr generar las condiciones que permitan construir a mediano plazo un Sistema Regional de Innovación (SRI),

Caso Sonora

Se aplicaron 140 cuestionarios en el estado de Sonora en las tres ciudades que mayores PyMEs tienen en su región: Obregón, Hermosillo y Nogales. Se han analizado cada una respuesta para contestar a la hipótesis del proyecto.

En el análisis encontramos que la mayoría de las PyMES analizadas corresponden al sector comercio; son empresas matrices y tienen en promedio 31 empleados.

La mayoría de las empresas son locales y familiares, es decir principian con inversiones pequeñas, primordialmente en infraestructura; en cuanto a tecnología la mayoría cuentan con computadoras, pero solamente en el rango de 1 a 10.

Estas organizaciones consideran a la computadora como una herramienta indispensable, sin embargo, no las adquieren en grandes cantidades. Un 85% de estas empresas cuentan con computadoras con internet, por lo que una vez que se adquiere computadora se conectan a la red, para hacer más eficientes sus procesos de trabajo..

El 87% de las empresas cuentan con red local, lo cual refleja el uso de las tecnologías de la información de las PyMES en Sonora, lo cual se aprovecha cuando el 55% de las empresas de Sonora cuentan con páginas web, lo que nos habla de la importancia que tiene el contacto y la imagen externa de las empresas, sin embargo aún es necesario que se incremente su uso, ya que existen las condiciones para ello. Las páginas web se actualizan según las necesidades de la empresa,

aproximadamente cada 25% se actualiza diario, cada semana, cada mes y cada año.

El 50% de las empresas sonorenses cuentan con contacto con distribuidores internacionales, exportan e importan, estas relaciones se dan con mayor frecuencia con Estados Unidos lo cual responde a la ubicación geográfica de la región. Este contacto se da principalmente a través de internet y teléfono, lo cual nos vuelve a confirmar la necesidad y la utilidad de los sistemas de información.

El 88% de las PyMES en Sonora consideran que tienen un Sistema de Información adecuado a las necesidades de su empresa, lo cual se puede ver reflejado por la existencia de computadoras e internet en su empresa, y a la cantidad de empleados de las mismas. Estos sistemas tienen entre 2 y 5 años de su implementación..

La implementación de los sistemas de información en las empresas ha sido de gran utilidad en lo que respecta a la toma de decisiones ya que el 95% a presentado mejorías en las mismas, de acuerdo a los resultados de la encuesta.

En cuanto a la dimensión de política pública, los hallazgos revelan que existe una mayor organización y relaciones intergubernamentales entre los distintos niveles de gobierno, así como la existencia de un centro de negocios en Hermosillo que aglutina todos los programas gubernamentales que ofertan este tipo de apoyos.

Conclusiones

En ambas entidades se observa que existe una fuerte tendencia hacia la modernización organizacional, mediante el uso de TI en Pymes. También es importante destacar que en ambas entidades los programas gubernamentales en apoyo a este tipo de organizaciones han tenido gran éxito y que los principales efectos organizacionales que podemos advertir son: mayor trabajo en equipo, optimización en la toma de decisiones y una cultura organizacional innovadora. En cuanto a la dimensión de productividad, la encuesta no arroja datos que nos reflejen que existe una correlación entre introducción de TI y productividad a corto plazo. En suma, los resultados de la investigación reflejan que la hipótesis de investigación planteada resultó parcialmente verdadera, ya que si bien es cierto que ambas entidades presentan un nivel de desarrollo similar en la introducción de TI en Pymes y el Gobierno juega un rol clave en ambos estados por los apoyos otorgados; en Sonora existe mayor interés por la modernización de las Pymes mediante un

programa denominado “Equipate” que implica un apoyo de 50 mil pesos para cada organización; la existencia de un Centro Integral de Negocios que aglutina programas de los tres niveles de Gobierno, así como un convenio internacional de apoyo a la Pyme para exportar, denominado “*Small Bussines Development*”, el cual incluye a la fecha un total de 20 pymes que comercializan sus productos en Arizona.

Bibliografía

Bagella, M. y L. Becchetti (2000). The *Competitive Advantage of Industry District. Theoretical and Empirical Analysi*s, Physica-Verlag Heidelberg, New York.

Baseve, Jorge, Alejandro Dabat et. al. (2002) .*Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI,* editorial Miguel Ángel Porrúa, UNAM, CRIM y UAM-Azcapozalco, México,

Becattini, G. (2000). *Sectors and/or districts: some remarks on the conceptual foundations of industrial economics in small firms and industrial districts in Italy*, London y New York, Goodman and Branford.

Bervejillo, Federico (1994). *Territorio en la globalización. Cambio global y estrategias de desarrollo territorial*, ILPES, documento 96/34, Series Ensayos.

Brusco, S. the *Emilian Model: Production decentralization and social integration*, Cambridge Journal of Economics, n. 2.

Butler, Josepth H. (1986). *Geografía Económica, aspectos espaciales y ecológicos de la actividad económica,* Limusa Noriega Editores, México.

Cainelli Giulio y Zoboli Roberto (2004). *The Evolution of Industrial Districts. Changing Governance, Innovation an Internationalization of Local Capitalism in Italy*, Physica-Verlag Heidelberg, New York.

Campos, Mauricio de María (2002). *Pequeñas y medianas empresas industriales y políticas tecnológicas: el caso mexicano de las tres últimas décadas*, CEPAL, Santiago de Chile, No. 123.

Cardoso, E. Fernando y Enzo Feletto (1969)., *Dependencia y desarrollo en América latina,* Siglo XXI, México.

Cereceres, Lucía (2006), Pequeñas y medianas empresas y toma de decisiones en Sinaloa, Ed. UAS, México.

- **Reportes**

International Telecomunication Union (2003) World Telecomunication Development Report 2003: access indicators for the information society SUMMARY. pp27

- **Revistas**

Cole, Jeffrey (2004), "Now is time to start studying the internet age", Chronicle of higher Education, Vol. 50 Issue 30(4-2-2004), p 18.

Bakardjieva, Maria(2003), "*What Kowledge? Whose Fingertips? Negotiating and Serving Diverse Identities Through information Technology*", Canadian Ethnic Studies, Vol 30, No.3 (2003) University of Calgar y pp 133-149

- **Sitios de Internet**

Billón, M. et. al. (2007): *Evidencias del impacto de las TIC en la productividad de la empresa. ¿Fin de la paradoja de la productividad?* En Cuadernos de Economía. Vol. 30, Núm. 82, enero-abril, 2007, págs. 005-036 del Departamento de Economía de la Universidad Pública de Navarra, España. Consultado en la dirección de Internet

http://www.uam.es/departamentos/economicas/analecon/especifica/cuadernos/82/82-1.pdf el 25 de Septiembre de 2008.

Kalakota, R. y Robinson, M., (2001***): e-Business 2.0: Roadmap for Success, 2/E,*** Addison Publisher

University of Rochester, N.Y., USA.

Pedraza, N.A., et. al. (2008): *Importancia de las TIC en las PyMES mexicanas*, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, consultada el 25 de Septiembre de 2008 en la dirección de Internet http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2006/pmsagf.htm

Cumbre Mundial sobre la sociedad de la información
http://www.itu.int/wsis/index-es.html

Unión Internacional de Telecomunicaciones
http://www.itu.int/home/index.html

CEPAL
http://www.cepal.org/deype/noticias/noticias/9/20239/2004_11_MedicionSI_encuesta.pdf

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE MAZATLÁN

Concepción Suastegui Barrera/Blanca Isela Ramírez/Carmen Alicia Ibarra Jiménez/Antonio Sánchez Velasco

Resumen

La planeación estratégica prepara a los administradores para el cambio, les ayuda a valerse de ella, les permite optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas. En las pequeñas empresas, la planeación estratégica se constituye en una importante y real ventaja competitiva si se realiza eficientemente.

INTRODUCCIÓN

La importancia de la planeación estratégica para las pequeñas empresas ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que al defender la misión de sus empresas, en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito y por consecuencia éstas funcionan mejor ya que responden positivamente a los cambios ambientales. (Rodríguez, 2005).

La presente investigación se centra en el proceso de planeación estratégica de las pequeñas empresas comerciales de Mazatlán Sinaloa. El universo de estudio se estableció con base a los datos proporcionados por el Sistema de Información Empresarial Mexicano, de 80 pequeñas empresas que se encuentran registradas en la Cámara Nacional de Comercio y Turismo de Mazatlán, Sinaloa.

En este trabajo se presenta en un primer momento un acercamiento teórico en torno a la planeación estratégica y de la relevancia económica y social de la pequeña empresa. Posteriormente se indican los hallazgos encontrados sobre la planeación estratégica en la pequeña empresa de Mazatlán, Sinaloa y finalmente se exponen a manera de conclusión, una serie de ideas producto de los hallazgos encontrados del interjuego teórico que acompañó a esta investigación.

1. Acercamiento Teórico

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y, aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a las metodologías de planeación estratégica permiten predecir rutas alternativas y elegir la que resulte la más probable. (Rodríguez, 2000).

1.1. Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes: realizar un mapa de las probables decisiones futuras de una organización (empresa privada o institución pública) y diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos la planeación estratégica enfrenta la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo se actuará de manera más conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

Al final aspectos personales y organizacionales se entretejen en tanto el rumbo que se elige para las organizaciones influirá en las personas y viceversa. En general se trata de la interacción entre dos dimensiones: el ámbito externo e interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

Con este mapa teórico del futuro, tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizada y flexible complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

La enorme importancia que en el mercado tiene la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas radica en que actualmente, constituye una importante y real ventaja competitiva para quien la realiza eficientemente.

La planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada

hacia el futuro. Además es integradora, pues reúne la totalidad de las funciones operacionales (producción, comercialización, etc.) ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente. (Martínez, 1994)

¿Por qué hacer Planeación estratégica?

La planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

De igual manera permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes –actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones.

Así mismo proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los

gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional. Un componente necesario para la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma cómo piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica; el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos. (Goodstein, 1998).

La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específico, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y por consecuencia éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia los objetivos organizacionales. En el cuadro 1 se muestran aspectos que han hecho importante a la planeación estratégica.

CUADRO No. 1

ASPECTOS QUE HAN HECHO IMPORTANTE A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	
Acontecimientos	Descripción
1. Aceleración del cambio tecnológico.	A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.
2. La creciente complejidad de la actividad gerencial.	Los gerentes tiene que enfrenarse a factores externos: la inflación, el aumento de costos fijos, traslados de mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa.
3. Creciente complejidad de ambiente externo.	La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, sino hay que considerar las demandas en influencia del entorno.
4. Un intervalo mayor entre sus resultados finales.	Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de las decisiones actuales y utilidades a largo plazo, que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante que antes.

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, 2005: 95

En la actualidad, el medio de las empresas esta lleno de amenazas y oportunidades, es el cambio quien las crea. La planeación estratégica prepara a los administradores para el cambio, les ayuda a valerse de él, les permite optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas. (Rodríguez, 2005)

1.2. Relevancia económica y social de las pequeñas empresas

La pequeña y mediana empresa son de gran importancia en México dado que representan el 95% del ámbito empresarial nacional. Proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales, tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, cada vez más, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago.

Otro aspecto por considerar es que, históricamente la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; se puede decir que este tipo de empresas ha sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios

En México el apoyo a la pequeña empresa se ha enfocado fundamentalmente al aspecto financiero, principalmente a través de la banca de desarrollo: Nacional Financiera y el Banco de Comercio Exterior. Existe otro organismo descentralizado del gobierno estatal cuyo objetivo es brindar asesoría de tipo administrativo a las pequeñas empresas a través de los Centros Regionales de Competitividad Empresarial (CRECE).

En México las pequeñas empresas representan una parte muy importante tanto en el contexto económico como en la generación de empleos, además estas empresas se establecen por el deseo de superación económica de algunas personas (empresarios) quienes se independizan de esta manera, incluso en las universidades locales se imparten materias que apoyan a los estudiantes para que desarrollen su creatividad y los conduzca a formar su propia empresa. De igual manera los gobiernos están ofreciendo programas de apoyo para el desarrollo de las pequeñas empresas como una forma de evitar pérdidas de empleo. En las pequeñas empresas el aspecto más importante es la iniciativa del administrador, su capacidad para hacer frente a los problemas que se presentan, el crecimiento de la empresa depende de sus habilidades y conocimientos ya que una de las características más sobresalientes es la centralización de la gestión y la aplicación de la estrategia en forma intuitiva e informal. (Rodríguez, 2003).

1.2.1. Situación actual de las pequeñas empresas

En gran porcentaje el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las medianas y pequeñas empresas, no únicamente por el volumen del empleo en general y el volumen de establecimientos que representan sino por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con eficiencia y flexibilidad la fabricación de insumos, que en buen número de casos las grandes empresas efectúa con elevados costos.

Generalmente la pequeña empresa sirve como auxiliar de las grandes empresas brindando ayuda a otras de mayor magnitud en muchas formas; como es el caso característico de las pequeñas empresas maquiladoras, o también como proveedoras de artículos que solo en ellas se fabrican.

La pequeña empresa es “estimulante de la competencia” que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así decirlo ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad, precios más bajos, mayor eficiencia de los servicios etc.,. Hablando particularmente de la pequeña empresa, esta brinda la oportunidad a cualquier persona de cualquier condición, para integrarse al ámbito empresarial, debido a esta facilidad se inician anualmente muchos negocios, miles de pequeñas empresas que compiten entre sí en su afán de salir adelante.

Por lo anterior, las pequeñas y medianas empresas constituyen un terreno al que es necesario aportar ayuda y estímulo, con el fin de reducir los fracasos innecesarios, con las consiguientes pérdidas económicas, esperanzas truncadas y a

veces perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados. (Steiner, 1999)

1.3. Proceso de la planeación estratégica en las pequeñas empresas

El plan estratégico implica analizar en el ambiente de la pequeña empresa e idear un proceso para dirigir su desarrollo y éxito en el futuro. Este proceso implica determinar los factores internos y los factores externos actuales (es decir las fuerzas económicas, tecnológicas, sociales y políticas) que afectan al negocio. Para comenzar este proceso, hay que identificar las fortalezas y debilidades internas que pueden inhibir o apoyar la estrategia. Los componentes de este proceso incluyen la estructura de la organización, la cultura y los recursos. Hay que elaborar una lista de oportunidades disponibles (crecimiento, nuevos mercados etc.) y de las amenazas (competencia creciente, escasez de materias primas, reducción de precios etc.) del negocio. Esto debe dar una cierta idea de la situación actual y proporcionar una dirección estratégica.

Una vez que se han identificado las oportunidades, se han determinado las fortalezas y las debilidades del negocio y se han enumerado los objetivos se procede con el plan estratégico. (Abell Dereck F, 1991)

1.3.1. La Productividad en las pequeñas empresas

Para llevar a cabo una administración eficiente y con éxito se requiere conocer exactamente lo que se está haciendo. En la pequeña empresa gran parte

de este éxito depende de la capacidad y habilidad del dueño para enfrentar todos los días el manejo de las operaciones normales de su empresa.

La cuestión técnica, no es la causa del fracaso de muchas pequeñas empresas, pues difícilmente una empresa pequeña fracasaría por el desconocimiento técnico sino por falta de conocimientos y habilidades en herramientas y técnicas, para aplicar los procedimientos y programas adecuados a cada función administrativa de la empresa.

La pequeña empresa tiene en su administración a una persona que hace de todo, pues sus limitados recursos le impiden tener apoyo como las medianas y grandes empresas. El pequeño empresario hace de patrón y trabajador al mismo tiempo, él es encargado de las funciones de ventas, producción, personal y finanzas. Todas estas actividades lo absorben de manera tal, que difícilmente su tiempo le alcanza para dirigir y controlar su empresa.

En contraste con los problemas mencionados, la pequeña empresa tiene valores y ventajas superiores a las que poseen las medianas y grandes empresas. La pequeña empresa tiene importancia cuantitativa; ventajas en oportunidad de vender, en resistir incrementos de costos indirectos, en flexibilidad y adaptabilidad para la aplicación de procedimientos, programas o políticas administrativas, y en conocer a sus clientes y empleados. Además presenta interdependencia en los negocios para contribuir al éxito de las grandes empresas aliviando muchas de sus actividades, es fuente de innovación menos riesgosa, ayuda en cierta forma a evitar los monopolios y es un medio de empleo para personas incapacitada físicamente, o por edad, con dificultad para conseguir empleo.

La fuerza competitiva de un negocio depende de su productividad. Una empresa altamente productiva entrega, obviamente, una gran cantidad de productos con poco personal, suponiendo que se cuenta con cierto nivel de automatización. A la inversa, una empresa de baja productividad empleará más personal para generar menos productos. La mayoría de las empresas miden la productividad, calculando los montos de venta por empleado, tomando una serie de datos a lo largo del tiempo. Piensan que si esa cifra crece, la empresa se tornará más productiva; si decrece, sucede lo contrario.

No obstante, la fórmula es imperfecta, en parte porque no tiene en cuenta el ajuste por inflación de los ingresos por ventas. Tampoco indica algún esfuerzo para que el producto resultara más atractivo para el cliente, mediante el ofrecimiento de servicios adicionales o el agregado de nuevas características distintas. Cualquiera de esas políticas hubiera requerido más personal. En este caso, lo que los propietarios necesitan conocer realmente es si su inversión en personal está rindiendo. Es posible que los trabajadores agregados hayan aumentado la rentabilidad.

Ninguna compañía tendrá utilidades hoy con un producto de mala calidad. Un indicador económico significativo del negocio de la eficiencia productiva insumos-productos para la administración de las compañías en el mercado de hoy, es el grado en que el producto o servicio generado proporciona al consumidor satisfacción por la calidad, con el correspondiente impacto positivo sobre las ventas. (Rodríguez, 2005).

Esta medida de la productividad del negocio orientada hacia el cliente, cambia el centro de atención del programa de planeación. Ya no se piensa exclusivamente

en las técnicas para mejoras la eficiencia del trabajo en la fábrica, como ha sido el caso por más de 50 años y que sigue siendo importante; ahora también hay que enfocar el hecho de que el logro de la productividad orientada hacia el cliente, requiere el uso intenso de programas modernos de calidad.

Para seguir siendo competitiva, una empresa debe tratar de elevar constantemente su productividad. Los esfuerzos de mejoramiento varían mucho. Algunos se traducen en profundas reorganizaciones o cambios de tecnología, mientras que otros simplemente mejoran las operaciones ya existentes.

Cuando una organización entienda verdaderamente sus capacidades esenciales y utilice la reingeniería de procesos comerciales y el aprendizaje para mejorar la productividad, estará en condiciones de buscar el servicio al cliente con la confianza de que será capaz de competir con cualquiera.

Los administradores modernos hacen bien en aprender de otras compañías dispuestas a compartir sus ideas, pero no pueden darse el lujo de olvidar que todos los recorridos del mundo no van a proporcionarles la ventaja competitiva que necesitan para sobrevivir y prosperar. Todo se reduce a lo evidente: elaborar un producto que la gente quiera, a un precio competitivo, y el éxito estará garantizado. A pesar de que esta idea parece muy sencilla, el camino nunca resulta fácil (Valdés, 2005).

La verdadera productividad es el resultado de que todos los empleados en la empresa solucionen problemas reales. En otras palabras, cuando ellos se concentran en comprender su rendimiento y como éste satisface al usuario final, estos tratarán de satisfacer las necesidades de dicha persona. Esto sólo sucede cuando existe un conocimiento claro de lo que la empresa hace bien y la forma en

que otras organizaciones llevan a cabo funciones comparables.

Muchos gerentes concuerdan con la idea de que la única manera de sobrevivir en este mundo globalizado está en obtener la satisfacción completa del cliente a través del suministro de productos de alta calidad.

Las pequeñas empresas ante la realidad comercial mundial, no pueden ignorar el contar con una gerencia de calidad y una productividad que les permita garantizar su competitividad por igual en el escenario nacional en donde operan, como aquellos escenarios internacionales en donde quieren incursionar.

Los aumentos de productividad constituyen la condición necesaria para lograr tasas más elevadas de competitividad y crecimiento. Los aumentos de productividad reflejan la capacidad de absorber tecnologías, desarrollar nuevos productos y ajustar continuamente los padrones de una organización. Al mismo tiempo, el incremento de la competitividad empresarial supone tener en cuenta una serie de parámetros que van desde las mejoras en la calidad, en la productividad, hasta las condiciones de trabajo y la optimización de los recursos.

En la mayoría de las pequeñas empresas aspectos como la calidad, la productividad, o las condiciones de trabajo están muy por debajo de los estándares deseados debido la mayoría de los casos, a la falta de recursos. (Feigenbaum, 2005).

2. La planeación estratégica en las pequeñas empresas de Mazatlán, Sinaloa

Las pequeñas empresas ofrecen al campo experimental con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas. En la ciudad de Mazatlán, han iniciado operaciones pequeñas empresas con los siguientes productos: preparación de tostadas horneadas sin grasa, de tortillas de harina caseras sin conservador, de sushi, elaboración de leche, marlin, atún y queso, compra venta de productos farmacéuticos, artículos importados, material eléctrico, de hospedaje entre otras.

Considerando la economía en Mazatlán, la mayor parte de los negocios que inician corresponden a micro y pequeñas empresas, sobre todo innovando productos. Las siguientes empresas empezaron como negocios familiares y hoy se han convertido en grandes empresas : Café Marino, Productos Industrializados S.A. Tortillas de Harina El Venado, Tostaditas Blancas, Eléctrica dos Hermanos, Farmacia Moderna, Importaciones Sanfri, Hotel Costa de Oro por mencionar algunos, pero definitivamente es una cantidad poco significativa con respecto al total de negocios familiares que se forman con dos o tres empleados y que en corto tiempo tienen que cerrar sus empresas por falta de apoyo, asesoría y estímulos.

CUADRO No. 2

ESTABLECIMIENTOS EN LA CIUDAD DE MAZATLÁN				
SECTOR	**MICRO**	**PEQUEÑA**	**MEDIANA Y GRANDE**	**TOTAL**
COMERCIO	3,646	80	33	3759
SERVICIOS	998	76	17	1091
MANUFACTURA	88	31	15	134
TOTAL	4,732	187	65	4984
PORCENTAJE	94.94%	3.76%	1.30%	100%

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano

En México se han implementado planes de apoyo dirigidos a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) sobre todo a través administrativa para poder cumplir con todos los requisitos que impone la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de Nacional Financiera, pero no han funcionado y además han sido insuficientes, lo anterior aunado a la gran complejidad fiscal que existe en nuestro país, en la cual se exige una gran carga (SHCP). (Cereceres, 2004).

Como se puede apreciar en el cuadro 2, en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa existen 4984 establecimientos de los cuales 4,732 corresponden a micro empresas, lo cual significa un 94.94 por ciento. En conjunto las micro y pequeñas empresas representan un 98.70 por ciento del total de establecimientos registrados, por lo que pone de manifiesto la importancia de este tipo de empresas tanto en lo económico, como en lo social, ya que proporcionan el 56.13 % del empleo, que como se muestra en el cuadro número 3.

CUADRO No. 3

PERSONAL CONTRATADO EN LA CIUDAD DE MAZATLAN					
SECTOR	**MICRO**	**PEQUEÑA**	**MEDIANA Y GRANDE**		**TOTAL**
COMERCIOS	5932	1203	1530	989	9654
SERVICIOS	2059	1304	1188	1138	5889
MANUFACTURA	367	327	606	3097	4397
TOTAL	8358	2834	3524	5224	19940
PORCENTAJE	41.92%	14.21%	17.67%	26.20%	100%

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano

Los datos proporcionados en los dos cuadros anteriores, muestran sin lugar a dudas la importancia que tienen en el ámbito local las pequeñas empresas en el contexto tanto económico como social.

Las pequeñas empresas juegan un papel muy importante de la economía por lo que los gobiernos deben implementar fondos de apoyo para su crecimiento. Dada la importancia que tienen sobre el empleo por ello las autoridades deben implementar fondos de apoyos especiales como parte de una política nacional de fomento a este tipo de empresas.

En el cuadro 4 se muestra las pequeñas empresas comerciales de Mazatlán con su número de empleados.

CUADRO No. 4

PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES REGISTRADAS EN LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO Y TURISMO DE MAZATLÁN DE ACUERDO AL NÚMERO DE EMPLEADOS, 2006.

No. DE EMPLEADOS	**NUMERO PEQUEÑAS EMPRESAS**	**% DE PEQUEÑAS EMPRESAS**
11	6	7.50
12	5	6.00

13	3	4.00
14	5	6.00
15	16	20.00
16	6	7.50
17	3	4.00
18	2	2.50
19	2	2.50
20	12	15.00
21	1	1.25
22	3	4.00
23	5	6.00
24	1	1.25
25	3	4.00
28	2	2.50
30	5	6.00
TOTAL	80	100.00

Fuente: Cámara de Comercio y Servicios de Mazatlán, Sin

Como se puede apreciar en el cuadro 2, en la ciudad de Mazatlán existen establecimientos de los cuales corresponde al 3.76 % a pequeñas empresas por lo que se pone de manifiesto su importancia tanto en lo económico como en lo social, dado que proporcionan el 14.21% de empleo según cuadro no. 3 .

Asimismo en esta investigación se encontró que los dueños o administradores de las pequeñas empresas: el 66% declaran conocer muy bien la misión de la organización y la visión un 48%. Sin embargo se puede decir que en la mayoría de los casos solo la conocen o cree conocerla el dueño, pero dado que no existe un documento por escrito que avale tales afirmaciones. Estos conceptos son sumamente importantes que los empleados la conozcan ya que la misión refleja en esencia lo que es la empresa y la visión da a conocer hacia dónde quiere llegar, permitiéndoles de esta manera a éstos identificarse con el propósito de la organización, y cuál será el rumbo que tomará la empresa en los próximos años, dado que esto se logra a través del esfuerzo planeado y coordinado de toda la empresa.

En estas empresas la mayoría de los objetivos son fijados por el propietario, que conforman el 80%. Con base a lo anterior podemos deducir que la mayoría de las pequeñas empresas son familiares, y por lo tanto se deben conocer a fondo para lograr los propósitos de la organización. La posición dominante del propietario puede dar lugar a una limitación en cuanto a factibilidad de los objetivos por la falta de conocimiento de la organización, debido principalmente a la ausencia de una preparación adecuada.

En cuanto al plazo de fijación de los objetivos el 59% de las empresas encuestadas los tiene a corto plazo lo que nos lleva al mantenimiento a futuro de la empresa. Además los objetivos los conocen los empleados en un 30%, y se los dan a conocer en un 57% en forma verbal, lo que trae como consecuencia que éstos no se logren en la mayoría de los casos, ya que el empleado no tiene una dirección para que estos se cumplan ni se evalúen por lo tanto no está garantizado el crecimiento y continuidad de la empresa.

De las pequeñas empresas encuestadas el 23% no tienen indicadores para medir la productividad por lo que se desconoce que tan rentable es la empresa en realidad. Ya que desconocen los índices de productividad que existen para medir el rendimiento de la inversión, la rentabilidad genuina, flujo de fondos, tasa de crecimiento sostenible, indicadores de problemas futuros como son retiros familiares etc. El origen de muchos problemas de las pequeñas empresas queda evidenciado al analizar los índices anteriormente señalados, dado que revelan la procedencia del dinero así como su aplicación final.

Referente al conocimiento de las expectativas de clientes y proveedores, es necesario conocer que es lo que esperan y piensan respecto a la empresa ya que de

no ser así esto puede redundar en el crecimiento del negocio. La encuesta mostró que conocen de los clientes el 77% de las pequeñas empresas y la de los proveedores el 60%. Al no conocerlos se ignoran nuevos productos o servicios que requiere el cliente, así como a los proveedores al desconocerlos no se aprovechan descuentos, bonificaciones lo que redundaría en una baja de precios de los productos que ofrecen las pequeñas empresas.

En esta investigación se encontró también que el 27% de los dueños o administradores de las pequeñas empresas de Mazatlán no conocen la planeación estratégica, el 39% la conoce bien y el 39% muy bien; aunque conocen qué es la técnica FODA, pero en la mayoría no la aplican solo el 23% y, por lo tanto, no realizan planeación. Sin embargo al cuestionarles si les gustaría conocer la planeación estratégica el 100% contestaron afirmativamente lo que muestra que está dispuesto a aceptar cambios en su manera de administrar la empresa. Se trata de empresarios que en la mayor parte de las veces se basan en su experiencia, en su “olfato” para los negocios y de esa manera logran un capital.

El empresario de las pequeñas empresas de Mazatlán, Sinaloa, está en su mayoría informado del entorno de su empresa, con el 48% pero no está ocupándose de prever el futuro de su empresa, sin embargo en algo fueron contundentes, el empresario de este tipo de empresas tiene disposición para conocer y aplicar la planeación estratégica.

La mayoría, el 73% dijo que tenía estrategias para superar y afianzar las debilidades, aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas, que no aprovechan esta información que tienen a su alcance, lo que se traduce como una actitud pasiva.

En cuanto a la capacitación del personal de los empleados ésta la ubican en cuanto a planes a corto plazo en el cuarto sitio, lo cual indica que primero están las ventas, después no tiene planes, luego mejorar el servicio al cliente, y al último la capacitación del trabajador, sin percatarse que es éste el que ayuda a que se cumplan los objetivos.

El 23% de las empresas encuestadas no l realizan ningún tipo de planeación esto impide que se desarrolle y crezca la empresa, ya que no está preparada para el futuro, además en caso de tener desviaciones estas continúan dado que no se investiga su origen y efecto. En este trabajo se considera que ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no tiene una planeación que le permita alcanzar los resultados deseados.

En las pequeñas empresas de encuestadas el estilo de dirección se caracteriza por su rigidez, su planificación es insuficiente el estilo de estar al día, es consecuencia de improvisaciones sin ningún tipo de planificación previa, en concreto se actúa de forma reactiva.

Los empresarios de las pequeñas empresas en Mazatlán, están seriamente preocupados por el presente, por subsistir pero dejan de lado el crecimiento como negocio; se involucran mucho en la operación cotidiana de la empresa, desperdiciando su valioso tiempo en actividades que otras personas pueden realizar por ellos. Les falta aprender a delegar autoridad, prevalece en ellos la cultura de la corrección, no de la prevención, lo cual los obliga a corregir los problemas en lugar de prevenirlos.

El empresario de las pequeñas empresas de Mazatlán debe sustituir la cultura de la corrección de problemas por una de prevención (planeación). Es recomendable implementar estrategias que le permitan aprender a dividir responsabilidad entre su personal y delegar autoridad para tener tiempo que debe ocupar en la administración de su empresa.

Las estrategias de las pequeñas empresas son elaboradas en forma implícita ya que no están por escrito, sino que son elaboradas por su dirigente y posteriormente transmitidas al resto del personal de una manera informal. Se identificó que no existe una planeación formal en la misma, y su estilo de liderazgo es centralizado.

Los hallazgos de esta investigación indican que los directivos en general delegan muy poca autoridad, y en la toma de decisiones a pesar de que el 52% aceptó tomar en cuenta siempre a sus colaboradores es él el quien tiene la última palabra. La toma de decisiones es informal, no existe un plan determinado; las decisiones se van tomando de acuerdo a las necesidades del momento.

Se detectaron además los siguientes problemas que afectan el desarrollo de las pequeñas empresas y son:

Obstáculos del entorno: Las pequeñas empresas son más sensibles a los obstáculos que le plantea el entorno político, económico y social, ya que cuenta con medios más limitados que las grandes empresas para enfrentarlos.

Problemas macroeconómicos: los problemas macroeconómicos afectan a toda la sociedad y a las empresas. Las pequeñas empresas en este contexto, cuentan con menos capacidad de análisis de las consecuencias que le sobrevienen

ante cambios generales en la economía; también es más débil su estructura de capital y financiera, en general para resistir esas variaciones y al ubicarse en mercados generalmente más competidos termina siendo más vulnerable, como es el caso de una ausencia de estrategias para aprovechar las oportunidades y combatir las debilidades, así como disminuir las debilidades y las amenazas.

Escasa capacidad de desarrollo: las pequeñas empresas presentan escasa capacidad de formular y orientar estrategias de desarrollo que le permitan adaptarse a los requerimientos del mercado, a los avances tecnológicos, a las expectativas dinámicas de los clientes, a las exigencias sobre el cuidado medioambiental y a las demás condiciones generadas por el entorno político, económico y social.

Capacitación: las pequeñas empresas se han enfrentado con la necesidad de transformar el viejo modelo familiar, basado en la experiencia, por un modelo menos personalizado que incluya una planificación más profesional de las estrategias empresariales.

Se requiere reconocer que tiene problemas y solicitar ayuda a personal capacitado para tal fin, si ya tiene personal competente, darles la oportunidad. Muchas veces el empresario frena la creatividad del personal por falta de delegación de autoridad y de compartir responsabilidad.

Las pequeñas empresas, tanto en el ámbito internacional como en el ámbito local, se han convertido en un poderoso motor de desarrollo del sistema económico de los países. La alta participación en la ocupación de mano de obra en México, además de representar el 99.7% de ocupación, impacta su participación en la generación del ingreso bruto y del nivel de exportaciones.

Aunque los problemas son casi siempre los mismos en todas las latitudes del orbe, es evidente que impactan de mayor manera en las economías más débiles, como es el caso de México por ser país catalogado como tercermundista.

Los factores que influyen en la subsistencia de las pequeñas empresas, como son la falta de preparación formal de sus dirigentes y el poco acceso a recursos económicos, que se complementan con el poco uso de tecnología producto del desconocimiento, hacen que muchas de éstas cierren sus puertas antes de cumplir el año de apertura.

Aunque se hacen esfuerzos en el campo económico, falta mucho por hacer en otros campos de la capacitación y mejora permanente de su gestión. Es un reto permitir a las pequeñas empresas que conozca en principio sus problemas y coadyuvar a su mejoramiento, labor que le corresponde a todos los actores de la sociedad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De esta investigación se desprende una serie de conclusiones y recomendaciones extraídas de análisis realizados en cada uno de los apartados que se muestran a continuación:

La importancia de las pequeñas y medianas empresas tanto en Mazatlán, Sinaloa, como en el resto de la República radica en que constituyen hoy en día el centro del sistema económico ya que representan el 99.7%, Dichos establecimientos proporcionan empleo al 82% del total de la población, y generan un 41% del PIB. En estos tiempos de globalización el país necesita generar nuevas fuentes de empleo,

aprovechando las ventajas de las pequeñas empresas que tienen estructuras flexibles y toma de decisiones rápidas, dado que en su mayoría son dirigidas por sus dueños y ésta es una ventaja que no tienen las grandes corporaciones. La competitividad en el ámbito universal es de vital importancia para la supervivencia de las pequeñas empresas.

El proceso de la Planeación Estratégica en las empresas debe tener en cuenta algunas premisas, como son:

- La empresa de éxito del mañana no se parece a la que existe hoy.
- Las fuerzas que influencian el futuro están ya actuando.
- Las acciones que se lleven hoy tendrán repercusiones sobre la empresa del mañana.

Una buena planeación en las pequeñas empresas genera que éstas utilicen en forma razonable los recursos disponibles.

El no planificar no sólo le resta a la empresa su potencial de crecimiento debido al mal aprovechamiento de los escasos recursos económicos con los que cuenta, sino que desperdicia la capacidad del recurso humano, al no tener una meta clara y un camino eficiente para alcanzar dicha meta, se estará trabajando con ineficiencia, y obviamente no podrá elevar su productividad.

Es muy importante que las empresas se planteen constantemente las siguientes interrogantes, quién soy, hacia donde voy, y si estoy haciendo lo correcto para llegar a donde quiero llegar, para que entiendan el camino que deben seguir los propietarios y sus empresas.

Recomendaciones

Varias de ellas fueron mencionadas explícitamente por los encuestados y los ejecutivos entrevistados, y otras se desprenden de los factores de éxito o fracaso antes presentados.

Se recomienda aprovechar la abundante información al alcance del empresario como es el internet, prensa, revistas especializadas, opiniones de analistas económicos, de analistas políticos etc., es decir todo aquello que de manera directa e indirecta pueda beneficiar o perjudicar a la empresa.

Aplicar y establecer la planeación estratégica, para anticiparse al futuro ya que es una condición necesaria para progresar, con el fin de dar secuencia a las actividades y lograr los objetivos trazados.

En el proceso de planeación es muy importante que participen todos los miembros y que ambas partes, jefes y empleados, se comprometan en ese proceso en forma permanente y continua de planificación para que la empresa perdure a través del tiempo.

La continuidad de las pequeñas empresas está basada en su buen funcionamiento y esta va a depender básicamente de la capacidad de anticiparse y responder a los cambios.

Hay que planear para anticiparse a los cambios y así lograr afrontar el reto de mantener viva a la empresa.

Los empresarios deberán conocer el tipo de empresa: ya que con base en él se genera el desarrollo y servicio al cliente. Su desconocimiento marca incapacidad

gerencial y afecta el desarrollo venidero, no sabe de su negocio; y es riesgosa esta condición. Esta condición es la primera para tener un negocio; no disponer de ese conocimiento sería una gran contradicción.

Las pequeñas empresas tendrán a la vista la declaración de la misión, visión, valores y objetivos: pero demuestra incapacidad gerencial, al no darla a conocer a los empleados, para alcanzar la visión creada por el empresario, la cual es en sí misma dinámica y evolutiva. La planificación es la que determina cómo llegar desde la situación actual a la situación fijada por nuestra revisión.

Conocer la calidad de los proveedores ya que para las pequeñas empresas es importante contar con uno de los factores más limitantes de la organización. Ya que demuestra el conocimiento del mercado y es esencial que la organización tenga buenas relaciones con sus proveedores.

Conocimiento del mercado en el que se desenvuelven las pequeñas empresas con el objeto de saber en qué nicho y qué plaza se maneja es importante para satisfacer las necesidades del cliente ya que les va a permitir, mejorar la competitividad y la productividad.

Contar con el Servicio al cliente, que muestra el grado de evolución del negocio y la capacidad de la gerencia de asumir la empresa, no tenerlo demuestra informalidad y es una oportunidad que debe ser aprovechada.

La eficiencia y amabilidad del personal: servicio al cliente. Muestra la vocación de la empresa por satisfacer al cliente; es una buena fortaleza de mercadeo. No pensar en el cliente es una condena anticipada a desaparecer.

El nivel de afectación del mercado laboral de las pequeñas empresas; la posibilidad de verse afectado por la mano de obra se da cuando existen relaciones de oferta y demanda, nivel de capacitación y perfilación de cargos entre otras.

Las pequeñas empresas deben conocer las cargas fiscales que afectan al sector y también el nivel de subsidios y de demás políticas fiscales que atentan o favorecen el negocio.

Conocer a fondo las estrategias de ventas de la competencia: ya que al conocerlas se puede competir contra ellas. Dado que afecta fuertemente a las pequeñas empresas al no conocer a la competencia, porque pueden fácilmente quedar fuera del mercado.

Las pequeñas empresas no pueden olvidarse de la información y sistemas de información, ya que ésta les va a servir para tomar las decisiones, como es el comportamiento del mercado, la competencia, las necesidades de clientes, proveedores, nuevas regulaciones, etc.

En el caso de los clientes se necesita la información para diseñar que actividades debe desarrollar la empresa.

Es indispensable impartir capacitación básica y especializada para los empleados ya que al ser más eficientes y eficaces ayudarán mejorar la productividad de las pequeñas empresas. El factor humano es la clave de todo lo que nos rodea, en pocas palabras, el recurso más importante de una empresa es el ser humano. La falta de personal debidamente capacitado hace de éste un recurso escaso al que hay que cuidar y motivar para que sea productivo.

Orientar el tipo de programas de capacitación en dirección y problemática del tipo de empresas familiares.

También se recomienda ofrecer productos de calidad ya que esto redundará en una mayor demanda de los productos.

De igual manera es recomendable tener como punto central establecer el proceso de la Planeación Estratégica proponiendo el siguiente modelo considerando las condiciones presentes que nos faciliten establecer un diagnóstico situacional.

1.- Establecer la misión.

2.- Establecer la visión.

2.- Conocer a fondo los aspectos internos (debilidades y amenazas).

3.-Conocer los aspectos externos (entorno, amenazas y oportunidades).

4.- Establecer la Matriz FODA.

5.- Establecer líneas genéricas de acción (las estrategias) y la finalidad correspondiente a cada una de ellas.

BIBLIOGRAFÍA

Abell Dereck, F. (1991). Planeación Estratégica de Mercado. México: Editorial Continental.

Angeles Hernández X, (2007). PYMES Modernización Tecnológica o quiebra. México: Editorial ISEF.

Cereceres Gutiérrez, L. (2004). Evolución Organizacional Proceso de crecimiento de pequeña a mediana empresa. Culiacán, Sinaloa, México: Editorial UAS.

Feingenbaum V. A. 2005, Control Total de la Calidad, México: Editorial Continental.

Debernardo H. (2008). Las pymes. Principales causas de fracaso. México Editorial ISEF

Goodstein G. L. (1999), Planeación Estratégica Aplicada: Como desarrollar un

plan que realmente funcione, Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw Hill.

Rice s. Graige (1993) Planeación estratégica para la pequeña y mediana empresa. México. Editorial Promexa.

Fred R.D. 81990). La Gerencia Estratégica. México. Editorial Legis. Tercera reimpresión.

Hett Irlanda Hay (|998) Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de Globalización. México Editorial Internacional Thomas editores

Lechuga Santillán E. (2008) Super tips PYMES. México.Editorial ISEF

Rodríguez Valencia J. (2000), Administración Moderna de Personal, México: Editorial ECAFSA.

Rodríguez Valencia J. (2003), Administración con Enfoque Estratégico, México: Editorial Trillas.

.

Rodríguez Valencia J. (2005), Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a las pequeña y mediana empresa, México: EditorialThomson Editores S.A de C.V.

Valdés Hernández L. (2005), Planeación Estratégica con un Enfoque Sistemático, México: Fondo Editorial FCA.

Steiner G. A (1998), *Planeación Estratégica,* México: Editorial Continental S.A. de C.V

4. Metodologías de la investigación para estudiar las organizaciones

La Rueca del conocimiento científico

Armando Alatorre Patrón/Silvia Elena Jasso Vizcarra

Introducción

En los estudios organizacionales se llevan a cabo investigaciones interdisciplinarias en donde el objetivo es llegar a tener un modelo general del concepto de la organización; Así pues en el presente artículo se hace un análisis del conocimiento científico al que para ejemplificarlo se le denomina “La Rueca del Conocimiento Científico”.

Para iniciar este trabajo se explica la forma de procesar la lana artesanalmente, misma que requiere de un instrumento llamado “rueca”, que es utilizado, para ir que trenzando toda la lana suelta y de esa manera formar así un ovillo de hilo de lana uniforme.

Posteriormente, se hace un análisis de lo que es “el conocimiento científico”; en donde se destacan algunas definiciones para determinar un concepto general y tener fundamentos para el siguiente apartado que es referente a la “comunidad científica”.

En un cuarto apartado se hace referencia al círculo de Viena, mismo que se conforma en el año de 1920 por Moritz Schlik; en donde sus integrantes ya tenían una profunda disciplina en la filosofía o en las matemáticas.

La especialización del Conocimiento Científico es la quinta parte de este trabajo; donde se hace una reseña de algunos personajes que han tenido que ver con el conocimiento científico y como llego a ser un conocimiento disciplinario y no multidisciplinario.

En el sexto y último apartado, se refiere a “las concepciones filosóficas de adquisición del conocimiento científico por la ciencia”; en donde existen diferentes formas de producir conocimientos científicos.

Para finalizar el presente artículo se hacen algunas conclusiones muy particulares de los participantes, en las cuales se consideran importantes, como aportaciones para detener un poco los cambios tan bruscos y repentinos que actualmente se tiene en la sociedad moderna así como de los individuos que la integran.

Desde siempre y hasta hoy las organizaciones influyen fundamentalmente en el desarrollo Económico, tecnológico, social y hasta político de las sociedades; Por esta razón son tan importantes los estudios Organizacionales para los investigadores actuales. Se se requiere estudiar a las organizaciones así como también a los individuos que la integran, para determinar el comportamiento que tienen dentro de un contexto espacial, temporal, cultural, tecnológico y social.

Dentro de los estudios organizacionales, para conocer a las organizaciones es necesario llevar a cabo estudios e investigaciones multidisciplinarias; psicológicas, sociológicas. Económicas, etc.

En este trabajo se llevara a cabo un análisis del conocimiento científico y se le llama “la Rueca del conocimiento científico”; porque así como en la Rueca se va trenzando toda la lana suelta para que al final quede un ovillo de hilo de lana uniforme.

En los estudios organizacionales de igual manera se llevan a cabo investigaciones interdisciplinarias tratando de tener un modelo general en donde se destacaría el concepto de organización.

La Rueca

En el proceso artesanal de la lana se da en varios pasos el primero es lavar y secar la “esquirla” que es el pelo del animal entrelazado y sucio, el cual posteriormente se lava y se separa, procediendo después a hilar en una “rueca” herramienta de madera que sirve para dar el grueso del hilo y hacer la madeja, posteriormente se tiñe, quedando una madeja de lana terminada (Rubilar 2009).

La rueca por lo tanto es el instrumento que sirve para formar el hilo de lana, de la esquirla que es la lana del animal, la cual tiene muchos principios y muchos finales ya que son hilos cortos y entrelazados unos con otros que si no se lograra separarlos quedaría un hilo de un grosor considerable y que seria muy poco manejable.

Este instrumento puede llegar a ser de madera o de metal, el cual anteriormente se manejaba de una forma manual y en la actualidad llegan a poseer un motor lo cual sirve para realizar de una manera mas rápida pero sin menos cabo de la calidad artesanal ya que es un proceso meramente manual.

El Conocimiento Científico

La frase conocimiento científico se compone de dos palabras, donde la primera tiene como definición “Acción y efecto de conocer” (“Océano” s. f.) la cual es una definición muy amplia ya que, se puede adquirir en muchas partes y de divide en dos formas, individual como social, siendo el primero el que adquiere una persona en lo individual y el segundo cuando un grupo de personas lo adquiere.

Científico lo defines como “perteneciente a la ciencia o relacionado con ella” (“Diccionario” 2004) por lo que requiere la definición de la palabra ciencia la cual se encuentra definida como “Todo tipo de conocimiento sistemático y articulado que aspira a formular, mediante lenguajes adecuados y rigurosos, las leyes que rigen los fenómenos relativos a un determinado sector de la realidad” (“Océano” s.f.), las raíces provienen del latín “scire” que significa saber conocer y del griego “sophia” que significa el arte de saber.

Por lo que podemos decir que el conocimiento científico es el adquirido, bajo un sistema o método el cual puede ser comprobado o que se repite en las mismas circunstancias (Gutiérrez 1999), el cual se menciona con un lenguaje comprensible para generar teorías y posteriormente leyes, pero ese descubrimiento debe ser validado por la comunidad de personas conocedoras del tema a lo cual lo llaman la comunidad científica.

Comunidad Científica

El conocimiento científico siempre ha sido validado por una comunidad científica, la cual es un grupo de personas, que coinciden en lenguaje, conceptos y métodos de investigación, generando diversas escuelas, las cuales han existido desde la antigüedad, auque muchas de las ocasiones se haya comprobado posteriormente que se encontraban en un error.

Para sustentar lo anterior, hay que recordar la teoría heliocéntrica fue iniciada por el griego Aristarco de Samos (310 A.C. – 230 A.C.) la cual fue rechazada por la teoría geocéntrica formulada inicialmente por Aristóteles y posteriormente complementada por Claudio Ptolomeo en el siglo II, dicha teoría estuvo vigente hasta el siglo XVI que retoma la teoría heliocéntrica Nicolás Copérnico (19 Febrero 1473 – 24 Mayo 1543) quien publico en el año su muerte, y modificada en 1609 por el alemán Johannes Kepler donde maneja que los planetas del sistema solar giran alrededor del sol en orbitas elípticas, en 1610 Galileo Galilei publica Sidereus Nuncius (Mensajero Sideral) después de sus observaciones realizadas a través de un telescopio.

Dicha publicación que realizo Galileo, tratando de dar a conocer a la comunidad científica, fue rechazada por lo que se consideraba la autoridad y se constituía en ese tiempo como comunidad científica, la Iglesia por lo que hicieron que se presentara el febrero de 1616 ante el Santo Oficio el cual censuro de que fuera un hecho probado las observaciones de Galileo, también ratifico la censura el papa Pablo V.

Quedando marcadas las dos posturas en Europa la y la Copernica, hay que recordar que el descubrimiento de América se realizo en 1492 y los habitantes de este continente tenían un mayor conocimiento en astronomía el cual se encontraba validado por otra comunidad científica, la cual por no tener los avances militares, sucumbió ante la sociedad europea, la cual al no tener tolerancia y el conocimiento cognoscitivo (Cicourel 1982) de los habitantes de América, desaprovechando así avances que les costaron décadas de investigación.

El conocimiento astronómico así como otros más, de los habitantes de América, se desconoce su método para la adquisición de ese conocimiento, pero la evidencia de que contaban con un conocimiento científico, se corrobora, con la construcción de los mayas y aztecas, de los templos o pirámides donde adoraban a sus dioses.

La comunidad científica era una elite de individuos los cuales poseían amplio conocimientos en varias disciplinas como lo demuestran: Galileo Galilei, (astrónomo, filósofo, matemático y físico), Isaac Newton (Físico, filósofo y matemático) René Descartes (Filósofo y matemático), David Hume (Filósofo, economista e historiador) y muchos otros mas, los cuales se encontraban avalados por sus discípulos o colegas que compartían sus opiniones o explicaciones, conformando círculos científicos o escuelas científicas.

Estas elites de individuos que poseían un gran conocimiento de varias disciplinas se vino disminuyendo pero a la vez creciendo en personas especializadas en alguna disciplina de acuerdo al idea de los filósofos positivistas, donde el problema lo dividían en lo mas elemental y comenzaban a tratar de dar las explicaciones.

Círculo Viena

En el Siglo XIX se conforma este círculo en la década de 1920 por Moritz Schlick, el cual ocupo la cátedra de filosofía en la Universidad de Viena, además de integrarlo filósofos y matemáticos como: Rudolf Carnal, Otto Neurath, Hebert Feig, Friedrich Waismann, Edgar Zilsel, Victor Kraft, Philip Frank, Kart Menger, Kart Gödel y Hans Hahn.

Este circulo es un ejemplo donde la mayoría de sus integrantes ya tenían una profundidad disciplinaria ya sea en la filosofía o en las matemáticas y a través de las reuniones que sostenían entre ellos, fortalecieron la filosofía positivista llamando positivista lógica la cual entre 1930 y 1940 empezó a internacionalizarse con la

celebración de congresos en diferentes ciudades de Europa, naciendo alianzas, con grupos de científicos de otros países como: Alemania, Inglaterra, Holanda, Polonia.

La Escuela de Berlín encabezada por Hans Reichenbach, Richard von Mises y Kart Grelling; También con filósofos escandinavos como Eino Kaila, Arne Naess, Ake Petzäll, Joergen Joergensen; Holandés encabezados por Mannoury; Norteamericanos: Ángel, Charles Morris y Quine; Britanicos: Susan Stebbing, Gilbert Ryle, R. B. Braithwaite, John Wisdom, A. J. Ayer; Polacos: Lulasiewicz, Lesnievsky, Chwistek, Kotarbinski, Ajdukiewicz y Tarski (Ayer 1986)

A finales de los 30 con la segunda Guerra Mundial este grupo comenzó a desintegrarse ya que no podían reunirse en congresos, a pesar de que la mayoría de los integrantes de este circulo no participaban en cuestiones políticas pero su forma de cuestionamiento y critica ocasiono inquietudes y desconfianza en los gobiernos de varios países por lo que tuvieron que cambiar de residencia varios científicos, así como este círculo se formaron otros grupos de científicos, formando grupos de elite de varias disciplinas o ciencias y enfoques filosóficos.

En la actualidad existen varias concepciones de la filosofía de la ciencia, el Positivismo, Objetivismo, Pragmatismo, Realismos, Falsacionismo, Historicismo, Estructuralismo Relativismos (Morales Junio 2009, Diapositiva 9) y otros muchos mas, además de algunos científicos combinan diferentes concepciones de acuerdo a su objeto de estudio.

La Especialización del Conocimiento Científico

El conocimiento científico es el que es validado por una comunidad, este tipo de conocimiento ha variando dependiendo del tipo de autoridad política que exista en el los países por eso cuando tenían gran peso los poderes religiosos, estos validaban el conocimiento que no contravenían a sus creencias por lo que los avances de la ciencia eran muy pocos, haciendo que el conocimiento fuera multidisciplinario.

En El Renacimiento (siglo XVI) es cuando empieza la religión empieza a validar el conocimiento cientifico, podemos mencionar a René Descartes (1596-1650) es uno de los que propicia esa separación con el la idea de que se creara un método universal para validar el conocimiento científico, describiendo cuatro reglas que debería de cumplir dicho método: Regla de la Evidencia, Regla del análisis, Regla de la Síntesis y Regla de la Enumeración o Repetición, aunque el consideraba que dios existía.

Francis Bacon (1561-1626) el cual menciona que el conocimiento científico es el que se puede obtener a través de experiencias percibidas u obtenidas por los sentidos, a la cual se le llamo la corriente empirista, donde las ideas teológicas no tiene cabida ya que las cuestiones divinas son de fe.

David Hume (1711-1776) continua con el empirismo en pocas palabras que el conocimiento se adquiría a través de los sentidos pero de dos formas eran las impresiones e ideas retoma las ideas, donde las ultimas se reflejan como una copia borrosa de una impresión las cuales deberían ser basadas en impresiones para asegurarse de que eran objetivas.

También a la par del empirismo se desarrollo en el renacimiento la corriente denominada el racionalismo la cual se basa en el razonamiento el cual retomo Guillermo Leibniz (1646-1716) el cual se basaba en dos tipos de verdades la de Hecho y la de Razón donde la primera se refería a lo contingente que era así pero podía ser modificado y la segunda que era así pero no podía ser modificado.

Immanuel Kant (1724-1804) se distingue por retomar lo aceptable del racionalismo y del empirismo, además de tomar la Física como modelo para toda ciencia, por la influencia de las teorías formulas por Isaac Newton; considera que los objetos son los que giran alrededor del sujeto el cual impone sus normas las cuales surgen con su teoría de categorías a priori, que vienen siendo moldes mentales y humanos.

Isidoro Marie Auguste Francois Xavier Comte (1798-1857) sugiere que el hombre pasa por tres estados para desarrollar la inteligencia humana siendo de estos el primero el Estado Teológico o Ficticio, que es donde se pretende explicar las leyes naturales atribuyéndole espíritu propio y fuerzas especiales, consebiendo seres sobrenaturales; el segundo es el Estado Metafísico o Abstracto, donde se considera que todos los fenómenos se generan y son de la naturaleza descartando todo lo sobrenatural y el Ultimo Estado Científico o Positivo, en el cual lo real es lo que se percibir por lo sentidos y comprobarse empíricamente (Wikipedia 2009).

En la segunda mitad del siglo XVIII cuando empieza la revolución industrial en Europa, es cuando se incrementa la producción de las empresas industriales y manufactureras, a la que le siguió la división del trabajo a finales del mismo siglo y a principios del XIX, que consistió en dividir en varios pasos los procesos donde intervenía el hombre, ya que con la revolución industrial muchos procesos de los obreros no pudieron ser remplazados por maquinas, por lo que fueron divididos en varios procesos simples que no requerían de obreros calificados, retomando lo que ejemplifica Adam Smith, en su libro “La Naturaleza y Causas de las Riqueza de las Naciones” publicado en 1776, con la producción de alfileres.

A principios de 1900 Federick Taylor es uno de los mejores ejemplos de la forma de producción generando la división del trabajo, y la línea de montaje, alcanzando una producción en masa, generando por parte una especialización de los obreros en la producción, esto también se empieza a dar en el conocimiento científico, generando así que existan varias comunidades científicas en vez de una.

Las comunidades científicas, se separan por disciplinas generando investigaciones y resultados, los cuales se obtienen en demasía y validados por esa comunidad sin tomar en cuenta las otras comunidades, ocasionando aparentemente un gran crecimiento de la ciencia por esa especialización como lo comenta (Massé 2001):

“Desde la comunidad primitiva hasta el tránsito del feudalismo al capitalismo el conocimiento tuvo un carácter totalizador-nos dice Covarrubias (1995, a) 55, 56) con base en El Capital de Marx. A partir del surgimiento de ésta formación social, que implico la división técnica, social y territorial del trabajo, alcanzando a la

producción científica; las ciencias fueron primeramente divididas en fácticas y formales; después las ciencias fácticas en físico - naturales y sociales; luego éstas en disciplinas especializadas y hoy en día vivimos fraccionamientos mayores aún, como por ejemplo las múltiples disciplinasen que se han dividido la Biología y a la Sociología, por citar dos ejemplos nada más."

Por lo que también han surgido diferentes concepciones de adquirir el conocimiento como lo menciona: (Morales (Junio 2009 Diapositiva 8) "Sin embargo, muchos filósofos y pensadores han reflexionado sobre sus procedimientos sosteniendo diferencias sustanciales en la concepción de cómo opera la ciencia para la producción de su cuerpo de conocimientos", esto ha traído como consecuencia diversas formas de concebir la filosofía de la ciencia como lo son: Positivismo, Objetivismo, Pragmatismo, Realismo, Falsacionismo, Historicismo, Estructuralismo, Relativismo (Morales (Junio 2009 Diapositiva 9) y otros mas.

Este tipo de generación del conocimiento ha sido cuestionado últimamente al grado de llegar a cuestionar el tipo de explicación de un problema, de una forma de disciplinaria o de una forma multidisciplinaría, como en el caso de dar la explicación de los fenómenos que dan en las organizaciones por un lado tenemos la Teoría de la Administración manejando de una forma disciplinaria y por otra parte los Estudios Organizacionales donde se abordan de una manera multidisciplinaría la forma de explicar esos fenómenos en las organizaciones.

Concepciones Filosóficas de Adquisición del Conocimiento Científico por la Ciencia

Filosóficamente existen diferentes formas de producir conocimientos científicos en donde lo adquirido difiere en la validación dependiendo del enfoque filosófico que se le de aunque podemos decir que son independientes muchos investigadores o científicos, hacen una combinación de ellos para validar sus investigaciones, por eso podemos decir que un positivista, puede ser también estructuralista, un historicista se combina o utiliza conceptos del realismos y así una infinidad de combinaciones que pueden hacer los científicos, donde dependerá el objeto que se desee abordar para dar sus explicaciones que formaran parte del conocimiento.

A continuación abordaremos algunas de esas concepciones filosóficas y consideramos ejemplos para un mayor entendimiento, que nos venga a aclarar estas posturas, argumentadas por una comunidad científica la cual les viene a dar esa validez.

Positivismo

Este También denominado positivismo lógico en las primeras mitad del siglo veinte, estos basan la adquisición del conocimiento de los observable, siendo esto una postura antimetafísica (que pueda ser comprobado por nuestros sentidos) , en la observación del objeto a estudiar y posteriormente la explicación que viene a ser enunciados particulares y en una forma general vienen a establecer teorías, las cuales van a someterse a experimentación para su comprobación, por lo que se considera que el objeto de estudio esta fuera o independiente del sujeto.

El sujeto para poder observar el objeto requiere de sus sentidos para poder estudiar el objeto y emitir una explicación, por lo que viene a ser un enfoque empirista, ya que si no se lleva a cabo la verificación practica del hecho no se valida, considerando como ejemplo la evaporación del agua: El ponerle ciertos grados de calor al agua viene a provocar que el agua se convierta en vapor y desparezca de su estado liquido lo cual si no fuera observable perdiera validez.

Después de enunciados particulares que explican los hechos, se podrá llegar a establecer teorías y leyes, en pocas palabras, partiendo de lo particular a lo general, de lo cual se establecerán predicciones de algunos hechos, por lo que esta postura nos proporciona una ciencia la cual esta basada en hechos.

Objetivismo

El objetivismo es un enfoque similar en algunas percepciones pero antagónico en otras ya que el conocimiento científico intervienen: el sujeto, el objeto de estudio y la descripción de este, independientemente de que exista el sujeto o pueda describirlo el sujeto.

Esta visón parte de que el objeto de estudio se encuentra independientemente que se estudie o que lo perciba el sujeto de una manera científica o no, ejemplificando la evaporación del agua, este fenómeno se da independientemente que el sujeto lo observe o lo conciba, en otras palabras que el conocimiento se encuentra fuera del cerebro o de las mentes de los individuos.

Esta perspectiva parte de propuestas simples a teorías y leyes complejas que en algunos casos son consecuencias no deseadas por los proponentes originales, como con J. J. Becher que en 1703 estableció la teoría del Flogisto que consistía en que todos los cuerpos contenían los cuatro elementos: Tierra Agua Fuego y Aire, los cuales dependiendo el tipo de cuerpo existirían en diferentes proporciones.

Durante la década de 1770 se le atribuye el descubrimiento del oxigeno a tres científicos; Carl Scheele, Priestley y Lavoisier (Bertomeu y García 2006, pág. 78) retoman la teoría de los flogisto para dar explicación al aire que se separaba en la combustión de metales al cual lo llamaba aire desflogisticado que posteriormente lo vendría a llamar oxigeno; En este ejemplo vemos quien inicio la propuesta de del flogisto nunca llego a imaginarse que con esa teoría llegaría a descubrirse el oxigeno.

Pragmatismo

Esta forma de concebir el conocimiento esta basada en que todo lo que se adquiera este apegado a la realidad con una utilidad, donde la realidad va a depender de la concepción que se tenga por un grupo de individuos, en cuanto a la información y el razonamiento humano, independientemente del deber ser, sobre la utilidad es la asignación de un valor para nosotros que venga a cambiar una situación anterior.

Un ejemplo de este pragmatismo es el desarrollo de la ciencia y tecnología establecida por la administración publica de nuestro país, donde los recursos económicos se otorgan a las Universidades Públicas para que desarrollen líneas de investigación que consideran modificaran el desarrollo de la ciencia, que creara un beneficio a la sociedad, donde las líneas de investigación es lo real, para las

personas que asignan el recurso, dejando aun lado todas las líneas que pudieran desarrollar la ciencia.

El no modificar esta clase de políticas publicas de asignación de recursos lo miden con la comparación de los avances científicos y tecnológicos de otros países, dando así una justificación de utilidad la tendrá el país de mayor avance, y no midiendo el grado de calidad de vida que pudiera tener la sociedad.

Continuando un este ejemplo podríamos deducir que las empresas que tengan un mayor avance científico y tecnológico, su realidad les diría que se tendría que medir y cuantificar ese beneficio, independientemente de las medidas a tomar por la empresa, en cambio la implementación de alguna medida que tal vez pudiera ser la reducción de personal, no sea una realidad con utilidad.

Por lo que podemos considerar que existirán varias realidades dependiendo las visiones, por parte de las empresas o personas dueñas de las empresas existiría la realidad de implementar la decisión para incrementar el beneficio económico al disminuir costo operacionales aunque generen desempleo en la sociedad, por otra parte la realidad del trabajador que fue recortado será que se quedo sin empleo, por lo que podemos establecer que existirán varias realidades a las cuales se le asignaran prioridades, siendo unas primarias y otras secundarias.

Para la empresa la primaria será la disminución de costo y aumento de utilidad quedando en segundo lugar el trabajador desempleado, que a su vez no podrá participar en la economía, por no disponer de recursos con los que pueda participar; para el trabajador seria a la inversa la primaria seria el conseguir empleo y segunda seria la adquisición de productos que tal vez por tener bajo costo pudieran tener un valor de bajo de comercialización.

El pragmatismo es un proceso de conocimiento que se genera base a una de varias realidades que pudieran existir, de acuerdo a la utilidad de un grupo de individuos, que pueden o no coincidir en la misma sociedad.

Historicismo

El historicismo o también conocido como Revoluciones Científicas explica sus características, en el desarrollo histórico de la ciencia, considera como concepto central el paradigma, que no es mas que el supuesto general adoptado por una comunidad científica, de las muchas que puede haber.

Las comunidades científicas, pueden ser diferenciadas por sus paradigmas los cuales por sus diferencias e incopativilidad se pueden llamar paradigmas incomensurable, estos paradigmas cuando predominan y permanece en el tiempo generando descubrimientos basados en ellos, se pude decir que es la ciencia normal, pero llega el momento que estos paradigmas se estancan en la generación de conocimiento y la comunidad científica empieza a cuestionarse la validez de ese conocimiento, provocando una crisis de paradigma o una revolución científica.

Las revoluciones científicas se superan cuando aparece un nuevo paradigma el cual logra el incremento de la validación por científicos de esa comunidad, o sea que el conocimiento se puede avanzar en proceso gradual y continuo que seria la ciencia normal y la otra forma seria por bloques o saltos drásticos de conocimientos que serian las revoluciones científicas.

Uno de los expositores más reconocidos es Tomas S. Kuhn en su libro La Estructura de las revoluciones científicas en el cual en el capitulo VI La anomalía y la emergencia de los descubrimientos científicos (Kuhn 1972 pág.99-100) mencionando lo siguiente:

> El primero, el de los rayos X, es un caso clásico de descubrimiento por medio de un accidente, un tipo de descubrimiento que tiene lugar con mayor frecuencia de los que nos permiten comprender las normas impersonales de la información científica. Su historia comienza el día en que el físico Roentgen interrumpió una investigación normal sobre los rayos catódicos debido a que había notado qué una pantalla de platino-cianuro de bario, a cierta distancia de su aparato protegido, resplandecía cuando se estaba

> produciendo la descarga. Investigaciones posteriores -… - indicaron que la causa del resplandor procedía en línea recta del tubo de rayos catódicos, que las sombras emitidas por la radiación no podían ser desviadas por medio un imán y muchas otras cosas. Antes de anunciar su descubrimiento, Roentgen se convenció de que su efecto no se debía a los rayos catódicos sino a un agente que, por lo menos, tenia cierta similitud con la luz.

Con este ejemplo nos muestra lo seria una revolución científica al llegar hacer un descubrimiento accidental sin tener un paradigma previo o en el cual basarse para llegar a establecer un nuevo paradigma a partir del nuevo descubrimiento.

Conclusión

Hoy se puede observar que los avances del conocimiento se dan de una forma individual y disciplinariamente en donde es necesario reflexionar.

Si esos avances pueden ser aprobados por las otras disciplinas o comunidades científicas logrando así tener una concepción mas general o universal, ya que cada disciplina llega a tener su verdad la cual se valida por personas ajenas a la comunidad científica llegando a ser el criterio de la utilidad de una manera individual.

Por ejemplo: los energéticos derivados del petróleo que le han dado un gran impulso a la industria pero en su defecto han modificado cuestiones ambientales del planeta.

El contar con una Gran Comunidad Científica, integrada por representantes de las comunidades científicas donde se expongan las investigaciones y resultados, considerando y respetando las opiniones que pudieran hacer las otras disciplinas.

Lo que nos permitiría llevar un paso mas lento, pero mas consistente hacia lograr un conocimiento científico mas solidó.

Seria como emular el trabajo de la formación del hilo de lana donde la esquirla que es el pelo del animal se lava y separa obteniendo un gran numero de tramos de lana los cuales se unen con la rueca para obtener el ovillo de hilo de lana, así es como estarían las disciplinas con una parte del conocimiento que al unirlo formaría una verdad que seria mas perdurable y consensuada.

Que es donde se centran los estudios organizaciones, en donde el objetivo de sus estudios e investigaciones, tienen como fin; tratar de tener un modelo general en donde se destacaría el concepto de organización.

Bibliografía

Ayer A. J. (1968) El Positivismo Lógico (3ra.reimpresión de la primera edición en español; L. Almdama, U. Frisch, C. N. Molina, F. M. Torner y R. Ruiz Harrel, Trad.) México, Fondo de Cultura Economica (Trabajao original publicado en 1959)

Bertomeu Sánchez José Ramón y García Beldar Antonio (2006), La Revolución Química: entre la historia y la memoria, Universitat de Valencia ISBN 10: 8437065496

Diccionario Práctico Escolar (2004) Argentina, Cinco Ediciones y Contenidos S. A.

Cicourel Aaron V. (1982) El Método y la Medida en Sociología (Trad. en español Eloy Fuente Herrero) Madrid, España: Editora Nacional (Trabajo original publicado 1970)

Gutiérrez Sáenz Raúl (1999) Historia de las Doctrinas Filosóficas, Naucalpan Edo. De México,México, Trigésima edición Editorial Esfinge, S.A. de C. V.

Kuhn Tomas S. (2004) La Estructura de las Revoluciones Científicas (Trad. en español Agustín Conti) octava reimpresión, Argentina: Fondo de Cultura Económica (trabajo original publicado en inglés 1962)

Massé Narváez Carlos E. (Sept. 2001) Del Positivismo Disciplinario y El Racionalismo Crítico a la Epistemología Dialéctica Crítica con base en la Totalidad, como Método Alternativo de la Investigación Científica. Cinta de Moebio.(11). ISSN

0717-554x.Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Chile. Extraído de Base de Datos RedALyC el 30 de junio de 2009 en: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10101107&iCveNum=147

Morales López Valentino (Junio 2009) Epistemología de los Estudios Organizacionales. Ponencia presentada en la Catedra Posdoctoral “Temas Actuales y Paradigmas en los Estudios Organizacionales” de La Univeridad Autónoma Metropolitana y La Universidad Autónoma de Sinaloa” Mazatlán Sinaloa Mexico.

OCEANO (s.f.) *Diccionario de Lengua Española. Barcelona España*, Océano Grupo editorial

Rubilar Opaso Sandra 2009 *Grupo de Mujeres “Manos Tejedoras”* consultado 29 Junio 2009 en línea recuperado en: http://www.biblioredes.cl/BiblioRed/Nosotros+en+Internet/tejidosenlana/INICIO

Wikipedia (2009) Augusto Comte estraido el 10 Agosto de 2009 de http://es.wikipedia.org/wiki/Auguste_Comte