

DOI: 10.24275/uama.8599.8753

# Gestión y análisis de los fenómenos en las organizaciones

Elvia Espinosa Infante  
(Coordinadora)



SERIE ESTUDIOS

BIBLIOTECA DE  
CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana



Casa abierta al tiempo Azcapotzalco

Profesores del Núcleo Básico del  
área de investigación:

**Análisis y gestión de las  
organizaciones**

**Sandra Alejandra Carrillo Andrés**

Profesora Investigadora, UAM-A  
Candidata a SNI

**Ayuzabet de la Rosa Alburquerque**

Profesor Investigador, UAM-A  
SNI 1

**Elvia Espinosa Infante**

Profesora Investigadora, UAM-A  
SNI 1

**Alfredo Garibay Suárez**

Profesor Investigador, UAM-A  
Candidato a SNI

**María Teresa Godínez Rivera**

Profesora Investigadora, UAM-A

**Oscar Lozano Carrillo**

Profesor Investigador, UAM-A  
SNI 1

**Nancy Fabiola Martínez Cervantes**

Profesora Investigadora, UAM-A

**Antonio E. Zarur Osorio**

Profesor Investigador, UAM-A  
Candidato a SNI





# **Gestión y análisis de los fenómenos en las organizaciones**

Elvia Espinosa Infante  
(Coordinadora)



COLECCIÓN ADMINISTRACIÓN  
SERIE ESTUDIOS





# Gestión y análisis de los fenómenos en las organizaciones

Elvia Espinosa Infante  
(Coordinadora)

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana



Casa abierta al tiempo Azcapotzalco

**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Rector General*

Dr. Eduardo Abel Peñalosa Castro

*Secretario General*

Dr. José Antonio De Los Reyes Heredia

**Unidad Azcapotzalco**

*Rector*

Dr. Oscar Lozano Carrillo

*Secretaría*

Dra. María de Lourdes Delgado Núñez

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

*Director*

Mtro. Miguel Pérez López

*Secretario Académico*

Lic. Gilberto Mendoza Martínez

*Jefe del Departamento de Administración*

Dr. Jesús Manuel Ramos García

*Coordinador de Difusión y Publicaciones*

Dr. Alfredo Garibay Suárez

Primera edición, 2021

© Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Azcapotzalco

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Coordinación de Difusión y Publicaciones

Av. San Pablo 180, Edif. E, Salón 004,

Col. Reynosa Tamaulipas,

Alcaldía Azcapotzalco, C.P. 02200,

Ciudad de México, Tel. 53189109

[www.publicacionesdcsh.azc.uam.mx](http://www.publicacionesdcsh.azc.uam.mx)

ISBN de la obra: 978-607-28-2202-3

Imagen de portada: "Alegoría para una ciudad" de Walter Cruz

Formación y diseño: Liliana Aguilar Sánchez

Corrección: Gloria Fuentes Sáenz

Se prohíbe la reproducción por cualquier medio sin el consentimiento del titular de los derechos patrimoniales de la obra.

Impreso en México / *Printed in Mexico*

<b>PRESENTACIÓN</b>	11
<i>Elvia Espinosa Infante</i>	
<b>CAPÍTULO 1</b>	21
<b>La función directiva y la gestión de la innovación basada en la recreación del ser social</b>	
<i>Jaime Ramírez Faúndez</i>	
<i>Sandra Alejandra Carrillo Andrés</i>	
<i>Esther Morales Franco</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b>	47
<b>Administración y gestión, fenómenos organizacionales en el eje del discurso social</b>	
<i>Antonio Elías Zarur Osorio</i>	
<i>Rafael Martínez Arenas</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b>	107
<b>Reflexión del aspecto social en la formación de los estudiantes de administración a través de la revisión de los Planes y Programas impartidos en la UAM, UNAM, IPN y La Salle</b>	
<i>Oscar Lozano Carrillo</i>	
<i>María Teresa Godínez Rivera</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b>	147
<b>Problemas y agenda de investigación organizacionales de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo</b>	
<i>Ayuzabet de la Rosa Alburquerque</i>	
<i>Magali Pérez Camacho</i>	
<i>Julio César Contreras Manrique</i>	
<i>Arturo Hernández Magallón</i>	

**CAPÍTULO 5**

205

**Vicisitudes de la incorporación tecnológica en la organización a propósito de los sistemas de información**

*Alfredo Garibay Suárez*

*Jair de Jesús Castillejos Hinojosa*

**CAPÍTULO 6**

223

**LIA: emprendimiento de mujeres en una startup**

*Viridiana Giselle López Sánchez*

*Elvia Espinosa Infante*

*Nancy Fabiola Martínez Cervantes*

# Presentación

ELVIA ESPINOSA INFANTE

Richard Hall, en el primer párrafo del primer capítulo de su libro *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, señalaba que “Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. Nos rodean. Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno de ellas” (1996). El autor asegura que las organizaciones son responsables de los sentimientos internos de los individuos, así como de su comportamiento externo, ya que éstos, en buena medida, responden al entrenamiento organizacional. Con estas afirmaciones, pone de manifiesto la importancia de las organizaciones en cada uno de los niveles de la vida humana. En su opinión, las organizaciones son las responsables no sólo de las emociones y reacciones humanas, sino de la clasificación de los individuos. De esta manera lo que el sujeto es dentro de la organización, lo es fuera de ésta. Por tanto, el poder, el prestigio, el estatus, entre otras cosas, es otorgado al individuo por las organizaciones, pero no lo disfruta únicamente dentro de éstas, sino también fuera de ellas. No sólo en los sujetos que interactúan dentro de las organizaciones se percibe la influencia organizacional, Hall señala que esta influencia se extiende fuera de éstas y está presente en la comunidad donde se encuentran. Su presencia siempre modifica el medioambiente donde se localizan. Puede atraer beneficios o terribles daños a las comunidades. Algunas organizaciones han generado progreso y modernidad, otras han

arrastrado a las comunidades a la contaminación y explotación de sus integrantes y por tanto al sufrimiento de muchos seres. Al mismo tiempo, señala que las organizaciones extienden su influencia a la vida social con capacidad para promover el cambio o detenerlo. Algunas tienen influencia en todo el mundo y muchas son más poderosas que algunos Estados. La única manera de enfrentar a estas poderosas organizaciones es a través de otras organizaciones, sean éstas nacionales o internacionales. Un individuo solo no puede enfrentar a una organización, pero una organización sí puede enfrentar a otra organización. Así, la presencia de las organizaciones, su influencia en los individuos y en las comunidades, así como el indiscutible poder que poseen, nos obliga a plantear la necesidad de comprenderlas. Podemos decir que existe en ellas un aura que nos lleva inexorablemente a pensar en la necesidad de estudiarlas.

Pero ¿cómo estudiarlas? Los fenómenos organizacionales son diversos y complejos, ya que las organizaciones son un espacio social intrincado, donde se cruzan diversas lógicas de acción y distintas interpretaciones. Las organizaciones son el lugar donde se realiza lo que se ha dado en llamar la gestión; actividad para la que son preparados, en las universidades, los administradores y se espera de ellos ciertos conocimientos, características y compromiso para enfrentar la turbulencia de la modernidad y de las crisis recurrentes, se espera que ellos se entreguen en cuerpo y alma y que estén dispuestos a ofrecer su salud física y mental con tal de conseguir los objetivos de la organización; el administrador inexorablemente dedicará su vida a la planeación, organización y dirección de las organizaciones, subordinando sus objetivos personales, para que se consigan los organizacionales.

Hay claridad en muchos estudios de la teoría de la administración acerca de lo que es la administración y las tareas del administrador, debido a que Fayol desde principios del siglo XX estableció que la administración era una ciencia y el administrador debería ser un profesionalista que cumpliera con las funciones

administrativas que son: planeación, organización, dirección, coordinación y control dentro de la empresa (Fayol, 1982). Pero no hay tanta claridad cuando se habla de gestión. Hay quienes dicen que es lo mismo. Hay quienes establecen diferencias entre administración y gestión. Hay quienes señalan que son problemas de traducción entre el francés y el inglés, que nos llegan al español con terribles confusiones. Se señala que la palabra gestión hace referencia a la acción, lo que implica hacer diligencias para conseguir objetivos. Aubert y De Gaulejac (1993) sostienen que la función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa para lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente. Esta gestión conlleva una cultura empresarial, un proyecto de sociedad, que implica el compartir valores y ética que permiten la legitimación del sistema. Por lo tanto, el gestor debe poseer una personalidad singular con deseo de éxito, de competencia, identificando sus logros con los de la empresa. La gestión controla y disciplina a los cuerpos y es elemento característico de la sociedad posmoderna. Bajo esta lógica la administración es la herramienta del gestor.

Si la gestión conlleva una cultura empresarial, un proyecto de sociedad, que implica el compartir valores y ética que permiten la legitimación del sistema capitalista, ¿dónde quedaría el compromiso social de las universidades públicas? ¿Con qué valores se están formando los nuevos administradores? Éste se torna un importante tema a analizar.

Pero no sólo la gestión se estudia en las organizaciones; también dentro de ellas se negocian aspiraciones sociales, son el espacio público que permite a muchos actores tener visibilidad, buscar poder, obtenerlo; en ellas se construyen identidades, identidades profesionales, identidades de género, son el espacio que ratifica o modifica el imaginario social, son el espacio donde se genera violencia física, psicológica y simbólica; el lugar en el

que se producen conocimientos, donde se crea y usa tecnología; son el espacio que impone modelos de trabajo que trascienden y se imponen como modelos de vida, la cotidianidad está atravesada por lo que suceda dentro de ellas, entre ellas, ya que negocian y acuerdan entre organizaciones para tener más influencia en el medioambiente, entre otras cosas; de ahí la complejidad para su estudio y la necesidad de un esfuerzo interdisciplinario para hacer inteligibles los diversos fenómenos que ocurren dentro y entre ellas (Montaño, 2004).

Sumemos a lo anterior que el mundo se ha modificado y la presencia de lo virtual se ha instalado en la cotidianidad. Las organizaciones no están al margen de esto y hoy existen organizaciones que en el siglo XX eran impensables. Algunos ejemplos son: Uber, que es la compañía de taxis más grande del mundo, pero que no posee un solo auto y muchos podrían decir que es sólo una herramienta de *software*. Airbnb es la mayor empresa hotelera que no posee propiedades. Es indiscutible que los espacios físicos de las organizaciones están dejando paso a los espacios virtuales y el camino libre al *homework*. Sin lugar a dudas desaparecerá un alto porcentaje de empleos como los conocemos hoy en día. No cabe duda de que muchas organizaciones desaparecerán y darán paso a nuevas organizaciones y que nuevos fenómenos, sumados a los ya existentes, se empezarán a observar. Será necesario estudiar todos estos fenómenos, sumados a los ya existentes y preguntarnos si las nuevas organizaciones virtuales darán paso a una vida más libre, más equitativa, más cómoda, más confortable. Por lo pronto, nuestro compromiso es investigar sobre lo que tenemos y agudizar la mirada hacia lo que vendrá. Ése es el compromiso del área de investigación Análisis y gestión de las organizaciones.

El presente libro es producto del trabajo de los académicos del área de investigación *Análisis y gestión de las organizaciones*, del Departamento de Administración, de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metro-



politana, Unidad Azcapotzalco. El área *Análisis y gestión de las organizaciones* tiene como objeto de estudio los diversos fenómenos acaecidos dentro y entre las organizaciones. Por lo tanto, su objetivo es identificar para *analizar, interpretar, comprender y explicar* los diferentes fenómenos organizacionales para, cuando así sea el caso, tener posibilidades de *elaborar, evaluar, seleccionar e implantar* propuestas de transformación a través de intervenir al interior de éstas. Dentro del área se han desarrollado líneas de investigación en un intento de dar cuenta de los diferentes fenómenos dentro y entre las organizaciones. Las líneas que se han desarrollado son: *Organización y Vida Simbólica, Problemática Organizacional y Administrativa, Teoría y Estudio de las Organizaciones, Intervención en las Organizaciones y Tecnología, Innovación y Conocimiento Organizacional*.<sup>1</sup>

En el libro presentamos seis capítulos y todos representan alguna de las líneas de investigación que se trabajan en el área. Iniciamos con el capítulo titulado: *La función directiva y la gestión de la innovación basada en la recreación del ser social*, escrito por Jaime Ramírez Faúndez, Sandra Alejandra Carrillo Andrés y Esther Morales Franco, en él se plantea que la función directiva en las organizaciones económicas contemporáneas exige un proceso continuo de análisis y reflexión ya que hay profundos cambios debidos a la globalización. Los autores señalan que estos cambios son radicales y llevados a cabo de manera continua y con una intensidad inusitada, lo cual provoca la irrupción de nuevos entornos organizacionales que implican, entre otras cuestiones, la recreación de estructuras organizacionales, la reconfiguración de las prácticas de gestión, así como nuevos juegos estratégicos; todas estas transformaciones surgen y se adoptan

---

<sup>1</sup> Documento: Propuesta de creación del área de investigación Análisis y gestión de las organizaciones. Aprobada el 19 de marzo de 2016 en la sesión 408 de Consejo Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

de manera imperativa, vertiginosa y turbulenta en las organizaciones y en su entorno. En el capítulo reflexionan sobre la tarea que los directivos deben asegurar para la realización de dichos fines, dado que se demanda la consideración de problemas más amplios de los que habitualmente han sido estudiados en cuanto a la función directiva. Se acercan a los diversos problemas de carácter general, uno de ellos es el proceso de trabajo a partir de la preponderancia que ha adquirido “el trabajo inmaterial”.

Antonio Elías Zarur Osorio y Rafael Martínez Arenas contribuyeron con el trabajo que se titula *Administración y gestión, fenómenos organizacionales en el eje del discurso social*, que tiene como objetivo distinguir la diferencia entre administración y gestión. Los autores sostienen que estos conceptos son diferentes ya que una y otra representan elaboraciones discursivas con diferentes propósitos. El ejercicio lo realizan utilizando herramientas teórico-metodológicas del análisis organizacional, de la teoría de la historia y las propuestas de M. Foucault respecto del discurso, el orden y las *verdades* que se edifican en torno de los intereses del poder. La administración es, para los autores, un aparato instrumental de herramientas funcionales que se estructuran conforme a los fines de las organizaciones, que permite conocer e integrar sus particularidades. Mientras que la gestión alude a una serie de ideas, a un código de valores propuestos desde el poder para dotar de legitimidad a la función administrativa, y que posteriormente, con el advenimiento del neoliberalismo, se instituyó en una forma ideológica predominante que ha permeado como visión de mundo a la formación social. Una y otra poseen un recorrido histórico que permite su comprensión.

El capítulo tres, *Reflexión del aspecto social en la formación de los estudiantes de administración a través de la revisión de los Planes y Programas impartidos en la UAM, UNAM, IPN y La Salle*, es una colaboración de Oscar Lozano Carrillo y María Teresa Godínez Rivera y tiene por objetivo realizar un análisis comparativo a partir de la revisión de diferentes Planes de Estudio de Institu-

ciones de Educación Superior, públicas y privadas. El propósito de los autores es visualizar en la malla curricular de los diferentes Planes de Estudio el aspecto social de la administración. Para su análisis eligieron ocho universidades de la Ciudad de México y Área Metropolitana, siete instituciones de educación pública y una institución de educación privada.

Estos capítulos, al dar cuenta de la gestión, la diferencia entre gestión y administración, así como presentar problemáticas presentes en la enseñanza de la administración, son representativos de la línea de investigación *Problemática Organizacional y Administrativa*, que estudia, analiza y comprende el conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos de carácter organizacional y administrativo que permiten entender la realidad organizacional de los diversos tipos de organizaciones: privadas, gubernamentales y sociales.<sup>2</sup>

El capítulo cuatro se titula *Problemas y agenda de investigación organizacionales de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo* y fue escrito por Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Magali Pérez Camacho, Julio César Contreras Manrique y Arturo Hernández Magallón. Los autores sostienen que la política pública, las organizaciones y las relaciones entre éstas pueden entenderse como fenómenos organizacionales y por tanto ser estudiadas desde la perspectiva organizacional. El trabajo aborda cuestiones esenciales para la comprensión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), posteriormente la CID en México y la constitución de la AMEXCID, concebida como organización y, por lo tanto, como objeto de estudio de carácter organizacional. Posteriormente plantean algunas problemáticas organizacionales de la AMEXCID.

---

<sup>2</sup> Documento: Propuesta de creación del área de investigación Análisis y gestión de las organizaciones. Aprobada el 19 de marzo de 2016 en la sesión 408 de Consejo Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

Este capítulo, al esforzarse en demostrar que AMEXCID es una organización y por tanto debe ser estudiada bajo el paraguas de los estudios organizacionales, se inscribe en la línea de investigación *Teoría y Estudio de las Organizaciones*, la cual estudia los desarrollos teórico-conceptuales de la teoría de la organización y los estudios organizacionales para contribuir al desarrollo de una perspectiva del estudio de las organizaciones.<sup>3</sup>

Alfredo Garibay Suárez y Jair de Jesús Castillejos Hinojosa presentan el capítulo cinco, que lleva por título *Vicisitudes de la incorporación tecnológica en la organización a propósito de los sistemas de información*. Los autores sostienen que cuando se incorpora tecnología en una organización se hace visible la resistencia al cambio de algunas generaciones, lo que permite visibilizar la brecha generacional y la necesidad de alfabetización digital. Podemos decir que este capítulo conceptualiza, revisa, estudia y advierte sobre las vicisitudes de la incorporación tecnológica en la organización a propósito de los sistemas de información.

Asimismo representa a la línea de investigación *Tecnología, Innovación y Conocimiento Organizacional*, que tiene la finalidad de estudiar los fenómenos que derivan de la incorporación de nuevas tecnologías en el ámbito productivo, administrativo, de gestión y organizacional; desde la adopción, desarrollo, transferencia y uso de éstas, hasta procesos de innovación y gestión del conocimiento organizacional tanto en el ámbito privado, como en el gubernamental y social. Abordando las implicaciones sociales, económicas y culturales de tal incorporación frente al desarrollo de la tecnociencia y el contexto organizacional.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Documento: Propuesta de creación del área de investigación Análisis y gestión de las organizaciones. Aprobada el 19 de marzo de 2016 en la sesión 408 de Consejo Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

El sexto y último capítulo del libro se titula *LIA: emprendimiento de mujeres en una startup* y fue escrito por Viridiana Giselle López Sánchez, Elvia Espinosa Infante y Nancy Fabiola Martínez Cervantes, en este trabajo se presentan las interrogantes surgidas después de que una de las autoras ganara un premio internacional en una *startup*. Las consideraciones versan sobre el sistema capitalista y las *startup* como organizaciones que fomentan el emprendimiento; lo que obliga a las autoras a explicar qué significa emprendimiento y específicamente emprendimiento femenino, para poder exponer el caso *LIA*, que es el emprendimiento femenino ganador del premio internacional. Finalmente, reflexionan sobre lo que implica el ser emprendedoras jóvenes, universitarias y comprometidas con la mejora del ambiente y las repercusiones por participar en estas organizaciones aceleradoras de negocios, así como lo que implican estos concursos en el desarrollo actual del capitalismo y su impacto en los jóvenes.

Este trabajo representa a la línea de investigación *Organización y Vida Simbólica*, que estudia, analiza y comprende los aspectos simbólicos de la vida cotidiana que resultan significativos para la comprensión de la dinámica social de las organizaciones.<sup>5</sup> Dentro de esta línea de investigación se ha creado el seminario Mujeres y organizaciones, donde académicas del área discuten la importancia de incluir el género dentro de los estudios de las organizaciones. Este capítulo es producto de ese seminario del área.

Con estos seis capítulos del libro *Gestión y análisis de los fenómenos en las organizaciones* los investigadores del área deseamos contribuir al entendimiento de los fenómenos organizacio-

---

<sup>5</sup> Documento: Propuesta de creación del área de investigación Análisis y gestión de las organizaciones. Aprobada el 19 de marzo de 2016 en la sesión 408 de Consejo Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

nales. Esperamos que estas reflexiones sean de interés e inviten a más académicos a introducirse en el estudio de estos espacios donde transcurre nuestra vida; ya que, como señala Hall (1996) las organizaciones son un componente dominante de la sociedad, nacimos en ellas, nuestro tiempo de vida está lleno de ellas y por lo general morimos en ellas. No queremos terminar sin agradecer a la Lic. Ángeles Ivón López Colín, ayudante del área de investigación por su valiosa colaboración.

## BIBLIOGRAFÍA

- AUBERT, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- FAYOL, Henri (1982). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos Suc. S. A.
- HALL, Richard (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- MONTAÑO HIROSE, Luis (2004). "El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social". En Luis Montaña Hirose (coord. gral.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, 9-39. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente y Cámara de Diputados.

## CAPÍTULO 1

# La función directiva y la gestión de la innovación basada en la recreación del ser social

Jaime Ramírez Faúndez<sup>1</sup>

Sandra Alejandra Carrillo Andrés<sup>2</sup>

Esther Morales Franco<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

La función directiva en las organizaciones económicas contemporáneas exige un proceso continuo de análisis y reflexión sobre los procesos de cambios radicales a los que está sometida la sociedad globalizada. Estos cambios han sido una característica permanente de las sociedades modernas y, por sí mismos, no constituyen algo nuevo. Sin embargo, la novedad existe.

Se trata de cambios radicales, llevados a cabo de manera continua y con una intensidad inusitada, lo cual provoca la irrupción de nuevos entornos organizacionales, los cuales implican, entre otras, cuestiones tales como la recreación de estructuras organizacionales así como la incesante renovación de los dispositivos y prácticas de gestión, la reconfiguración así como el establecimiento de nuevos equilibrios en los juegos estratégicos; trans-

---

<sup>1</sup> Profesor-investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>2</sup> Profesora-investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>3</sup> Profesora-investigadora del Departamento de Estudios Institucionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.

formaciones que surgen, que se adoptan de manera imperativa, vertiginosa y turbulenta en las organizaciones y en su entorno.

Lo anterior, anuncia y obliga a reflexionar sobre un conjunto de paradigmas que parecían incuestionables hasta hace poco tiempo atrás. Especialmente aquellos relacionados con los perfiles, capacidades y competencias que deberían poseer los directivos de las organizaciones económicas para comprender las incertidumbres y complejidades emergentes; así como para dirigir, diseñar las estrategias e implementar nuevos dispositivos y prácticas que les permitan asegurar una gestión eficaz y eficiente en las organizaciones de las cuales son responsables.

En este contexto, este capítulo reflexiona sobre la tarea que los directivos deben asegurar para la realización de dichos fines, dado que se demanda la consideración de problemas más amplios de los que habitualmente han sido estudiados en cuanto a la función directiva.

Para lo cual buscamos conjuntar reflexiones derivadas de diversos procesos de intervención en distintas organizaciones tanto públicas como privadas llevadas a cabo en México en el transcurso de los tres últimos años; es necesario aclarar que este capítulo no está enfocado a la descripción de dichas investigaciones y por ello no serán descritas explícitamente; sin embargo, derivado de ellas nos permitimos iniciar reflexiones y consideraciones de naturaleza teórica que se construyen contrastando los resultados de las prácticas de intervención con la literatura disponible relacionada con la temática.

Hemos logrado distinguir diversos conjuntos problemáticos de carácter general, uno de ellos abarca problemas como la legitimidad y las nuevas modalidades que asume la cooperación en el proceso de trabajo a partir de la preponderancia que ha adquirido “el trabajo inmaterial”. Otro, se focaliza en los diversos procesos de cambios radicales relacionados directamente con la incesante recreación de los dispositivos y prácticas de gestión involucrados con la imperiosa necesidad de innovación que está presente



en todas las organizaciones económicas competitivas, pero que también se ha traspasado, sin mediaciones, a las organizaciones públicas y sociales que se han apropiado de dichas prácticas y dispositivos de gestión de la innovación; sobre estas problemáticas procuramos profundizar la reflexión.

El primero de los conjuntos temáticos está constituido por la peculiar combinación de tres desafíos que toda empresa competitiva debe resolver de manera satisfactoria: innovación, flexibilidad y generación de valor, con el cual estaríamos delimitando el ámbito y el sentido de las principales tareas directivas en las organizaciones. El segundo conjunto está referido al estudio del liderazgo, el cual propicia una adecuada introducción para abordar esta compleja función directiva y el tercero dedica su atención a la reconceptualización de la función directiva a través de una transformación radical del perfil de los gerentes, así como de los dispositivos y las prácticas de gestión basadas en una ambiciosa recreación del ser social. Para esta ocasión presentaremos algunas reflexiones en torno a este tercer conjunto temático.

## EL ENTORNO DEL CAMBIO

Los cambios continuos han sido una característica permanente de las sociedades modernas y, por sí mismos, no constituyen algo nuevo. Empero, en la actualidad, tenemos una situación diferente. Hay algo que distingue a dichos cambios y, al parecer, la diferencia radicaría en una transformación de la naturaleza de éstos. De manera frecuente, en la literatura sobre esta temática se destaca que esta nueva naturaleza estaría relacionada con las vertiginosas dinámicas e intensidades con que los cambios surgen y se despliegan ante lo cual, por ejemplo, se han construido conceptos tales como la “Modernidad líquida” (Bauman, 2011). Sin embargo, pensamos, la novedad podría residir en que estos cambios radicales tienen una distinta finalidad. Quizá, lo más importante de estas transformaciones reside que este cambio tiene

un inicio, pero no tiene un fin. Y esto último en un doble sentido: el horizonte temporal de la transformación impuesta no se precisa; como tampoco su finalidad, la cual, por lo menos para los miembros de las organizaciones involucrados directamente en estas modificaciones, resulta ambigua, confusa o desconocida y ajena.

En efecto, el cambio se diseña y postula como una actividad permanente, colocando a la sociedad y a sus organizaciones frente a múltiples rupturas (tanto estructurales, como estratégicas y de gestión), lo que propicia inestabilidades e incertidumbres propias de sistemas complejos en situaciones de acelerada transición (Prigogini, 2008). Ésta podría ser una de las perspectivas teóricas a través de las cuales podríamos intentar la comprensión de esta inusitada precipitación de nuevos sistemas, procesos y productos que se recrean veloz e incesantemente en las organizaciones económicas que buscan construir su ventaja competitiva a partir de la aceleración de los procesos de innovación. Empero, esta perspectiva, aunque necesaria, no es suficiente. A partir de ella, no podríamos indagar en torno a la emergencia de nuevos equilibrios sociales, que ubican a los actores en nuevas estrategias con las cuales enfrentan relaciones caracterizadas por una permanente tensión y conflicto. Esta peculiar problemática presente en las organizaciones en crisis, Mc Uhalde (2007) la ha conceptualizado bajo la denominación de la “transformación crítica”.

Estos procesos propician que los acontecimientos adquieran una extraordinaria dinámica, turbulencia y opacidad; características que no sólo están presentes en las organizaciones económicas competitivas, sino que también pueden observarse en el conjunto la sociedad contemporánea y, como una de sus consecuencias, destaca el notable incremento de la incertidumbre y de la complejidad.

Lo anterior anuncia y obliga a reflexionar sobre un conjunto de paradigmas que parecían incuestionables hasta hace poco tiempo atrás, especialmente aquellos relacionados con los perfi-

les, capacidades y competencias que deberían poseer los directivos de las organizaciones económicas para comprender las incertidumbres y complejidades emergentes en las organizaciones y diseñar los dispositivos y prácticas que les permitan asegurar la eficacia y la eficiencia. En este contexto, asegurar la realización de dichos fines por parte de los directivos, nos demanda considerar problemas más amplios de los que habitualmente han sido estudiados cuando se indaga sobre la función directiva. Entre ellos, resaltan conjuntos problemáticos relacionados con las dimensiones de la legitimidad y eficacia de la función directiva en un entorno en el cual los cambios radicales que han ocurrido y están ocurriendo en las actividades laborales, induce, incluso, a un cambio en la naturaleza misma del trabajo. Esto se expresa en nuevas modalidades que asume la cooperación en el proceso laboral (Rifkin, 2010). Así es que adquieren nuevas estructuras y configuraciones, en una sociedad donde impera una extrema concentración de la riqueza y en la cual la actividad económica se desplaza desde la fábrica hacia la producción inmaterial.

De ahí que el desafío no es sólo dirigir organizaciones en un entorno turbulento, opaco y plagado de irregularidades, sino tomar conciencia de que la solución de problemas no se logra sólo a través de la implantación de “buenas prácticas y dispositivos más novedosos”, sino que además obliga a los cuadros directivos a participar activamente en un gran debate social sobre las opciones que consensualmente deberían adoptar las sociedades contemporáneas, las cuales necesariamente están conectadas con la problemática del cambio climático y las energías limpias, así como con la resolución de los problemas de la pobreza y la desigualdad.

Para estos efectos, nuestro capítulo apunta a la indagación y a la reflexión en torno a conjuntos temáticos, que en su esclarecimiento y vinculación nos permitiría obtener una visión más precisa del entorno en el cual se realizan, lo que a su vez nos permitiría comprender las importantes modificaciones que están

ocurriendo en la función directiva de las instituciones y organizaciones económicas. Como lo mencionamos en la introducción, el primero de los conjuntos temáticos está constituido por la peculiar combinación de tres desafíos que toda empresa competitiva debe resolver de manera satisfactoria: innovación, flexibilidad y generación de valor, con lo cual estaríamos delimitando el ámbito y el sentido de las principales tareas directivas en las organizaciones. El segundo conjunto está referido al estudio del liderazgo, el cual propicia una adecuada introducción para abordar esta compleja función directiva y el tercero dedica su atención a la reconceptualización de la función directiva a través de una transformación radical del perfil de los gerentes, así como de los dispositivos y las prácticas de gestión basadas en una ambiciosa recreación del ser social.

## NUEVA GESTIÓN BASADA EN LA RECREACIÓN DEL SER SOCIAL

### LAS CONDICIONES OBJETIVAS

Desde la implantación del “toyotismo” en la industria como una práctica universalmente adoptada, han venido ocurriendo cambios radicales y continuos en el conjunto de las estrategias, dispositivos y prácticas de gestión. Entre todas estas transformaciones, en esta parte del capítulo nos interesa destacar dos aspectos. Por un lado, la preponderancia que ha adquirido el trabajo inmaterial y, por el otro, la radical modificación en el modelo de comunicación entre la producción y el consumo, en donde, a nuestro parecer, se ubican las modificaciones que resultan esenciales, no sólo para la actividad industrial sino para el conjunto de las actividades económicas. En principio, la finalidad de implantar nuevos modelos sería facilitar la respuesta pronta y eficiente a la exigencia de variedad y variabilidad en los productos y servicios que demandan los clientes en un entorno de una economía globalizada y sumamente competitiva.

La importancia de esta modificación del modelo de comunicación es que ha modificado la relación entre el productor y los clientes, volviéndola más directa y oportuna, condición que ha permitido, incluso, que la mercancía sólo se produzca cuando el consumidor ya la ha elegido y adquirido. Para el caso de la industria automotriz avanzada, cuando un consumidor llega a una distribuidora de automóviles, se encuentra con más de cien opciones en una misma plataforma básica automotriz. Ello no significa que estas opciones estén fabricadas y estacionadas en grades inventarios, sino que la opción elegida (que incluye entre otras cosas color, potencia, vestiduras, dispositivos micro-electrónicos, etc.) por el cliente se configura en una orden de producción específica que se envía directamente a la fábrica para ser producida. Este empeño de satisfacer la variedad y variabilidad de los productos se ha logrado, de manera increíble, incluso reduciendo los costos de fabricación.

Esto ha sido posible gracias al desarrollo vertiginoso de los dispositivos informáticos, cibernéticos y de inteligencia artificial, así como su consiguiente introducción masiva en los procesos productivos, lo que ha modificado la naturaleza misma del trabajo. No sólo a través de la modificación radical de las prácticas productivas y las relaciones sociales en ellas involucradas al interior de la organización (reconfigurando con ello oficios y profesiones), sino colocando a los individuos en nuevas relaciones frente a su objeto de trabajo. Por estas razones, hoy la inteligencia artificial, la cibernética, la información y la comunicación, han llegado a desempeñar una función esencial en el conjunto de las tareas productivas y de comercialización.

Estos desarrollos tecno-científicos han llegado a desempeñar un papel inédito en la producción. En términos concretos han permitido, por ejemplo, la reducción de los inventarios (e incluso se trabaja sin ellos), en la medida en que los proveedores están relacionados e interactúan en redes y van produciendo de acuerdo con las necesidades de la línea o plataforma productiva. Por

otra parte, las tareas de planificación y diseño de productos se han agilizado de manera sorprendente en tanto se han introducido dispositivos informáticos e inteligencia artificial en dichas tareas; con ello, la producción se torna más rápida, eficiente y precisa, con la introducción masiva de robots y de máquinas guiadas también por dispositivos informáticos, todos ellos regulados cibernéticamente.

Sin embargo, estas modificaciones radicales se evidencian con mayor fuerza en los sectores de servicios. Una de las tareas principales en este tipo de actividades es el intercambio continuo de información y conocimiento. Justamente, dicha característica es la que posibilita la emergencia de un conjunto de actividades económicas que se caracterizan como trabajo inmaterial. Éstas pueden generar un servicio, un producto cultural, el traspaso de conocimientos, o el posibilitar la disponibilidad inmediata, en cualquier lugar, de contacto a través de las redes de comunicación inalámbricas.

Una de las consecuencias de la informatización de la producción y la aparición del trabajo inmaterial ha sido una homogeneización real de los procesos laborales. Ello constituye una novedad de suma importancia.

En efecto, desde finales del siglo XIX y gran parte del XX las prácticas concretas de las diversas actividades laborales eran clara y radicalmente heterogéneas. Un ejemplo de ello, son las actividades desarrolladas en las fábricas de telas y los talleres de confección. En ambas actividades, íntimamente relacionadas, las tareas productivas eran claramente diferenciables y demandaban oficios muy distintos para llevarlas a cabo. En cambio, en la actualidad, con la informatización de la producción, la heterogeneidad del trabajo concreto tiende a reducirse y el trabajador queda cada vez más apartado del objeto de su trabajo. El trabajo de un taller de confección informatizado y el de un taller de tejeduría pueden consistir en las mismas prácticas concretas, en las cuales la manipulación de símbolos y de información resul-

tan las tareas esenciales para la generación de nuevos valores y requieren de trabajadores con perfiles homogéneos en ambas actividades. Robert Reich (1993) destaca que en los trabajos inmatrimales una de las actividades más importantes son los servicios simbólicos-analíticos, tareas que incluyen resolver problemas, identificar problemas y realizar negociaciones estratégicas.

Otra faceta del trabajo inmaterial que nos interesa destacar en relación con la recreación del ser social es el trabajo afectivo. Aquí estamos haciendo referencia a los servicios que involucran a los actores (trabajadores y clientes) en una peculiar interacción y nuevas modalidades de contacto. Un ejemplo de ello puede visualizarse en algunos servicios de salud, en los cuales el trato con los pacientes se sustenta principalmente en el trabajo afectivo, esto es, en mostrar interés, compasión y un contacto muy cálido y cercano con los enfermos, con el propósito de facilitar su pronta recuperación. Algo parecido ocurre en la industria del entretenimiento y del hospedaje, en donde a los empleados se les exigen conductas uniformadas en la creación y manipulación del afecto.

Aunque la prestación de estos servicios implica una vasta y compleja infraestructura en constante renovación siguiendo los avances tecno-científicos, ésta sigue siendo fundamentalmente un trabajo inmaterial en tanto genera productos y servicios intangibles, que esencialmente son sentimientos o sensaciones de bienestar, de satisfacción y el despertar de emociones y pasiones.

En este sentido podemos distinguir tres clases de trabajo inmaterial cuyo desarrollo coloca a los servicios como una de las más importantes actividades económicas en la actualidad. El primero se ubica en aquellos sectores industriales en los cuales se han introducido de manera extensiva e intensiva dispositivos informáticos, inteligencia artificial, robótica y sistemas cibernéticamente regulados que transforman las tareas productivas e incluso modifican la naturaleza misma del trabajo, para lo cual se requieren nuevas disposiciones, habilidades, conocimientos y

competencias. Pero, también, se incluyen aquellos sectores que han adoptado modelos y tecnologías de la información, sector que transforma profundamente las relaciones del mundo de la producción con sus clientes y proveedores. En estos sectores industriales el incremento del capital fijo es notable, y en una nueva relación con el trabajo, se continúa a combinar el trabajo material con el inmaterial pero, cada vez más, este último revela su preponderancia.

El segundo trabajo inmaterial lo constituyen las tareas analíticas y simbólicas, que se dividen en labores de manipulación creativa e inteligente, por un lado, y en labores simbólicas de rutina, por el otro. El mejor ejemplo lo constituyen las actividades del sector financiero. Finalmente, el tercer tipo de trabajo inmaterial es el que implica la producción sistemática y manipulación de afectos requeridos en actividades en donde el contacto humano (virtual o real) es el espacio para la continua manipulación y recreación de sentimientos, emociones y pasiones de los prestadores de servicios y de los clientes.

Otro aspecto importante del trabajo inmaterial son las distintas modalidades en las cuales la cooperación se torna inherente a la tarea misma. El trabajo inmaterial incluye, de manera inmediata y directa, interacciones recursivas y modalidades de cooperación cada vez más eficaces. La novedad en este aspecto cooperativo del trabajo inmaterial es que ya no se impone ni se organiza desde fuera de los equipos de trabajo. Ahora, la cooperación es completamente inmanente a la actividad laboral misma, en tanto los trabajadores, en lo posible con perfiles polivalentes, al interior de estructuras planas, organizados en proyectos auto-dirigidos, resuelven problemas, innovan y recrean permanentemente las prácticas productivas.

Esta nueva situación podría modificar aquella idea que concebía a la fuerza laboral sólo en tanto componente del capital variable, a la cual sólo el capital activa y otorga coherencia y sentido. En sistemas productivos cada vez más complejos, emer-



gen las capacidades, las sensibilidades y solidaridades que potencian nuevas modalidades que adopta la cooperación y, por consiguiente, los trabajadores involucrados aumentan la valorización de la actividad colectivo y de su propio trabajo.

De allí que el trabajo, en estos sistemas productivos complejos, revela con mayor fuerza y nitidez su característica esencial: es una relación social que requiere de los demás para producir valores. Lo anterior permite a este tipo de trabajo autogobernado adquirir una autonomía relativa en relación con el capital, particularmente en la disposición plena de las capacidades y talentos para organizar y dirigir la producción. En la actualidad, la productividad, la riqueza y la creación de excedentes pueden adquirir la forma de interactividad cooperativa a través de redes lingüísticas, comunicacionales y afectivas. En la expresión de sus propias energías creativas. Así es como el trabajo inmaterial pudiese proveer el potencial no sólo para alcanzar mayores productividades, sino también para sentar las bases para la configuración de nuevos principios ordenadores de la acción social.

Es en este contexto generado, entre otras causas, por la emergencia del trabajo inmaterial y el nuevo modelo de comunicación entre el aparato productivo y el mercado, que nos introducimos en la temática de la recreación del ser social en función de las necesidades que requiere la valorización del capital. Iniciamos desde la descripción y análisis de estas transformaciones radicales que hacen Boltansky y Chiapello (2002), Osty, Sainsaulieu y Uhalde (2007) y Sennett (2005), autores que procuran ubicar una serie de atributos con los cuales pretenden distinguir, singularizar y especificar la naturaleza y sentido de estos cambios, así como en la caracterización de la organización económica eficiente y, aquí, emergen insólitas cualidades relacionadas con las nuevas modalidades del ser social.

## LAS NUEVAS MODALIDADES DEL SER SOCIAL

En efecto, al igual que Coriat (2001 y 2007), entre las cualidades atribuidas a la organización económica flexible y competitiva, destacan la autonomía, la espontaneidad, la movilidad, la conectividad, la polivalencia, la convivencialidad, la empatía y la apertura a los otros, y a las novedades, la disponibilidad, la creatividad, la intuición y la imaginación, la sensibilidad ante las diferencias, la capacidad de escuchar y la aceptación de las experiencias múltiples, la búsqueda de contactos interpersonales y la preferencia por relaciones informales al interior de estructuras jerárquicas y organizacionales planas y flexibles.

Se diseña una nueva estrategia. Cabe anotar que ésta ya había sido prevista, de algún modo, por Marcuse en su obra *El hombre unidimensional* (2007), en donde a partir de la dualidad presente en la sociedad industrial avanzada, a la vez que se van generando algunas de las condiciones requeridas para la fundación de una nueva civilización (a partir del colosal incremento de la productividad y del producto), simultáneamente, nos muestra la inmensa capacidad del sistema capitalista de cooptar las resistencias, redirigiéndolas a reforzar la expansión del capital, recreando, incesantemente, nuevas formas de control y sometimiento, conforme a las apremiantes necesidades del capital.

Lo anterior se hace evidente en la búsqueda de nuevos dispositivos y prácticas de gestión. En ella, ciertos atributos de la acción social tales como la autoorganización; la cooperación y los sentimientos y relaciones de solidaridad son separados, de algún modo, de una visión o proyecto sistémico alternativo al capitalismo y sus instituciones, al interior del cual el propósito sería el fomento al despliegue pleno de las potencialidades y capacidades humanas negadas, o severamente limitadas, por un sistema que organiza la producción desde las necesidades de la valorización del capital, como requisito imprescindible para asegurar su reproducción ampliada.

De alguna manera, esto también ha sido teorizado por A. Heller en su trabajo *La teoría de las necesidades en Marx* (1978). Uno de los conceptos principales de esta obra citada es la necesidad radical, aquella necesidad que no puede integrarse, como tampoco sumirse, al menos en su totalidad, a los requerimientos del capital.

En efecto, al interior del sistema capitalista persisten necesidades que se desarrollan de manera contradictoria al mismo capitalismo. Aunque su base es material (en tanto depende objetivamente de la estructura de la división del trabajo y del constante incremento de la productividad), se expresa en un plano cualitativo y expresa, de algún modo, los niveles alcanzados de conciencia individual y social.

De esta manera, el desarrollo de la división del trabajo y el constante incremento de la productividad crea, con la riqueza material, también la riqueza y la multiplicación de las necesidades, mismas que difícilmente pueden ser satisfechas sin destabilizar al sistema. Un ejemplo de ello, son las necesidades de comprensión del sentido de la vida más allá de la repetición de rutinas propio de un trabajo enajenado. Otra necesidad es la reducción del tiempo de trabajo negando con ello la posibilidad de realizar la satisfacción plena de la multiplicidad de necesidades.

La valorización del capital hace imposible desarrollar una estructura de necesidades tal de volver posible el uso del tiempo libre para la satisfacción de necesidades que enriquezcan y potencien el despliegue de las capacidades; de la imaginación y creatividad; de las emociones y afectos de los individuos y sus comunidades. En otras palabras: “la riqueza humana implica el libre despliegue de todas las capacidades y sentidos humanos, esto es, por la aplicación de la actividad libre y múltiple de cada individuo” (Heller, 1978: 28).

Aunque estas necesidades múltiples dentro del sistema se reparten principalmente en relación (pero no únicamente) con las tareas y recompensas propias de cada puesto en la división del

trabajo, se va conformando una estructura de las necesidades cada vez más amplia y más rica. Empero, aquí es justamente donde explota una de las principales contradicciones del sistema.

Se pueden satisfacer únicamente aquellas necesidades que se expresan monetariamente en el mercado, esto es, se atiende sólo la demanda efectiva y se desconocen todas aquellas necesidades antinómicas a la expansión y dominio del capital. Así, muchas de las necesidades de los trabajadores aparecen como límites a la riqueza de la clase capitalista y como tal vienen analizadas y combatidas. Sin embargo, son justamente las necesidades y sus modalidades de satisfacción (cuando se presentan como demanda efectiva) las que constituyen una de las fuerzas motrices del desarrollo económico y financiero y por ello, deben ser de algún modo satisfechas.

En este marco es que buscamos analizar las nuevas estrategias, prácticas y nuevos diseños organizacionales basados en la recreación del ser social que resultan tan novedosas y radicalmente diferentes a las estrategias que durante muy largo tiempo predominaron en el desarrollo industrial capitalista.

Recordemos a Frederick Taylor y sus múltiples seguidores de la administración científica. Su propósito de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas complejos del control de las prácticas laborales, es justamente un problema advertido en la Economía Política; el problema de la subsunción real del trabajo al capital y sus necesidades (previsto por Marx particularmente en el capítulo VI, inédito, de *El Capital*). Para estos efectos, imaginaron un espacio productivo en el cual la implantación de la disciplina, esto es, el ordenamiento y control de la multiplicidad inherente a los individuos, mediante incesante recreación de dispositivos, tenía la pretensión de encauzar: la multiplicidad de sujetos, de saberes relacionados con el trabajo, de modalidades de ejercicio del trabajo y de formas del uso del tiempo (Zangaro, 2011: 50).

Por ello, el énfasis en la necesidad de apropiación de los saberes y conocimientos de los trabajadores. No solamente porque facilitaban el mantenimiento de la disciplina laboral, sino porque, justamente, dicha expropiación de saberes y su reconstitución en prácticas y rutinas de trabajo (en lo posible homogéneas, codificadas en manuales y reglas de operación), tornan más eficiente el proceso de trabajo generando nuevos valores económicos, esto es, nuevos productos y servicios que multiplican los satisfactores de necesidades, manteniendo así, en continuo crecimiento, la demanda efectiva.

Empero, irrumpe una transformación radical. Emergen nuevas estrategias, nuevas prácticas y nuevos diseños organizacionales, basados en la recreación del ser social. Se “descubren” nuevos humanos susceptibles de ser subsumidos en la esfera del trabajo a los requerimientos del capital. De alguna manera hay una ruptura en el ámbito conceptual que presentaba una dualidad entre la razón, las pasiones y emociones (Bodei, 1997). Se intenta superar la idea que afirmaba que esta tajante división entre razón, pasiones y emociones significaba, también, el dilema entre el orden y el desorden, claridad y oscuridad, la ley y el arbitrio bajo el monolítico predominio de la razón.

Ahora, en cambio, estos nuevos atributos son utilizados para una profunda transformación de la división social del trabajo (al menos en las ramas más dinámicas de la economía), división que no requiere de estrictas formas personalizadas de dominio, vigilancia y control. Ahora, el ritmo y sentido de un proceso de trabajo cibernéticamente se supervisa y autocorriges. Para introducir a los individuos al interior de sistemas y procesos autocontrolados y autodirigidos, se estimulan, se potencian, se cultivan de manera deliberada las capacidades de autoorganización, de autonomía, de creatividad y autodisciplina.

Sólo de esta manera, estos atributos del ser social reconstituidos, pueden constituirse en sustento que reafirma al propio sistema. En otras palabras, estos atributos se refuncionalizan para

el establecimiento de formas más refinadas y eficaces de dominio social, y aunque originalmente imaginadas y diseñadas para ejercer el dominio sobre las tareas y roles en el proceso productivo, posteriormente serán desplegadas a todas las demás instituciones y organizaciones de la sociedad global.

Éste es el contexto de la construcción de un “nuevo ser social”, emergen tres competencias básicas: aprender a aprender; comunicarse con precisión, claridad y brevedad; e integrarse, de manera rápida, armoniosa y eficaz, en equipos de trabajo. De estas competencias se derivan otros atributos que los individuos deben cultivar para ponerlos a disposición irrestricta y total de la organización, si pretenden ser incorporados al mercado laboral.

Entre ellos destacan los requerimientos por la polivalencia de sus conocimientos, capacidades y destrezas; por admitir y aceptar la precariedad (flexibilidad) en el empleo; así como la total disposición y aptitud para aprender y adaptarse a nuevas funciones y roles productivos. Por ello, el énfasis ya no se pone tanto en las profesiones, en los saberes adquiridos (el saber y el saber-hacer). Para afrontar la sociedad y la economía del conocimiento, la gestión empresarial privilegia el “saber estar” (Boltansky y Chiapello, 2002).

En esta búsqueda del “saber estar” se destacan otras cualidades de los individuos, anteriormente excluidas de la esfera del trabajo social, con mayor precisión de la tarea de la reproducción material de la sociedad y relegadas al campo de la reproducción espiritual de la sociedad (especialmente a la esfera de la creación artística) y al mundo de las pasiones y afectos humanos. En estos mundos se descubren atributos y disposiciones humanas que no habían sido plenamente explotadas por el trabajo. Al menos, no habían sido concebidas, de manera programada, como dispositivos de gestión. Nos referimos a aquellas cualidades directamente relacionadas con nuestras emociones y sentimientos, con nuestros valores y disposiciones, que son redirigidas, focalizadas con el fin de potenciar al máximo la imagi-

nación y capacidad creativa de los trabajadores, permitiendo de esta manera incrementar la obtención de beneficios.

En resumen, se están diseñando y construyendo nuevos dispositivos y prácticas de gestión a partir del abandono de aquella idea reduccionista que visualiza al trabajador como un mero apéndice o engranaje, en tanto dicha visión sólo permitiría un uso simple y parcial de la mercancía fuerza de trabajo: las capacidades humanas pueden y deben dar mucho más al capital.

El ser humano no es sólo un instrumento al que se disciplina mediante jerarquías rígidas de dominio, con el fin de asegurar el mayor rendimiento de sus capacidades motoras y de percepción. Estas cualidades ya no importan mucho. Una buena parte de estas funciones las realizan (más rápido, con mayor precisión y menor costo) los sistemas y los *softwares* que los dirigen y supervisan.

Resultan más interesantes otras formas de percepción y modalidades de interacción humanas que han sido relegadas a la esfera del sentido común, en tanto no se constriñen a la reducida dimensión del cálculo instrumental. La reproducción del “capital-conocimiento” reclama del individuo también un compromiso total, la entrega sin reservas de todas sus facetas. Para ello, se están recreando nuevos dispositivos y prácticas de gestión en donde el avance logrado por las ciencias cognitivas permite conocer con mayor profundidad las facultades de la memoria, del aprendizaje, la intuición, las emociones de las personas. Se pretende (y en buena medida se logra) una entrega y subordinación total. Nada queda oculto. Todo debe ser expuesto y dispuesto para ser utilizado sin medida en búsqueda del beneficio. Esta ambiciosa recreación del ser social debe ser entendida al interior de un cambio organizacional permanente.

En efecto, desde la casa matriz, siempre localizada en los países centrales, se dirige un proceso social de trabajo extremadamente complejo en su variedad y variabilidad, desarticulado espacial y funcionalmente por todos los rincones del planeta y que involucra enormes contingentes humanos. A pesar de ello, desde la

cúspide es posible conocer el rendimiento exacto de cada factor y compararlo, a través de enormes bases de datos, con otras compañías o con otras épocas.

El reconocimiento del alcance y la profundidad de las transformaciones en la organización del trabajo y en el diseño organizacional a partir de la introducción de los dispositivos informáticos, de la telemática y la cibernética, sin embargo, no nos pueden dejar de señalar el hecho de que la heterogeneidad se mantiene. Quizá, porque los dispositivos y las prácticas del quehacer eficiente no evolucionan ni se propagan tan rápido y en la forma expedita como algunos suponen, o debido a que nunca se ha pretendido que estas transformaciones reduzcan o eliminen la desigualdad entre las empresas. Por el contrario, los efectos han sido muy desiguales, dependiendo de sus dimensiones y de los sectores de actividad en que se ubican.

De este modo, es posible encontrarnos con pequeñas empresas (incluso pre-tayloristas), empresas de tamaño medio en donde la racionalización a la manera de Taylor aún es necesaria y posible; pero también, nos encontramos con las grandes empresas transnacionales en donde estos métodos de gestión han sido superados.

Lo anterior, nos puede explicar el enorme poder significativo de un solo vocablo: *flexibilidad*, del que ya anteriormente nos ocupamos. La flexibilidad significa poseer la habilidad de adaptar, de manera oportuna y eficiente, su aparato productivo a un entorno (interno/externo) donde prolifera la variedad y la variabilidad. Se trata de lograr un diseño de empresa capaz de encojarse cuando cae la demanda y las ganancias (eso sí, sin perder sus capacidades básicas de negocios), al tiempo que una empresa capaz de abarcar toda la gama y dimensión de negocios que le permitan incrementar los beneficios, aprovechando íntegramente las épocas de expansión.

Se construye así una visión del cambio organizacional como un proceso desprovisto de actores y agentes sociales o por lo menos,



en donde sus estrategias no son decisivas. Más bien el cambio se explica como un resultado, no previsto, a partir de una acumulación autoselectiva de ensayos adaptativos; en donde los individuos y grupos sociales moldean sus conductas en un mero reflejo colectivo de adaptación frente a una situación cuyas causas, son siempre exteriores o ajenas a su comprensión y control directo. Así, como resultado acumulativo, se perfilan comportamientos y estructuras organizacionales ante las cuales se abren sólo dos opciones: transformarse o desaparecer.

#### LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA INNOVACIÓN EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Para continuar con nuestra tarea de comprensión de estas nuevas estrategias de dirección en las empresas que están obligadas por la exacerbación de la competencia a una constante innovación de sus sistemas y procesos productivos, así como una constante recreación de sus productos y servicios, en esta parte de la exposición buscaremos presentar las nuevas estrategias que deben formular e implantar los directivos de las organizaciones complejas en su tarea de generación de valores económicos.

Esta problemática se está trabajando en los estudios estratégicos desde la temática de la complejidad organizacional. Esta perspectiva inicia con los trabajos de Cathal J. Mahom (1999), autor que parte de la pregunta: ¿cómo desarrollar estrategias en organizaciones que operan bajo condiciones de ambigüedad e incertidumbre?

Una de las respuestas tiene una perspectiva genética a través de la cual se procura una mejor y más adecuada comprensión de los orígenes del sistema complejo, en especial de sus agentes y de sus relaciones, de las estructuras que están estrechamente ligadas a las estrategias que adopta cada organización operando en condiciones de altos niveles de incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Se postula, de acuerdo con esta perspectiva, que no se puede comprender al plan estratégico como un producto deliberado, fácilmente controlable, formulado desde el ápice de la organización. Por el contrario, la formulación e implantación del plan estratégico, se debería configurar justamente a partir de una de las cualidades propias de los sistemas complejos: la emergencia.

En efecto, en este tipo de organizaciones con estructuras planas (desde el punto de vista funcional y jerárquico), la flexibilidad, esto es, la capacidad de coevolucionar en una deriva estructural con un entorno extremadamente dinámico, debe lograrse mediante un ejercicio de previsión construido a partir de un conjunto de estrategias que emergen desde distintos puntos y niveles de la organización y que no son únicamente el resultado de un ejercicio de previsión concebido desde las instancias formales de dirección.

Aquí la idea clave es la emergencia, se deriva de los sistemas complejos, y se utiliza para destacar el comportamiento peculiar observable en grupos locales, autodirigidos y autoorganizados, que ponen en marcha procesos adaptativos, que no son el resultado de ejercicios de previsión deliberados por autoridades centralizadas y, por tanto, incontrolables, incluso desconocidos en todos los niveles de la organización.

Se afirma que para una mejor comprensión de la complejidad, en una buena parte de los cambios en las organizaciones, es necesario partir de aquellos procesos que se despliegan a nivel micro. Es en este nivel donde se diseñan y conforman las relaciones, interacciones y reglas que moldean las conductas de los agentes y, por tanto, aquí es donde se originarían los nuevos patrones de comportamiento de una organización.

En la medida en que se privilegia esta perspectiva de análisis, es que se estaría posibilitando la comprensión de los comportamientos complejos. El ejemplo más sobresaliente lo constituiría el acto creativo preludio de la innovación; entendido como uno de los comportamientos complejos por excelencia.

A partir de la metáfora de la orquesta de jazz propuesta por Olson, podríamos esclarecer y comprender mejor la complejidad organizacional tanto en la estrategia como en la gestión de la innovación. Como sabemos, la presentación de un conjunto jazzístico nunca es rutinaria. Cada presentación es distinta pues siempre es producto de un acto colectivo de creación. En una compleja mezcla de interacciones, la creatividad de cada uno de los músicos fluye a través de una improvisación basada en unas pocas líneas rítmicas y melódicas. Cada individuo, desde su propia sensibilidad y habilidades musicales, pone en marcha una actividad colectiva organizada.

Sin embargo, el acto creativo demanda otro actor que desempeña un rol crucial en este proceso: es el público. Según como vaya reaccionando la audiencia, los músicos, la orquesta, logran generar una armonía entre los distintos instrumentos pero, también, una estrecha relación con los sentimientos de estos músicos y su público.

Lo anterior no significa que todo es improvisación. En este caso, el inicio es deliberado, esto es, se basa en reglas y comportamientos fijados de antemano. No obstante lo anterior se consigue una armonía a partir de múltiples flujos creativos individuales, los cuales mediante el fluir de la música de acuerdo a procesos creativos singulares, constituyen en cada presentación una pieza nueva, distinta. Veamos si podemos aplicar esta metáfora a la estrategia y a la gestión de la innovación en organizaciones complejas.

En principio, pensamos que esta metáfora es susceptible de ser utilizada para nuestros propósitos. Ayuda a comprender cabalmente el trabajo y la estructura de los equipos autodirigidos y de los procesos autoorganizados, que de alguna manera se han considerado como precondition para facilitar la emergencia de la creatividad de un grupo de trabajo, también podría ser utilizada para la formulación de un ejercicio de previsión de una organización compleja en un ambiente turbulento.

El acto creativo que precede y preside toda innovación, así como el ejercicio de previsión, desde esta perspectiva, se iniciarían a partir de unas pocas pautas, de escasos acotamientos. La idea central es propiciar una peculiar clase de interacción colectiva al interior de la organización que permita y potencie el libre fluir de percepciones, necesariamente diferenciadas, de los distintos miembros de la organización. De esta forma, la recreación de los sistemas, procesos y productos, al igual que la imagen objetivo que sintetiza el futuro probable y deseado, se construyen en un proceso creativo, autodirigido y autoorganizado que posibilita y alienta la emergencia de los procesos creativos, esencialmente colectivos. Esto es, un proceso de creación colectiva que inicia a partir de una recolección de ideas e imágenes diferentes, que aunque se generan por cada uno de los individuos miembros de la organización, siempre será un acto creativo colectivo que busca comprender la complejidad y reducir la incertidumbre.

Decíamos anteriormente que el aumento de la complejidad podría encontrar su génesis a partir de la amplificación de la variedad, de la variabilidad de la demanda conjuntamente con la imprevisibilidad de los fenómenos que caracterizan a su entorno. Lo anterior obliga a las organizaciones económicas competitivas en el mercado global a generar transformaciones radicales. Éstas tienen como finalidad el precipitar procesos creativos en pos de una incesante innovación, así como capacidades de construir imágenes de futuro con un grado aceptable de acierto. Esto último, acompañado por un diseño estructural flexible que permita coevolucionar a la organización con su entorno.

Empero, todo esto no es suficiente. La incesante recreación de los dispositivos y prácticas de gestión debe sedimentar en una estructura organizativa con los menores niveles funcionales y jerárquicos posibles. El núcleo central debería reducirse, en lo posible, a las personas, los grupos y proyectos que generan valor económico y la ventaja distintiva de manera más directa e inmediata. De igual modo, en la medida en que la organización debe

acoplarse a un entorno turbulento de extraordinaria dinámica, es preciso asumir la diversidad organizacional como respuesta, y esa diversidad se logra con una organización sumida en redes.

Aquí utilizamos otra metáfora: la red. Cuando ésta se utiliza refiere, por una parte, a un peculiar diseño estructural y aquellos dispositivos y prácticas de gestión capaces de conjugar la autonomía y la coordinación mediante una estructura policelular. Por otra parte, esta metáfora nos habla de una específica configuración de los límites organizativos de la organización empresa y de sus relaciones con el ambiente externo. En este caso, la red se configura como la forma de gestión y de gobierno de interacciones y relaciones de producción propias de una división del trabajo que se modifica velozmente a partir del vertiginoso desarrollo de la tecnología y una nueva integración de las actividades que generan mayor valor y que otorgan la ventaja distintiva a la organización, dejando las demás tareas a proveedores externos, autónomos, enlazados en una red que incluye también a los clientes e incluso a competidores. Todo ello con el afán de conjugar altos niveles de flexibilidad y de innovación con economías de escala y las posibilidades de su réplica (redes de empresas).

En síntesis, la estructura “policelular” que experimenta la diversidad organizacional al interior de las redes y flujos globalizadores al parecer sería la condición necesaria para construir la empresa flexible capaz de centralizar y dirigir procesos ya sea a través de la integración de unidades autónomas y/o la conformación de alianzas estratégicas inclusive con competidores en proyectos con altos niveles de incertidumbre o que requieran elevados montos de inversión.

## REFLEXIONES

En este capítulo necesariamente nuestras conclusiones son provisionarias, de carácter preliminar, en tanto corresponden a investigaciones y reflexiones teóricas derivadas sólo de uno de los

conjuntos temáticos que estimamos como imprescindibles para una cabal comprensión de la función directiva, del perfil de los dirigentes, así como los conocimientos, habilidades y competencias requeridas en este peculiar contexto en donde prevalece el trabajo inmaterial en las actividades más importantes de la economía y en el cual la comunicación entre el aparato productivo, clientes y proveedores resulta esencial. Hacemos énfasis en la constante recreación de los dispositivos y prácticas de gestión a partir de una nueva construcción del ser social de los trabajadores, uno de los requerimientos que cada directivo debe saber diseñar e implantar. De igual importancia es la instauración de un nuevo modelo de comunicación de una organización sumida en redes en donde la cooperación y la división del trabajo adquieren nuevas modalidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- BALL, Philip (2010). *Masa crítica, cambio, caos y complejidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BAUMAN, Zygmunt (2017). *Modernitá Liquida*. Italia: Laterza Editori.
- BODEI, Remo (1997). *Geometría de las pasiones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CORIAT, Benjamin (2001). *Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era electrónica*. México: Siglo XXI Editores.
- (2007). *Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI Editores.
- HARDT, Michael y Antonio Negri (2007). *Imperio*. México: Paidós.
- HELLER, Agnes (1978). *La teoría dei bisogni in Marx*. Milán: Feltrinelli.
- LUHMANN, Niklas (1998). *Complejidad y modernidad*. Valladolid: Editorial Trotta.

- MARCUSE, Herbert (2004). *Cultura e società*. Torino: Einaudi.
- (2009). *El hombre unidimensional*. Madrid: Ariel.
- NICOLIS, Greoire eIlya Prigogini (1997). *La estructura de lo complejo*. Madrid: Alianza Editorial.
- OLSON, Edwin *et al.* (1996). *Facilitating Organization Change: Lesson from Complexity Science*. EUA: Josse and Bass.
- OSTY, Florence *et al.* (2007). *Les modes sociaux de l'entreprise*. París: La Decouverte.
- PRIGOGINI, Ilya (1997). *Las leyes del caos*. Barcelona: Drakontos Crítica.
- REICH, Robert (1993). *El trabajo de las naciones*. México: Javier Vergara Editores.
- RIFKIN, Jeremy (2010). *El fin del trabajo*. Barcelona: Paidós.
- SENNETT, Richard (2005). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- ZANGARO, Marcela (2011). *Subjetividad y trabajo*. Buenos Aires: Herramientas ediciones.





## CAPÍTULO 2

# Administración y gestión, fenómenos organizacionales en el eje del discurso social<sup>1</sup>

Antonio Elías Zarur Osorio<sup>2</sup>

Rafael Martínez Arenas<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo distinguir en torno de dos concepciones que se suelen utilizar de manera arbitraria como idénticas dentro de la indagación y el trabajo organizacional: administración y gestión, lo cual desde nuestra postura no puede ser, ya que una y otra representan elaboraciones históricas con diferentes propósitos discursivos y sobre las que nosotros proponemos reflexionar. Al efecto, y con las herramientas teórico-metodológicas del análisis organizacional, de la teoría de la historia y las propuestas de M. Foucault respecto del discurso, el orden y las *verdades* que se edifican en torno de los intereses del poder, nos proponemos hacer ese ejercicio. La administración, en ese sentido, refiere, para nosotros, al aparato instrumental de

---

<sup>1</sup> Este documento es un avance de proyecto de investigación: El emergente mercado gay mexicano, de la racionalidad solidaria a la del mercado: los casos del Frente de liberación Homosexual, Frente Homosexual de Acción Revolucionaria, Grupo Lambda y El Taller y el Cabaré-Tito. No. de catálogo 646.

<sup>2</sup> Profesor-investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. ORCID 0000-0002-6775-091X.

<sup>3</sup> Ayudante de investigación del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

herramientas funcionales que se estructuran conforme a los fines de las organizaciones y que además permite conocerlas e integrarlas en sus particularidades con ese mismo propósito. Mientras que la gestión alude a una serie de ideas, a un código de valores propuestos desde el poder para dotar de legitimidad a la función administrativa, y que posteriormente, con el advenimiento del neoliberalismo, se instituyó en una forma ideológica predominante que ha permeado como visión de mundo a la formación social. Una y otra poseen un recorrido histórico que nos permite su comprensión, pues son hechos que no aparecen de la noche a la mañana y menos carecen de sentido respecto de las fuerzas que los propulsan, la estructura en que se insertan, así como, por supuesto, el tiempo y lugar en que se producen y desplazan.

Al efecto y con una visión histórica encuadrada en la modernidad nos preguntamos en esta parte: ¿cómo y desde dónde se fraguan los consensos discursivos de la modernidad?, ¿cómo se encuadra la elaboración del discurso administrativo y gestor y su genealogía dentro de la inteligibilidad moderna y cómo es que en ésta se filtra la genealogía en el sentido común como una verdad aparentemente incontestable?, ¿cómo y por qué se produce el desplazamiento discursivo?, y si éste precede a la reorganización de las instituciones propiciando la emergencia institucional articulada en torno a una nueva discursiva de poder bajo la égida de la gestión

Encuadrado en el vector epistemológico de la historia, este capítulo apela a la modernidad, entendida como el largo periodo histórico que surge con la descomposición de la antigua organización feudal y el ascenso revolucionario de la burguesía, propiciado por una serie de transformaciones fundamentales en las formas en que los hombres se relacionan con la naturaleza y entre sí y por tanto económicas, políticas, sociales e ideológicas. Lo que data de finales del siglo XVI, y que acabaría obteniendo la hegemonía del capital, particularmente con el triunfo de la

gran industria en el siglo XIX. La modernidad alude, por tanto, a una nueva visión de mundo que acompaña a este proceso, a un nuevo sistema de ideas, de representaciones donde la centralidad de la palabra divina fue sustituida por la discursiva de la razón científica, como fundamento de *verdad* y condición de dominio.

Además, para establecer el significado social y en la organización productiva tanto de la administración como de la gestión, habrá que hurgar en los objetivos que se proponen y que necesariamente están conectados con las formas de dominación de la colectividad en el tiempo y espacio concretos de la modernidad, lo que determina su dimensión histórica, la que está en función de las necesidades de expansión del capital.

Puesto en estos términos el capítulo se integra por dos apartados, a saber: 1. Ideología, discurso y organización como espacio privilegiado de generación y articulación. 2. En la redefinición de caminos: la emergencia histórica de la administración y la ideología gestonaria. Y las Reflexiones finales.

## 1. IDEOLOGÍA, DISCURSO Y LA ORGANIZACIÓN COMO ESPACIO PRIVILEGIADO DE GENERACIÓN Y ARTICULACIÓN

Ideología y discurso son temas que ya han sido ampliamente trabajados y debatidos desde distintas disciplinas de las ciencias sociales y evidentemente no habremos de ahondar en esas deliberaciones aquí, por lo que en esta parte del documento nos proponemos establecer nuestra propuesta al respecto partiendo de una elaboración en torno de la noción de ideología para después articularla con el discurso y las prácticas sociales.

Comprendemos, desde Althusser (1978), que una formación social, y el poder que domina, para sobrevivir debe reproducir las condiciones de su existencia, las que refieren a las fuerzas productivas para la producción de la vida material, pero también de las condiciones espirituales que garanticen el dominio y el asentimiento consensual de los dominados conforme a una serie

de ideas que representan una visión de mundo que se apropian los sujetos para entenderse a sí mismos, a toda la masa de seres humanos y a la realidad que les aparece al abrir los ojos como si fuera algo *natural* y eterno y no como producto del devenir histórico de la estructura social. La realidad que se presenta ante nuestros ojos parece *natural*, absoluta, universal y eterna, pero no hay tal, es una invención significativa masiva que compartimos socialmente y que nos produce una ilusión de realidad que brota de manera dada cuando, por el contrario, corresponde con el desarrollo de las fuerzas productivas y los intereses del poder en un determinado periodo complejo, y se modifican contingencialmente, de acuerdo con las necesidades históricas objetivas de ese mismo poder. Así, la esencia no se manifiesta directamente en la práctica cotidiana a la que solamente se arriba mediante la reflexión y la conciencia que nos permita superar el sentido común, que es una elaboración discursiva y por tanto atravesada por relaciones de poder.

El sentido de realidad eterna es inexistente, se desplaza históricamente en relación con las formas en que los seres humanos se vinculan con la naturaleza y el poder que se deriva de esas formas de relación. La historia no refiere aquí a los actos o nombres de sujetos que protagonizan momentos en el discurrir de los tiempos de los que se abre registro en documentos de diversa índole, sino a los procesos estructurales derivados de las formas de producir la vida material que determinan la vida social, donde ubicamos las formas de pensar esa realidad y la ideología juega un papel central, que se expresa en el discurso y las instituciones a que se extienden socialmente para regular las prácticas sociales.

De acuerdo con Teun A. Van Dijk (2009), la ideología, el discurso y el poder son fenómenos fundamentales para comprender la acción y la reproducción social. La ideología y el discurso, como se mencionó arriba, no refieren a la neutralidad, por más que su fundamentación apele a la verdad derivada de los saberes racionales, sino se ajusta, en la subjetividad (oh, paradójica), a las

necesidades de dominación (y expansión de esa dominación, decimos nosotros) de las organizaciones o el grupo o grupos que ejercen el dominio. El discurso no refiere exclusivamente a lo verbal, sino es un hecho social de gran alcance que se traduce en instituciones que corresponden a las condiciones históricas de la sociedad de que se trate. En ese sentido la ideología, en tanto sistema de ideas o representaciones, se articula con el discurso, “desempeñando un papel esencial en la expresión, adquisición y confirmación... de la reproducción de la desigualdad social” (Van Dijk, 2009: 25) en beneficio del grupo dominante, cuyo control por esa vía se extiende por toda la formación social.

El discurso es una elaboración y práctica social que corresponde a la ideología como representaciones individuales (identidad, por ejemplo) que también son sociales, obviamente, controlando de esa manera la acción colectiva, reproduciendo de esa forma las ideologías, de manera más general, de una visión de mundo que termina por prevalecer, pero que tampoco será eterna.

Con el advenimiento de la modernidad capitalista la fe promovida por el antiguo régimen fue desplazada por la *razón* como fundamento de verdad y de la voluntad de saber y la nueva verdad, como interpretación del mundo sobre la que se edificaría la práctica humana ordenada por una malla de relaciones en la que está presente el sentido histórico.

Dominada por el pensamiento positivo, la modernidad se entiende desde esa postura como “todo un proceso de evolución y progreso y... su tarea [en términos de Comte] como la determinación de uniformidades que rigen ese proceso” (Etzioni, 1995: 15) y donde la centralidad de las organizaciones es fundamental en la medida en que son artefactos que se conducen por reglas racionales positivas y están a cargo de un cuadro de administradores especializados que ofrecen, por tanto, una forma de ordenación continuada que subsume los intereses particulares de los individuos al cálculo de cada acción como forma de sujeción y acoplamiento a un interés superior.

La condición racional y la administración son, desde nuestra postura, parte del soporte discursivo de la modernidad capitalista del siglo XIX y la edificación histórica de un mundo distinto hasta el entonces conocido, pues se articulan con nuevos fenómenos como la cooperación –el trabajo ejecutado por un grupo de obreros cooperantes– a gran escala bajo un mismo techo que propicia la idea histórica de la organización entendida como conjunto de funciones particulares que habrá de definir la división de tareas y la especialización como imperativo histórico de un orden que emerge y cuyo fin está determinado por la valorización ampliada del capital. Conjuntamente con ello, se establece en el panorama el mundo de las organizaciones que se expresan como un espacio físico, pero también simbólico donde se configurará –además de la división social del trabajo y juntamente con ello, o por ello– la elaboración del ejercicio de conducción especializado del proceso de producción y el desarrollo, para ello, de herramientas técnicas y principios que garanticen la continuidad del ciclo de trabajo y el arreglo de ritmos y normas de comportamiento a la planeación, organización, dirección y control, como funciones especializadas que se desprenden de la naturaleza de la cooperación bajo el capitalismo, es decir, la administración como una actividad históricamente determinada por las necesidades de expansión del capital.

La organización, dirección y control son elaboraciones discursivas novedosas de reciente factura (principios del siglo XX), producto de las transformaciones históricas del nuevo orden, vinculadas a una interpretación de la realidad que se incrusta en el sentido común (dispositivos colectivos discursivos de voluntad de verdad expresados en ideas que se asumen como ciertas mediante los cuales comprendemos, controlamos y ordenamos la realidad, nuestras vidas y damos forma a los intercambios cotidianos), naturalizándolas y dotándolas de una existencia real (diferente de la que pudieron tener antes, de haberse edificado las abstracciones), para construir artefactos organizacionales específicos,

integrales, que actúan de manera concertada para la obtención de fines, que se materializarán en planes, estructuras para la cooperación, mecanismos de control del comportamiento humano y dirección de la cooperación, las que son absolutamente diferentes de otros aparatos para la consecución de fines hasta entonces conocidos y que, además, deben ser administradas, es decir, están formuladas para procurar que ciertas cosas sucedan y lograr fines determinados de antemano. Todo ello implicó un novedoso sistema de ideas, una nueva discursiva, que se articula con instituciones que acompañan su vigencia, que los autores funcionalistas contemplan como abstracciones puramente técnicas despreocupadas de la historia, que se pueden usar solamente con decidirlo en función de hechos y cifras sin otra determinación que no sea la eficiencia y la eficacia, de existencia latente y con apariencia de neutralidad, ya naturalizada.

Sin embargo, ello no fue todo, pues fue condición la edificación discursiva en torno a otros fenómenos que hoy se han incorporado al sentido común como prácticas naturales cuando no hay tal, como es el hecho de dotar de valor al trabajo moderno sometido a horarios, ritmos y la disciplina del patrón; promoviendo formas de ordenamiento entre los participantes que se confrontan con nuevas formas *legítimas* de sujeción y primacía del trabajo colectivo. De igual manera, el modo de ser del hombre moderno tuvo que ser elaborado y de acuerdo con Foucault, fue procesado en dos niveles: uno, en tanto que fundamento de todas las positividades (se puede contabilizar, medir, comparar y desde ahí generar ideas y visiones de realidad que se asumen como verdaderas en tanto poseen un registro matemático que se opone *natural y razonadamente* a toda idea de subjetividad) y dos, con el surgimiento de las ciencias humanas y el discurso disciplinar.

En esta parte del documento nos proponemos presentar la articulación entre discurso e ideología, de una manera muy reducida pues el asunto es mucho más complejo y en sí mismo es objeto del trabajo de decenas de estudiosos y se ha plasmado en

infinidad de libros. La ideología en tanto producción de ideas dotadas de una función práctica se articula con el discurso como una de sus manifestaciones en la elaboración de una malla que dista de ser transparente, evidente y neutra, sino una y el otro, en esta transfiguración compleja, reflejan a los sistemas de dominación y evidentemente, al poder que les atraviesa.

Para nosotros, el discurso forma una compleja malla simbólica de ideas que se materializan y están en permanente desplazamiento, alejada de lo arbitrario, vinculada con el proyecto del poder que lo domina y promueve. El discurso, en ese sentido, es la expresión de una forma de *verdad* para la organización práctica de la *voluntad* colectiva que se forma para afirmar, lejos de la espontaneidad, un programa complejo relacionado con los sistemas de dominación, desarrollados históricamente.

El discurso y el poder son fenómenos ampliamente debatidos; así, para Grant, Hardy, Oswick y Putman (2004), el discurso es (junto con el poder al que está articulado y cuyo referente será siempre indispensable, pues no existe separación histórica alguna) una de las alternativas que los estudiosos de distintas disciplinas –en este caso los estudios de organización– han introducido para teorizar y analizar los procesos y las prácticas que constituyen a la organización. Al igual que sucede con los distintos asuntos que corresponden al estudio de la organización, el discurso (y el poder como lo plantearemos adelante) que necesariamente es multidisciplinar y está situado en el centro del interés y del debate de diversos analistas para la comprensión del fenómeno en torno de lo simbólico, en que se encajan una amplia variedad de investigaciones con distintos enfoques, que ponen el acento en distintas líneas lingüísticas y no lingüísticas del discurso, críticas y no críticas, lo que garantiza el interés permanente por el asunto.

El discurso refiere a un concepto ampliamente utilizado con distintas finalidades y mucho más amplias que las que lo reducen a la lingüística, con que se suele relacionar de primer impulso.



Schvarstein (1998), por ejemplo, acude al discurso para referirse a las estructuras como una abstracción en la que se establece la forma de dividir el trabajo de manera horizontal y vertical en una organización, identificando a la estructura como un signifi-  
ficante y además, espacio de tensiones y negociación que anteceden a la toma de decisiones. La codificación de la estructura en sí misma es una decisión a la vez que una forma discursiva donde se naturalizan y legitiman el proceso decisorio mismo, la adopción de la ganancia y los saberes diferenciados como ejes rectores del diseño.

Para Alvesson y Karreman (2000), en este sentido, el concepto es utilizado de muchas maneras en los estudios organizacionales y en las ciencias sociales en general, sin reparar en su uso metodológico de una manera despreocupada, sin precisarlo. Empleado de forma vaga y confusa, el discurso se ha convertido, frecuentemente, en un espacio de ambigüedad, incoherencia y polisemia en las elaboraciones académicas que lo utilizan indistintamente para designar a otras formas. Alvesson y Karreman reflexionan sobre el concepto e identifican dos dimensiones para aclarar su manejo, diferentes entre sí; una referida a la semántica, centrada en la codificación de significados, y otra que pone atención en los contextos y la realidad social, como discursivamente construida y mantenida. El primer enfoque enfatiza en el lenguaje y el texto, vinculado a la deconstrucción lingüística, mientras el segundo está centrado en la determinación de la realidad social a través de la forma en que los discursos se sitúan y se transforman históricamente, representando puntos de vista que prevalecen en la formación, articulados a la visión de mundo del poder que los atraviesa, promovidos por la naturaleza del orden dominante.

Se trata, de nuevo, de un campo ampliamente debatido y por supuesto, no existe un acuerdo respecto de la concepción de discurso. Alvesson y Karreman (2000) hacen un recorrido por diferentes propuestas, desarrolladas en múltiples narrativas, que lo entienden como una entidad autónoma dada, o como una ela-

boración estructural que dota de orden a la interrelación social, o analíticas de contraste respecto del tipo ideal, y las que refieren al micro discurso y al macro discurso.

Existen orientaciones narrativas que se concentran en la singularidad de los usos del lenguaje en contextos acotados, lo cual es característico de buena parte de los estudios de organización (con sus fragilidades), en contrapartida de las elaboraciones situadas en contextos amplios, que dotan de relevancia al contexto socio-histórico y la incorporación de referentes teóricos que incorporen la comprensión del fenómeno en su completitud; lo que de acuerdo con Hardy y Phillips (1998), revela la importancia de ir más allá de la miopía de trabajar alrededor de los significados de textos o de historias de vida que estrechan en la reducción al fenómeno, que visto así, pierde mucho de su riqueza y referentes que pueden devolverlo en esoterismo (reducido a su interioridad y simplificado, así, en su complejidad, en términos de Morin); lo que no deja de ser debatible por supuesto.

El tema ha sido elaborado desde distintas posturas disciplinares de las ciencias sociales, y que de acuerdo con Van Dijk (1999), cada una de ellas supone la adopción de una determinada postura, que siempre es política, aunque ello se niegue explícitamente, donde las malas teorías no son suficientes a la hora de explicar el fenómeno. El asunto del discurso no posee un marco teórico unitario, consecuentemente, sus métodos y acercamientos son variados, y ello se hace patente a la hora de definirlo. Para Grant, Hardy Oswik y Putman, el discurso refiere a “un agrupamiento estructurado de argumentos ensamblados en las prácticas orales y escritas (como de una variedad de representaciones visuales y artefactos culturales), que llevan el relato organizacional en textos que son producidos, distribuidos y consumidos” (Grant, Hardy Oswik y Putman, 2004: 3), mientras por su parte Knights y Morgan (1989: 142) lo refieren a un ensamble “de relaciones de poder y saber las cuales están escritas, habladas comunicadas, inmersas en prácticas sociales”. Por su parte Van Dijk (1999)

rechaza de entrada agruparse dentro de cualquier paradigma y asegura que el discurso es un instrumento en manos del poder a través del cual se expresan y reproducen las desigualdades sociales. Para el autor holandés, el análisis del discurso requiere ir más allá de “los límites de la frase y más allá de la acción y la interacción que intente explicar el uso del lenguaje y del discurso también en los términos más extensos de estructuras, procesos y constreñimientos sociales, políticos, culturales e históricos” (Van Dijk, 1999: 186).

De acuerdo con nuestra lectura, el discurso se asienta en elaboraciones que exceden los límites de la organización como forma de arreglo social, tal es el caso del tipo de relaciones de producción que se instituyen en la formación social, pero hay que señalar el papel relevante que la organización asume como fundamento de *verdad* para la elaboración de propuestas *verdaderas* en el arreglo social. Así, la empresa capitalista se ha erigido en la forma más acabada de *solidaridad social* con la creación de empleos o de avance tecnológico y del conocimiento que salva a la humanidad, la igualdad y liberación de la pobreza de los sujetos. En la organización empresarial moderna se afirma la importancia del pensamiento positivo y la derrota de la subjetividad como fuente de la *verdad*. Y ahí despachan los nuevos taumaturgos del bien común: los gerentes (ellos saben, ellos deben tener el poder). La administración, para algunos eterna y para otros un fenómeno histórico ubicable, se corona moralmente como esencial en la racionalidad, generando así, la base para una elaboración de ideas en la comprensión de mundo que va más allá de las paredes del establecimiento empresarial y se sitúa en la misma espiritualidad de los sujetos que actúan conforme esa conciencia que excede la funcionalidad de la administración para instalarse en los valores de la gestión. Apareciendo como una forma naturalizada de *verdad* de ordenación de la realidad y una fuerza disciplinaria que crea en los individuos una forma de sentido que los vincula a la realidad,

constituyéndolos en sujetos estructurados, lo que sin duda es un tema muy complejo y requiere de un mayor acercamiento.

La complejidad, en términos de Morin (1995), aspira a un saber fusionado que, siendo siempre inacabado, reconoce su devenir y el contexto en que se produce, en aras de no desfigurar un tejido completo. Definir al discurso implica la elección de una dimensión, que incluye un marco para afrontar el problema propuesto que, en este caso, en términos de Alvesson y Kärreman, va más allá de los textos, para situarnos en un espacio mayor, enriquecido por las propuestas profundas de marcos críticos.

En la revisión de *Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis* (2000), los autores afirman que el discurso es más que texto, va más allá, y en este tenor aluden a la visión foucaultiana, donde el lenguaje junto con otras formas discursivas, señalan formas de arreglo y naturalización del mundo social. Los discursos son prácticas que constituyen formas particulares de subjetividad con las que los seres humanos son manejados de una cierta forma dada, que considerarán evidente en sí misma y racional.

En términos de los autores, Foucault propone dos formas de investigar al discurso: la arqueológica y la genealógica, donde la arqueológica está ligada con la aclaración de la historia de las normas que regulan discursos particulares, mientras la genealogía se ocupa de las fuerzas y acontecimientos que dan forma a las prácticas discursivas en las unidades, conjuntos y singularidades.

La arqueología tiene que ver con los intentos de aislar el nivel de las prácticas discursivas y formular normas de producción y transformación de esas prácticas, mientras la genealogía, por el contrario, se concentra en las fuerzas y relaciones de poder ligadas a la producción discursiva. Una y otra, la genealogía y la arqueología del discurso, no son excluyentes entre sí, sino por el contrario, pueden complementarse para fortalecer el ejercicio analítico.

En una lectura de Foucault entendemos al discurso como una elaboración compleja que nos remite a esquemas de voluntad

que nos envuelven para esbozar verdades ideales, que interpelan a los individuos, convirtiéndolos en sujetos y conformando una visión de mundo, que se produce y traduce desde y en sistemas de dominación. Es la palabra tomada, el texto que se repite con una voz sin nombre, encadenado al peso de la historia y a formas de poder que se lo disputan. El discurso está en el orden de las instituciones, de las normas y los procedimientos formando una compleja red que incluye y excluye, vinculado a la armazón del saber (red de artefactos, como las instituciones, las leyes, los ritos, los mitos), que ejerce sus poderes contingencialmente, y está desplazándose permanentemente y atravesado por una voluntad de verdad históricamente situada, que no se produce en el vacío, ni en el azar o la casualidad, sino inserta en las formas que adquiere la relación entre la naturaleza y las formas sociales que se derivan como ordenamiento social. Es una elaboración histórica (alejada del azar) temporal lingüística y no lingüística que conforma una visión de mundo (instituciones, normas, procedimientos, leyes, ritos, etc.), de la inteligibilidad disciplinar, que aparece como forma verdadera, legítima, de ordenación natural de la realidad y una fuerza disciplinaria contingente que crea en los individuos una forma de sentido que los vincula a la realidad, constituyéndolos en sujetos estructurados. Estamos hechos de discurso que se desplaza y expresa institucionalmente en reglas de inclusión y exclusión, lo verdadero y lo falso, controlado todo, hasta el error, pues excluye o niega a todo aquello que no encuadra como imagen exacta y debe ser negado.

Ante la orientación petrificada de la *verdad* generalizable y universal, subrayamos que el discurso cambia contingentemente por efectos del poder. El discurso, pese a las ideas difundidas desde el sentido común, se desplaza históricamente, revelando con ello la inexistencia de la verdad inmutable por verdades temporales como hecho histórico, las que son elaboradas como formas de ordenamiento artificioso para la dominación que confirma el poder regulador de la acción que se encamina.

Así, en la modernidad, la producción del discurso se vincula con la inteligibilidad disciplinar y sus desplazamientos representan manifestaciones del poder con una especificidad coyuntural que se reconoce en la emergencia de fenómenos singulares, cuyas características corresponden a los procesos estructurales que los producen (tal es el caso del neoliberalismo, que desgarró todos los artefactos colectivos para enfatizar en la sociedad del consumo individual como eje de pertenencia o diferenciación), es por ello que lo concreto debe ser elucidado ya que la ciencia es también una representación del mundo, pues aunque se presuma objetiva, no lo es en tanto es una elaboración que en otros momentos fue puesta en tela de juicio y cuenta con sus propios mártires que fueron hechos enmudecer o llevados a la hoguera en nombre del fundamento de verdad del antiguo régimen.

Efectivamente, cuando hablamos de organización tenemos que reconocer que estamos frente a un artefacto central para el análisis social contemporáneo y podemos entenderla como un artefacto de múltiples conexiones que involucra no sólo a un grupo de individuos asociados para la consecución de fines, las relaciones que se establecen al interior de la cooperación, así como con los instrumentos de trabajo, los procesos productivos, y las formas de organización que asume la cooperación. Entendemos que la organización, en tanto que un todo complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan distintas lógicas de acción –política, cultural, afectiva, racional, etc.–, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por tanto, distintas interpretaciones de sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. La organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus (Ver Montaña, 2004: 5).

Las organizaciones empezaron a ser objeto discursivo (el que se traduce en textos de carácter administrativo, pero también simbólicos) prácticamente desde fines del siglo XIX (los trabajos de Federico Taylor constituyen el antecedente más firme en torno del estudio del nuevo fenómeno organizacional empresarial, específicamente y donde además pontifica en torno al interés general y su supremacía sobre los particulares) y por tanto el estudio, concretamente de las que proceden de la Revolución Industrial, se trata de un hecho histórico diferente de aquellas que se le pudieran asemejar –iglesias o ejércitos–; ya que aquellas están atravesadas por los imperativos del capital en su proceso de expansión y por la incorporación de una amplia base de conocimientos procedentes de distintas disciplinas.

Efectivamente, al irse revelando el fenómeno cada vez más complejo, los distintos estudiosos que se avocaron a él fueron incorporando a la inteligibilidad fenoménica las elaboraciones de distintas disciplinas –desde la mecánica hasta la psicología– para atacar sus desafíos históricos. Tal como lo señala F. Kast (1995), se trató de un trabajo ecléctico cuyas contribuciones proceden de distintas disciplinas afines, como, por ejemplo, partes de la sociología, psicología, antropología, economía, ciencias políticas, filosofía y matemáticas. “Durante el siglo XX las organizaciones sociales han sido objeto de interés creciente, por lo que el estudio de las organizaciones se ha vuelto un campo importante, visible y definido” (Kast, 1995: 8).

Todas esas primeras elaboraciones, de inspiración positiva, se condensaron y dieron cuerpo a la teoría moderna de la organización, que vino armándose en la sucesión de crisis del modo de producción dominante y de la problemática histórica con la que el funcionalismo hegemónico no puede contender dadas sus limitaciones en términos de la construcción del objeto de estudio, el papel de la realidad y el proceso de construcción del conocimiento, generando múltiples producciones coyunturales basadas en el modelo de ensayo.

En tanto postura que busca la eternización de un determinado orden, la teoría moderna de la organización fue alcanzada a lo largo del siglo XX por diversas crisis (la de 1929 y la de la posguerra, señaladamente) que recalaron en una situación crítica por la crisis del modelo basado en la producción masiva y el consumo masivo, a mediados del siglo, que arrastró en su camino a las llamadas teorías totalizadoras, señalando un punto de inflexión entre los desarrollos teóricos petrificados de la modernidad de influencia positiva y la necesidad de flexibilizar el conocimiento de las organizaciones en su singularidad, introduciendo nuevas variables para su comprensión.

La crisis de la teoría moderna de la organización produjo, desde la crítica, la emergencia de nuevos acercamientos que buscaron apartarse de la epistemología dominante para dar paso a narrativas singulares que renunciaron explícitamente a reelaborar aquella teoría, para interesarse en la singularidad de los fenómenos organizacionales, rechazando la intención de elaborar propuestas generalizadoras y de validez universal como fue el propósito de aquella, hasta la teoría general de los sistemas sociales. Desde la crítica, emergieron los estudios organizacionales, que arrancaron con el reconocimiento de la diversidad del objeto de estudio, el carácter singular de los procesos, la diversidad de elementos que los componen, la multiplicidad de intereses, la variedad de modelos y métodos para comprender los fenómenos. Los estudios organizacionales operan así desde la elaboración de distintas propuestas teóricas para la comprensión de organizaciones, concentrados en analíticas flexibles que incorporen en su desarrollo diferentes reflexiones que el paradigma funcional no incluía, incapacitados por su propia naturaleza conservadora.

Las organizaciones modernas confrontaron históricamente una problemática que creció exponencialmente, a la vez que el modelo social se fue transformando, “habiendo conservado conceptos y categorías que... dificultaban cada vez más penetrar la realidad organizacional contemporánea... había que reformular



el paradigma organizacional... pensar la realidad de una manera diferente” (Ibarra y Montaña, 1986: 1x).

Tras la potencia con que el maquinismo dotó al desarrollo del capitalismo y las repercusiones sociales que de ahí emanaron, en el periodo que va de 1820 y hasta principios del siglo xx, el modelo comenzó un proceso de franca expansión que se tradujo en el aumento de grandes conglomerados industriales, particularmente en los Estados Unidos y de manera señalada en la región nororiental de aquel país, que es justamente la zona geográfica donde Taylor empezó a desarrollar sus experimentos que habrían de conducirlo a la elaboración de la Administración Científica.

En el momento en que F. Taylor realizó sus estudios sobre la organización del trabajo y propuso un modelo de inspiración positiva, conjeturó, sobre la base del método inspirado en la analítica de las ciencias de la naturaleza, que, con la aplicación de ese método a los fenómenos de organización, se podrían resolver de una vez y para siempre los problemas administrativo-productivos, como se habían saldado desde las ciencias de la naturaleza distintas disputas respecto del movimiento de los cuerpos, la composición de los organismo vivos o no, la termodinámica, etc. El conocimiento de los fenómenos organizacionales reposaba en los ingenieros y la incorporación masiva de máquinas a los procesos productivos, lo que los llevó, inclusive, a soñar que siguiendo esa ruta algún día se podría suprimir el trabajo humano –fuente, a su entender, de los conflictos que limitaban la expansión industrial–, con la robotización de la producción, nulificando, así, el principio de todo problema. Pero las cosas sociales, como establecería por esos mismos años Durkheim, no corresponden a las de las ciencias de la naturaleza, por lo que deben tratarse de otra manera. El comportamiento individual y el social son hechos que tienen una textura diferente de las cosas de la mecánica, de tal suerte que las propuestas de Taylor, históricamente necesarias para eliminar algunas de las trabas que frenaban la expansión

del capital, no sólo no resolvieron los problemas de manera definitiva, sino que produjeron otros.

Con el advenimiento del fordismo se demostraron dos cosas; por un lado, que efectivamente la producción se multiplicaba mediante la implantación de la división del trabajo hasta los detalles mínimos y las ventajas para la producción masiva de la producción en línea. La implantación de esos métodos tendría una serie de consecuencias imprevistas, que a su vez darían paso a nuevos problemas, y éstos habrían de convertirse en objeto de nuevos experimentos con el propósito de obtener respuestas válidas “...la historia de los negocios estadounidenses consiste en una sucesión de nuevos desafíos, problemas y oportunidades. Conforme éstos surgían, los directivos cuidadosos experimentaban continuamente con nuevas respuestas, algunas fallaban y algunas tenían éxito de forma repetida” (Ansoff, 1983: 51).

El método de ensayo-error fue un recurso del funcionalismo, donde lo que tenía éxito repetido representaba una nueva solución, aparentemente definitiva, para un nuevo problema, con lo que fue creciendo la cantidad de elaboraciones en un proceso que empezó con los trabajos de Taylor y que llegó a su punto culminante con la teoría parsoniana del sistema social; a la vez que se derrumbaba por su propio peso la intención de Taylor de solucionar los problemas de la organización de una vez y para siempre, lo cual quedó en lo que era: una ilusión. Así, “...en el curso de dos generaciones los sociólogos norteamericanos idearon una serie de técnicas de investigación e inventaron un conjunto de complejas perspectivas teóricas; completaron y publicaron miles de investigaciones” (Gouldner, 1979: 29).

Es indispensable en este punto de nuestra tesis reafirmar que las organizaciones y los procesos asociados a ellas: 1. no son fenómenos sin historia; 2. las organizaciones propias del capitalismo son sustancialmente diferentes a todas las que le precedieron, y 3. a partir de finales del siglo XIX se inaugura una época de dominio de las organizaciones empresariales en cuya compren-

sión se empeñó originalmente la teoría moderna de la organización, que tuvo que reformular sus elaboraciones incorporando nuevos elementos que hasta entonces parecían ajenos.

El poder<sup>4</sup> y las organizaciones, articuladas en el discurso, representan factores relevantes para comprender al fenómeno y los procesos a ellas asociados, como la toma de decisiones. Las organizaciones son producciones históricas que se enmarcan en la historia y el espacio. Por ello, no es gratuito que los primeros trabajos sobre los que se construye la moderna teoría organizacional se den en los Estados Unidos a finales del siglo XIX, sean desarrollados por un ingeniero, supongan la adopción del método de las ciencias naturales, se den en una empresa y en una empresa ligada a la metalurgia en el momento de gran demanda de bienes de esa industria en aquel país.

La teoría moderna de la organización se edificó en una serie de escuelas, movimientos o corrientes que dan cuenta de los principales cambios operados en el sistema industrial, en los paradigmas y las reflexiones históricas que provoca el fenómeno. Así, la inteligibilidad de la teoría moderna de la organización fue traspasada por los debates y desarrollos en las ciencias, que trasladaron las disputas de la disciplina madre a la analítica organizacional. Dominada por la hegemonía del pensamiento funcionalista, la teoría moderna se elaboró en centralidad de la racionalidad y la noción de equilibrio, que fueron contestadas con la irrupción de los estudios organizacionales, disparándose en múltiples enfoques.

---

<sup>4</sup>El poder refiere a un concepto, también, ampliamente debatido. Cuando se quiere reflexionar en torno del poder es necesario confrontar toda una serie de posturas, lo que no cabe en nuestro ejercicio por tratarse de un tema muy específico de reflexión, sin embargo, aquí lo tratamos como la capacidad de ejercer dominio sobre la formación social por un grupo que detenta las condiciones objetivas, vinculadas al modo de producción de la vida material, con una forma determinada de ver la realidad y entender el mundo, que busca asegurarse de su permanencia.

Las organizaciones son una característica de las sociedades modernas, y aunque existieron algunas antes de la aparición del sistema capitalista (como los gobiernos, la Iglesia y los ejércitos), es bajo el capitalismo que se convirtieron en presencia continua y dedicadas a empresas distintas. Las organizaciones son vistas como el principal medio, de manera sistemática, que racionalizan, planifican y articulan de manera eficiente, y gestionadas por expertos, áreas de nuestra vida. La organización representa un dispositivo simbólico de estructuración de la vida humana que además muestra, en términos de Clegg (1996), cómo las propiedades simbólicas de la organización les ayudan a asegurar el apoyo de los intereses externos. La organización se convierte en una metáfora que, en términos de Geertz (1991) nos sugiere un intento de dar sentido a situaciones sociales incomprensibles, de interpretarlas de manera que sea posible obrar con significación dentro de ellas, lo que explica la naturaleza en alto grado figurada de las ideologías y la intensidad con que una vez aceptadas se les sostiene. “Así como la metáfora extiende el lenguaje al ampliar su alcance semántico y al permitir expresar significaciones que no puede manifestar literalmente, del mismo modo el desplazamiento de las significaciones literales de la ideología... ofrece marcos simbólicos para medir multitud de ‘hechos no familiares’... producidos por una transformación de la vida política” (Geertz, 1991: 192).

La organización es presentada como una forma “natural” de orden frente al caos, por tanto, de la supresión del conflicto, además de producto y productora de consensos y dominio del razonamiento instrumental.

De acuerdo con Pfeffer (2000), la gran mayoría de trabajos sobre la organización son funcionalistas, cuyas propuestas están construidas en términos de eficiencia y eficacia, con el propósito de perpetuarlas. Los científicos funcionalistas han interpretado la realidad para elaborar prescripciones sobre la problemática organizacional, en particular la empresarial, desde posturas que históricamente expresan ciertos intereses. Los estudios de la orga-

nización en el pasado, sostiene Clegg (1990), han derivado en una enorme cantidad de productos teóricos limitados que no reflejaban la complejidad del mundo de las organizaciones, y donde a partir de un restringido número de experiencias empíricas extrañeron conclusiones con pretensiones de universalidad.

Fue a partir de los años sesenta del siglo pasado que ese tipo de propuestas empezaron a ser severamente cuestionadas desde distintos espacios disciplinares de las ciencias sociales, como la sociología y la antropología, en particular, donde las teorías estructural funcionalistas empezaron a ser criticadas por estáticas y conservadoras, en un ataque (así lo llamó Donaldson, 1985) que acabó impactando a la teoría de la organización. Es particularmente a mediados de aquella década que se puede situar el surgimiento de una serie de posturas teórico-metodológicas que cuestionaron el paradigma, para reelaborar a la organización como un espacio social complejo, atravesado e interactuante con formas culturales, identitarias y de poder, donde los abordajes provenientes de la ciencia de la modernidad empezaron a ser puestos en cuestión, para privilegiar una perspectiva interpretativa “con un fuerte énfasis en los procesos simbólicos y culturales a través de los cuales las organizaciones son socialmente construidas y el análisis organizacional académicamente estructurado” (Barba y Solís, 1997: 33).

Es en este cuadro de reelaboración paradigmática que apareció el llamado enfoque posmoderno y la teoría crítica (marxista y no marxista) para el análisis del fenómeno organizacional donde el análisis, en términos de Thompson, se articula en torno de “la elucidación de [los] patrones de significado, la explicación interpretativa de los significados incorporados a la formas simbólicas” (1998: 196) y las circunstancias socio-históricas en que se producen, además de considerar que los fenómenos son expresión de determinadas relaciones de poder.

En ese contexto distintos estudiosos comenzaron a recuperar los trabajos desarrollados por Foucault en torno del poder y el

discurso, en que se fundamenta –conjuntamente con las revisiones del llamado postestructuralismo marxista de Althusser– la teoría del género, por ejemplo, como una propuesta más para el debate alrededor de la complejidad del fenómeno organizacional, y desde donde se elaboraría la teoría *queer*, para la comprensión de la resignificación de las identidades, abriendo nuevas líneas de debate para el análisis multidimensional de la cuestión.

El asunto de la identidad refiere a un fenómeno de larga historia, abordado por la filosofía clásica que comienza a reflexionar en torno del ser y la conciencia. El tema es recuperado por Witting (2006), desde donde se empiezan a abrir nuevas polémicas que se mueven desde el esencialismo hasta la construcción social. Identidad es un concepto polisémico para cuya comprensión se requiere de una visión multidisciplinar y crítica de las formas en que los sujetos se ordenan en contraposición a otros. Definidas desde dualidades absolutas, el discurso moderno elabora las identidades a partir de los rasgos biológicos de los sexos, a lo que el discurso crítico opone al género como un conjunto de creencias, percepciones y atribuciones que se construyen socialmente tomando la diferencia sexual como base. Esta construcción social funciona como una especie de *filtro* cultural con el cual se interpreta el mundo y también como una especie de armadura con la que se constriñen las decisiones y oportunidades de las personas dependiendo si tiene cuerpo de hombre o cuerpo de mujer (Lamas, 2007).

El tema de las identidades se introdujo como una forma de acercamiento al proyecto ecléctico de los estudios organizacionales desde el debate crítico y el enfoque posmoderno, que recuperando entre otros el discurso de Foucault, introdujo esta temática, con una visión crítica. En *Noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social*, Rendón y Montaño (2000), tras una amplia revisión de las distintas corrientes en el estudio de las organizaciones, llegan en el apartado final de su trabajo a la posmodernidad, para presentar algunos de los debates recién

tes en torno al fenómeno organizacional, “donde encontramos nuevas formas interpretativas de la evolución del pensamiento organizacional... [y] la aparición de nuevas formas organizacionales (flexibles, redes, interorganizacionales, posburocráticas entre las más importantes), [que] han propiciado el desarrollo de esquemas analíticos que den cuenta de estas nuevas expresiones... en años recientes hemos observado la aparición de propuestas denominadas posmodernas que intentan desde una nueva perspectiva sobrepasar algunas limitaciones del pensamiento científico social” (Rendón y Montaña, 2000: 80-81).

Una de esas posturas es ilustrada por Knights (1989), quien refiere a la incorporación de los estudios de género a los estudios organizacionales, desde donde se incorpora la teoría *queer* de resignificación identitaria de la homosexualidad.

El postmodernismo, en términos de Alvesson y Deetz (2006), es una postura difícil de delimitar que ha sido utilizada para hacer referencia a un periodo histórico caracterizado por los cambios. Los estudios que se agrupan dentro de esta corriente de pensamiento han sido fuertemente influenciados por los trabajos de Foucault y Derridá, señaladamente. El postmodernismo incluye trabajos de una amplia base crítica que disiente del *statu quo*, centrándose en la construcción social de la vida simbólica, así como en el poder, las asimetrías, los sistemas de dominación, el papel de los medios de comunicación, y otros temas ligados a la marginalidad o las voces silenciadas. Es en los tiempos de transición, comentan Alvesson y Deetz, se abren distintas posturas alrededor del pasado y la instrumentación del futuro o aquellas que se concentran en los fenómenos de descomposición del viejo orden y su potencial radical, la fragmentación y los sectores desfavorecidos, situados históricamente.

Tanto la teoría crítica como el enfoque posmoderno representan respuestas que contestan a las concepciones conservadoras introducidas por la modernidad y las condiciones sociales que prohija. El postmodernismo propone el tránsito de las grandes

narrativas alrededor del ser humano, a las narrativas singulares acerca de un sujeto fragmentado, perteneciente a un género, históricamente determinado, clasificado, que puede ser abordado desde distintas posturas.

Los teóricos críticos y postmodernos (similares y diferentes a la vez) se mueven alrededor de posturas políticas que se vinculan con ciertos grupos de la población –podríamos ejemplificar el caso de las mujeres, los negros, los homosexuales, los pueblos nativos–, la naturalización de las formas de dominación y el papel que juega la discursiva dominante en las dificultades que tienen los grupos para reconocer su condición construida artificialmente, el consumo como asiento de la ciudadanía o la identidad, y la entronización de la gestión como la forma privilegiada para interpretar la realidad, que naturaliza un determinado orden, abstrayéndolo de los procesos históricos.

## 2. EN LA REDEFINICIÓN DE CAMINOS: LA EMERGENCIA HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA IDEOLOGÍA GESTIONARIA

### A) DE LA ADMINISTRACIÓN

Para Megginson, Mosley y Pietri (1990), *la administración es tan vieja como la humanidad*, es decir ha existido siempre y en esa misma disposición admiten que la eficacia, la toma de decisiones e incluso la figura de los gerentes son eternas. Más aún, para los académicos de la Universidad del Sur en Alabama, la administración es necesaria en toda organización humana de cualquier época, pues las organizaciones de todo tipo parece que han prevalecido a lo largo de la historia tal y como las conocemos hoy, en tanto que todo fenómeno organizacional está encaminado a la satisfacción de objetivos por medio del trabajo colaborativo. Siguiendo ese camino, los autores mencionados admiten que el conocimiento administrativo es universal: “la administración también es universal porque usa un cuerpo sistemático de cono-



cimientos que incluye leyes, principios y conceptos que tienden a ser verídicos en todas las situaciones administrativas” (1990: 31) y ese saber puede ser aplicado en todo esfuerzo humano organizado, además los conductores de todos estos esfuerzos colectivos poseen los conocimientos para encaminar las energías de los individuos a la consecución de los objetivos.

Magginson, Mosley y Pietri entienden, además, que la conceptualización de la administración presenta algunos problemas ya que puede entenderse de diversas maneras, como un cuadro dentro de la organización o un individuo, además de la disciplina (que para ellos puede derivar hasta en *arte*) y un proceso como el que describe Fayol. Para zanjar esos desvaríos, los ya multicitados Magginson, Mosley y Pietri elaboran un concepto y entienden a la administración como “el trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control” (1990: 44). El concepto en sí mismo no varía mucho de los que distintos autores entienden por administración; así, por ejemplo, H. Broom y J. Longenecker (1993) enriquecen la noción al dotarla de científicidad y señalan que la administración “consiste en todas las actividades que se emprenden para conseguir que se haga un trabajo mediante los esfuerzos de otros... hace uso considerable del método científico en análisis de problemas corrientes y en la planeación del futuro del negocio” (1993: 55).

La administración también es definida por Fayol, que la entiende como un conjunto de operaciones que realizan las empresas y que puede dividirse en seis grupos... 1. Operaciones técnicas... 2. Operaciones comerciales... 3. Operaciones financieras... 4. Operaciones de seguridad... 5. Operaciones de contabilidad... 6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control) (Fayol, 1980: 107).

Fayol, además, establece que la administración es un ejercicio meramente funcional, es decir es la conjunción de funciones

para ser desarrolladas por distintos sujetos. A él podemos atribuir, además, el primer ejercicio de separar lo que se entiende por administración y por gestión, cuando enfatiza en la naturaleza meramente funcional de la primera y reconoce que la tarea de la dirección general va más allá de ello cuando establece que le corresponde “conducir a la empresa hacia su objetivo, tratando de obtener el mayor provecho posible de los recursos de que ésta dispone” (Fayol, 1980: 177), es decir, atribuye al gerente concebir a la organización productiva orientada a la realización de propósitos que determinan el significado social de la entidad.

Los textos presentados y su orientación teórica son muy pertinentes para el trabajo que presentamos aquí. No tienen nada de desdeñables pues aluden con certeza a la naturaleza de la administración y a la postura paradigmática funcional desde la que se realizan los principales aportes a la construcción de esta discursiva disciplinar, sin embargo precisamos que la Teoría Administrativa es un hecho histórico ligado al desarrollo del capitalismo, Magginson, Mosley y Pietri exponen desde el funcionalismo (ahistórico por definición) que el desarrollo de la teoría está vinculada a las diversas problemáticas que confrontan los gerentes, entendemos nosotros que desde que la cooperación pasa de formas simples a aquellas caracterizadas por la división del trabajo, la maquinización y el imperativo de la innovación (la cooperación, precisamos, tiene un significado que está determinado por las condiciones históricas de la organización manufacturera del trabajo, lo que no se aprecia desde el funcionalismo).

La inmensa mayoría de las elaboraciones en torno de la disciplina administrativa desde sus orígenes a mediados del siglo XIX y hasta nuestros días proceden de analísticas situadas desde el positivismo, originalmente y posteriores en el funcionalismo, que enfatiza desde una visión organicista en las funciones lo que señala algunas de sus limitaciones analíticas y a las que iremos refiriéndonos adelante. Desde la muy respetada postura de Robert K. Merton (1972) en el análisis funcional prevalecen tres postulados:

1. La unidad funcional de la sociedad, donde la importancia de la función está dada por la aportación que hace a la totalidad.
2. Todas las formas sociales tienen una función positiva, es decir, están en orden de las funciones y contribuyendo al equilibrio.
3. Cada una de las partes desempeña una función vital e irremplazable para el funcionamiento del conjunto.

El modelo organicista está en la base del análisis funcionalista, es decir recupera la noción de los organismos biológicos para desde ahí explicar los fenómenos sociales. Así para Parsons (1981), si se utiliza el adjetivo *biológico* como si no es así, el principio de la evolución está establecido. “Finalmente, en su aplicación al mundo de los seres vivos, en el que debe incluirse el aspecto social de la vida humana... en el centro de nuestro interés se encuentran conceptos básicos de la evolución orgánica... por medio de la variación y la diferenciación, de formas simples a otras más complejas” (Parsons, 1981: 11-12).

La función en ese sentido corresponde a una institución, además, sostiene Durkheim que “las cosas sociales son cosas colectivas: el lenguaje, la religión, o las normas jurídicas” (Durkheim, 2007: XVIII), por lo que la función de una institución se corresponde con las necesidades del organismo social.

Así, la función de la administración es reducida a un mecanismo de regulación funcional similar al que pudieran tener los organismos biológicos y desde ahí extenderla, sin importar tiempo y espacio, como una operación omnisciente y hasta eterna. Evidentemente este tipo de analítica se topa con dos problemas fundamentales: uno, no se identifican causalidades históricas (quedándose en la diacronía de los hechos) y el progreso de la teoría se reduce a la evolución natural y endógena. Es decir, se trata de una postura ahistórica que se fundamenta en el principio positivo de *evolución natural* de las cosas, lo que genera muchos problemas para el estudio de las cuestiones sociales. La sucesión de teorías administrativas es expuesta, en esa tesitura, como el

perfeccionamiento de un conocimiento anterior (acumulado) que supera al de la teoría anterior que está influenciada por los desarreglos que aquella no contempló (organización formal-organización informal, división de tareas operativas-división de las tareas estructurales), lo que fue puesto en cuestión con la elaboración de la discursiva de la Teoría de la Contingencia que incorporó en su analítica la noción del ambiente externo, el que hasta entonces había sido ignorado, aunque con ello no se resolvieron los problemas de fondo que proceden del paradigma funcional.

Entendida desde el funcionalismo ahistórico, las diversas escuelas de la teoría administrativa hacen aparecer los fenómenos como eternos, atrás o adelante de la historia, y que la historia sea una mera narración de hechos y personajes de los que se lleva registro y la gestión, también, es solamente un sinónimo de administración, más allá de que una y otra (en esta versión) se presentan como neutrales, en tanto que están dotadas de base *objetiva* (el uso del método de las ciencias de la naturaleza aplicado a fenómenos sociales), con lo que se les cercena a la vez su carácter clasista. Para Merton (1972) no existe un compromiso ideológico intrínseco del análisis funcional, lo que, por supuesto es debatible, pero atengámonos a los propósitos que Broom y Longenecker (1993) atribuyen a la administración:

1. Apoyo y conservación de la libre empresa.
2. Generar un flujo constante de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de los consumidores.
3. Generar utilidades.
4. Garantizar la sobrevivencia de la empresa y su expansión.
5. Generar oportunidades de trabajo como forma de responsabilidad social, así como otras (que no se especifican).

Por su parte, Abraham Zeleznik (1972) propone garantizar la supremacía del *bien común* (perpetuamente inalcanzable bajo las condiciones del capital) como condición de racionalidad, lo

que impulsa el esfuerzo colectivo y garantiza los intereses de la empresa sobre posibles conflictos de intereses encontrados.

Los postulados presentados condensan una visión de mundo que dista de la neutralidad ideológica defendida por Merton (1972), son elaboraciones que corresponden a posturas del poder dominante que son independientes de la voluntad manifestada por el célebre sociólogo en defensa de la neutralidad funcional.

Tanto la administración como la gestión son hechos históricos, es decir son fenómenos que se producen en un momento determinado en la totalidad estructural y responden a los intereses que las promueven. La administración es un hecho histórico que no está presente a lo largo de la historia de la humanidad, no es por tanto tan vieja como la humanidad misma, pues de otra manera todos acabaríamos en la caverna, además de que no existe un *estado natural* pues las elaboraciones discursivas no brotan espontáneamente y carentes de sentido, o al revés, no son acciones hijas del infortunio que brotan en la nada y para la nada y carentes de fundamento. Echarnos atrás en la historia nos va a reencontrar con procesos sociales que forman parte de una totalidad y que nos ayudan a explicar los que somos hoy. En ese sentido la administración no puede definirse como arsenal tecnológico sin sentidos que vayan más allá de los formalmente enunciados: logro de objetivos, eficiencia, etc., y aquí cabe la pregunta: ¿administración para quién y para qué?, cuya respuesta terminará desnudando, seguramente, el problema.

Remitida en sus orígenes más remotos a la ruptura del viejo orden, y a los trabajos de Descartes en el *Discurso del Método*, para bien dirigir la razón y buscar la verdad en las ciencias, refiere al verdadero método de investigación de la verdad. La razón o buen sentido, es la capacidad (que nos distingue del resto de los animales) para discernir entre lo verdadero de lo falso (sólo hay una verdad de cada cosa y es objetivamente evidenciable con la certidumbre matemática, inmune a la subjetividad) que es naturalmente igual a todos los seres humanos. La razón es una luz

natural, dice, además de señalar su aprecio por las matemáticas y por la certeza y evidencia que poseen sus razones que nos inclinan al conocimiento cierto, y eliminan las falsas razones de la subjetividad.

Investido por la razón transhistórica y vacía de fines, a principios del siglo XIX se pensaba que el conocimiento científico era aquel que estaba sustentado en un método común, inmune a las influencias subjetivas, y gobernado por la racionalidad científica, sustentada en la idea de que los científicos sólo razonan sus objetos en el método de las ciencias de la naturaleza, asociado a la idea de racionalización. El paradigma simplificador que se formula desde Descartes y las posturas que le sucedieron, como la filosofía positiva de Auguste Comte, que basa sus posturas en hechos positivos, es decir reales, simplificando la experiencia ideal de la ciencia “en la contabilidad, en la clasificación, y especificación en forma de investigaciones cuantitativas o causales” (Foucault, 1989: 33). Observar, medir y verificar mediciones, posibilitando la formulación de principios de aplicación universal y es desde ahí donde se construyen las primeras elaboraciones de lo que conocemos como administración que, aparte, son la respuesta a una serie de problemáticas de los gerentes frente a la nueva realidad histórica que confronta el fin del mundo dominado por el artesanado y los oficios para dar paso a la gran manufactura donde el trabajo total es segmentado en pequeñas tareas que no requieren de mayor conocimiento que el que la repetición infinita de una misma operación provee.

No es posible, por tanto, hablar de la existencia de la administración en el vacío, y suponer que los fenómenos se pueden traducir inopinadamente con los valores del presente. Los fenómenos no son análogos en todo tiempo y lugar, sino poseen su propia historia. La administración es el producto de las necesidades de un sistema que crece exponencialmente y requiere deshacerse de las escolleras que entorpecen ese proceso. Implicó por tanto un destruir viejas formas en un periodo histórico cuyas necesi-

dades y visión de mundo, están ligados a la subordinación (no de manera incruenta) del mundo del artesanado y el saber de los maestros, que con el surgimiento de la gran industria capitalista, afianzada en la retórica de la ciencia y la razón como discursiva legitimadora, rompe con el pensamiento y las prácticas de la sociedad basada en el control y saber artesanal para hacerla transitar a la inteligibilidad de la objetividad científica como fundamento de ordenación social, que habría de expresarse al interior de la cooperación con la expropiación de saberes y constitución del obrero colectivo desprovisto ya de la capacidad de controlar los ritmos de su propio trabajo y además de los medios de producción, instalándose en la cima de la estructura a los profesionales del capital para conducir ese proceso bajo el imperativo del cálculo del futuro en términos de ganancias. Todos estos fenómenos implicaron una serie de transformaciones que solamente se han podido apreciar a través del tiempo, pues esos asuntos no se evalúan en la vida cotidiana con la misma precisión. Fue entonces que desde el positivismo (con Taylor y Ford de manera señalada) se empezaron a hacer los primeros planteamientos para elaborar lo que hoy conocemos como el Pensamiento Administrativo, mismo que luego se corrió hacia el funcionalismo y que se ha venido nutriendo desde distintas disciplinas para conformar un cuerpo de conocimientos multidisciplinar para el ejercicio gerencial y de control del comportamiento humano.

El discurso de la organización surge a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando las grandes corporaciones estadounidenses empiezan a dominar el panorama económico, político y social del noreste de aquel país y donde una sociedad de organizaciones es sinónimo de avance. Las organizaciones y los métodos de gestión se presentan como una condición de racionalidad que adquiere particular significación como respuesta a la necesidad de subsumir los intereses particulares a favor del interés colectivo, representado por la organización. De acuerdo con Michael Redd (1993), el desarrollo de una sociedad de organiza-

ciones era un sinónimo de avance y liberación. Ellas garantizaban orden social, libertad personal, la prevalencia del interés colectivo a través del desarrollo tecnocientífico y la implementación de estructuras que encauzaran los intereses personales a favor de los objetivos colectivos. Con los trabajos de Taylor se refuerza la idea de que la sociedad moderna está dominada por una organización racional-científica (que es aceptada sin reparos a principios del siglo xx) que es promovida como patrón de ordenación de la vida social, modelo que, en los años treinta del siglo xx, empezaría a mostrar signos de debilidad, pero que encontró un fuerte apoyo en los trabajos de racionalización weberianos sobre la naturaleza unitaria y ordenada de las organizaciones. Uno de los rasgos que destacan Chiapello y Boltansky (2002) para los años sesenta del siglo pasado, es que “la empresa se encuentra en el centro del proyecto de sociedad y todos están de acuerdo con otorgarle un papel eminente en lo que a bienestar general se refiere, no solo por la riqueza económica que crea, sino también por la forma en que organiza el trabajo y por la naturaleza de las oportunidades que ofrece” (Chiapello y Boltansky, 2002: 135).

#### B) DEL DESPLAZAMIENTO A LA GESTIÓN

Los fenómenos sociales no son abstracciones, sino productos sociales que poseen una trayectoria histórica. En 1974, en el libro *Administración y Gestión*, Gvishiani se refirió a dos temas centrales de la literatura administrativa y organizacional en general y que serían cruciales en la última parte del siglo xx y lo que corre del XXI, referidos a la creciente importancia de la gestión y de la revolución tecnocientífica, además. El autor, entonces soviético, afirmaba la importancia creciente de la gestión y su papel social.

En los últimos treinta años del siglo xx el mundo experimentó una serie de cambios, propiciados por el agotamiento del modelo de acumulación hasta entonces seguido, que hicieron necesaria una serie de cambios de tal profundidad que acabarían modificando el panorama socioeconómico del globo, a grado tal que la



Unión Soviética, desde donde escribía Gvishiani, acabó desmoronándose quince años después, en 1989, producto, además, de las transformaciones tecnocientíficas que comenzaron a operarse en el mundo occidental capitalista y con las cuales las repúblicas de la llamada Cortina de Hierro no pudieron contender eficientemente, cuando el motor de las innovaciones se desplazó de la producción en masa al mercado cada vez más estratificado y global. En el manejo que hace Gvishiani se entiende que los desarrollos técnico-científicos vendrían a constituir la base material sobre la cual se habría de edificar el nuevo modelo.

La revolución tecnocientífica es un factor que condicionaría la producción y la administración, aumentado de manera exponencial los conocimientos utilizados para producir y para dirigir en las organizaciones, mucho más allá de las limitadas percepciones de desarrollo empírico utilizadas hasta entonces y que estaban centradas en la reducción de costos de la producción, la mejora de procedimientos y al perfeccionamiento de la maquinaria, más que a los mercados.

Las innovaciones tecnológicas desarrolladas a partir del último tercio del siglo XX y los años que corren del XXI se empezaron a orientar en un sentido radicalmente distinto. Teodoro Levitt (1972) puso énfasis en el tema y escribió *La Miopía de la Mercadotecnia*, donde cuestiona la estrategia empresarial centrada en el interior de la producción, creando una crisis de sobreproducción que se alimentó del supuesto de que produciendo de manera eficiente y reduciendo costos para ofrecer precios atractivos a los consumidores y juntamente con ello, la seguridad de que el crecimiento exponencial de la población aseguraba mercados sólidos, lo que no sucedió al agotarse el modelo de producción en masa y consumo masivo. El modelo neoliberal promovido por las grandes corporaciones globales animó un nuevo esquema complejo que implicó la redefinición de los espacios públicos y la ampliación de los privados bajo el presupuesto de que éstos, los privados, eran garantes, *naturalmente*, de una mayor eficiencia

para generar bienestar, mientras los gobiernos habían demostrado su incompetencia en terrenos que, ahora, se naturalizaron en favor del gran capital privado. Todo ello implicó una recomposición respecto de la forma de ver al mundo, pero de la misma manera que sucedió con la expansión del mundo de las organizaciones, hubo necesidad de una nueva discursiva que amparar y que diera legitimidad a ese fenómeno que con el tiempo demostró notables deficiencias respecto de los niveles de vida y bienestar de las grandes mayorías, no así para las élites que se beneficiaron de manera escandalosa.

En un ejercicio casi premonitorio de los desplazamientos entre los espacios público y privado que se harían evidentes en los años ochenta, P. Druker afirmaba en 1973, que la dirección empresarial se convertía en un recurso de la sociedad desarrollada y que su quehacer es cada vez más una cuestión de interés general, más que un problema de expertos y que cada vez, “con mayor frecuencia la dirección empresarial deberá interesarse tanto en la expresión de los valores y principios esenciales, como en el logro de resultados susceptibles de medir. También en forma creciente deberá representar la calidad de vida de la sociedad...” (1973: 9), con lo que se reafirmaba el significado social de la empresa mercantil y la legitimación del ejercicio administrativo como su fundamento *objetivo*. Es decir, la elaboración de una idea para interpelar a los sujetos para un comportamiento práctico que permearía, en términos de Gaulejac (2005), prácticamente todos los espacios de la vida colectiva.

Cuando un cambio de este tipo se opera, entendemos que las posiciones del poder también se han desplazado y así sucumbieron muchos corporativos empresariales que hasta entonces dominaron la escena de los negocios y junto con ello se tuvo que emprender una nueva discursiva para dotar de legitimidad al nuevo modelo de acumulación y los gigantes empresariales que han sido los principales beneficiarios del esquema. Desde los núcleos de inteligibilidad que se situaban principalmente en la

Universidad de Chicago, los grupos victoriosos saben de la importancia de apropiarse de un orden discursivo, ya que “el discurso no es simplemente aquello que traduce luchas o sistemas de dominación, sino aquello por lo que, y por medio de lo cual se lucha, aquel poder del que quiere uno adueñarse” (Foucault, 2010: 15). Recordemos, además, que las formas que asume el discurso refieren a invenciones cuyas propiedades van a cambiar, a desplazarse, por lo que no se conservan en el espacio y tiempo hasta que son afectadas por los intereses del poder.

Luc Boltansky y Ève Chiapello (2002) publicaron originalmente en 1999 *Le Nouvel esprit du capitalisme*, donde a partir de la metáfora de ciudad, construyen un marco analítico guiado primero por la presentación de seis textos paradigmáticos representativos del *ethos* del capitalismo, de San Agustín, Bossuet, Hobbes, Rousseau, Smith y Saint-Simon, que corresponden a las primeras seis ciudades: la ciudad inspirada, la ciudad doméstica, la ciudad del renombre, la ciudad cívica, la ciudad mercantil y la ciudad industrial. La séptima ciudad es la ciudad por proyectos que representa el espíritu del capitalismo contemporáneo y para ello revisaron 50 textos paradigmáticos de gestión empresarial en Francia, que expresan el *ethos* del capitalismo de nuestros días.

El objetivo del texto de Boltansky y Chiapello, es presentar los cambios ideológicos que han acompañado a las transformaciones que el capitalismo ha experimentado, particularmente después del año crítico de 1968, en que el sistema fue sometido a severos cuestionamientos que se materializaron en motines, rebeliones y guerras civiles, así como múltiples manifestaciones de estudiantes, obreros, mujeres, negros y homosexuales a lo largo de Occidente, principalmente, que impulsaron una serie de modificaciones que han reorganizado al capitalismo, tal y como sucedió con la Revolución Francesa respecto de la industrial inglesa (es decir, el modelo de acumulación sustentado en la producción en masa-consumo en masa se agotó pero generó a su vez un ciclo de confrontaciones, inclusive físicas que propiciaron una nueva

discursiva). Esta reorganización ha estado acompañada de lo que los autores llaman una profunda transformación del discurso de gestión. El espíritu del capitalismo parte proponiendo una definición mínima de capitalismo: “exigencia de acumulación ilimitada de capital por medios formalmente pacíficos” (Chiapello y Boltansky, 2002: 35) que nos permite entender al discurso de gestión como un mecanismo histórico, que suministra un modelo persuasivo para organizar y entender procesos sociales insertos en la totalidad estructural.

Los autores asumen ideología no en tanto que la máscara con que se intenta encubrir la realidad, el espíritu es más bien el aparato justificatorio que el capitalismo utiliza para movilizar a los individuos en torno a su proyecto que mantiene y legitima el orden existente. El discurso gestor de raíz managerial se desplazó como forma ideológica dominante, que se autopresenta imbuido de objetividad a su fundamentación en la ciencia económica y la matemática, por tanto, ausente de argumentos ideológicos subjetivos, que le permiten invadir con justeza todos los terrenos de la vida colectiva. En la medida en que la ciencia económica se presenta como metodológicamente objetiva, y en tanto ciencia positiva, alejada de las influencias ideológicas y orientada a la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y al servicio del bien común, la gestión se presume por tanto ideológicamente neutra, intrínsecamente positiva (la matematización de los fenómenos supone su *objetivación*) y ligada al orden de los fenómenos naturales. La ideología gestora se vuelve omnipresente filtrándose en el espíritu de los sujetos que la han naturalizado.

Para Gvishiani la gestión “es un problema social íntegro, complejo e históricamente concreto” (Gvishiani, 1974: 11) que, apoyado en la racionalidad instrumental, se articula, en términos de Boltansky y Chiapello, alrededor de dos condiciones básicas, la acumulación y la legitimación: por un lado, orientado a buscar métodos que potencien la extracción de beneficios y por otro, tiene una tonalidad moral, cuyo propósito es prescribir

la orientación que desea impulsar. Así los ganadores lo son por su propio mérito al igual que los perdedores, y el mercado se sitúa como el mecanismo garante para reconocerles ese estatus. Los ricos tienen iniciativa y han ascendido, como Carlos Trouyet, de boleros de calzado a grandes magnates. Los pobres por el contrario carecen de ese espíritu emprendedor y permanecerán en ese estado por su propia mediocridad frente a un entorno que, paradójicamente, está dominado por gigantes que les cierran los espacios para hundirlos en la precariedad.

En 1973, contemporáneo de lo que escribía Gvishiani en la Unión Soviética, Peter Druker señalaba que la tarea fundamental de la gestión (se entiende la gestión capitalista) consiste en movilizar la energía de las organizaciones mercantiles para el logro de sus metas, y en ese sentido la innovación empresarial se convertiría en la esencia misma de la dirección empresarial. Afirmaba:

no me cabe la menor duda que la innovación empresarial será tan importante para la dirección empresarial en el futuro como hoy es la función gerencial. Y quizá sea aún más importante en los años futuros. Sin embargo, a diferencia del siglo XIX, la innovación empresarial tendrá que llevarse a cabo, y en forma creciente, por y en las actuales instituciones, como son los negocios en marcha... Existen razones de sobra para suponer que las últimas décadas del siglo XX serán testigos de cambios tan rápidos como los que caracterizaron a los cincuenta años que transcurrieron entre 1864 y 1914 cuando la aparición de un nuevo invento traía consigo una nueva y gran industria, con nuevas y grandes empresas, lo que ocurría cada dos o tres años en promedio (Druker, 1973: 6).

Las innovaciones, desde la postura de Druker, tendrían que convertirse en una oportunidad de negocio lucrativo, pero a diferencia de lo ocurrido a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, tendrían un carácter social y multidisciplinario más acentuado, donde las organizaciones deben ser susceptibles de innovar con rapidez y de manera permanente y donde este cambio es un imperativo de continuidad.

Para Druker la gestión es una cultura y un sistema de valores y principios y es un medio por el cual la sociedad logra sus propios valores y que sus credos sean productivos... el puente de unión entre una civilización que rápidamente se hace mundial y una cultura que expresa diferencias en cuanto a tradiciones, valores creencias y legados como ciencia y disciplina de la humanidad, la dirección empresarial es tanto una declaración de principios que puede probarse y valorizarse objetivamente, como es un sistema de ideología y experiencia (Druker, 1973: 8).

Desde la postura de Gvishiani los hechos de la vida social no existen aislados, sino establecen múltiples relaciones. No existen los fenómenos sociales como pequeños hechos que se pueden tomar al margen del todo y sin conexión. En desacuerdo con posturas, como la arriba señalada de Peter Druker, para el autor soviético la gestión y el desarrollo tecnocientífico no existen como actividades aisladas, sino forman parte de una estructura más amplia que muestra una serie de peculiaridades, así también el desarrollo de la sociedad depende cada vez en mayor medida de la aplicación de los avances tecnocientíficos, “la elevación de la productividad del trabajo y el aumento cualitativo y cuantitativo de la producción depende hoy, ante todo, del progreso y la aplicación tecnológica de la ciencia, y no del número de trabajadores. Esta ley objetiva descubierta por Marx ha adquirido hoy una significación incomparablemente mayor, cuando la producción se basaba más que nada en la experiencia empírica transmitida directamente de generación en generación” (Gvishiani, 1974: 4).

La gestión en tanto ideología es un hecho histórico y en ese sentido se explica en la estructura social en que se inserta y no puede ser reducida a meras descripciones empíricas. Cuando Castells (2008) se refiere a las transformaciones operadas en el que llama nuevo paradigma tecnológico emergente en la última parte del siglo XX, se refiere a él como un hecho histórico que no se caracteriza por “el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de este conocimiento e información

a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre innovación y sus usos” (Castells, 2008: 58). Sostiene que los avances tecnológicos, en su caso, interactúan con otros procesos, no son un acontecimiento aislado, sino reflejan un entorno, una mentalidad económica para hacer de su producción una aplicación rentable. El objetivo de la innovación tecnológica y del aparato crecientemente grande destinado a los desarrollos tecnocientíficos apunta a la investigación ligada objetiva y materializable en artefactos novedosos que empujan a la gran industria a producir conocimientos susceptibles de ser aprovechados de manera renovadamente rentable.

La innovación es parte del discurso de gestión. La ciencia y la técnica, aunque presentadas en el discurso de la gestión como ideológicamente neutras, no lo son. La expansión de las actividades de investigación no apunta a la investigación independiente o fundamental, sino a la investigación y el desarrollo tecnocientífico ligado directamente al proceso de valorización de capital. En la llamada sociedad del conocimiento la empresa y en particular las grandes corporaciones se han manifestado como el espacio privilegiado para la generación y administración de nuevos conocimientos para el buen desempeño financiero y como condición de sobrevivencia en un mercado que se ha vuelto altamente dinámico, turbulento e impredecible. Dice Ramírez (2004: 51) que en la actualidad nos encontramos en una vorágine de eventos que posibilitan la emergencia de turbulencias de largo alcance, generadoras de inestabilidades que tienden a permanecer en el tiempo, generando nuevas secuencias, nuevos órdenes, nuevas correlaciones que modifican con gran velocidad la empresa y su entorno”, donde la innovación se ha revelado como una forma de adelantarse en el tiempo. La globalización ha conducido a las organizaciones a imprevistas necesidades de adaptación y modificación para integrarse al cambio global, donde la gestión y la innovación juegan un papel central.

Para Boltansky y Chiapello (2002: 53) el discurso de la gestión empresarial “constituye hoy la forma por excelencia en el que el espíritu del capitalismo se materializa y comparte”. El discurso de la gestión empresarial refiere a un mecanismo más complejo de lo que parece a primera vista, de múltiples conexiones con la realidad social, de suerte tal que el cuadro final que se presenta es una elaboración que incorpora distintas nociones ligadas originalmente a las propiedades simbólicas de las organizaciones, las empresariales en particular. La *libertad* es uno de los ejes rectores del discurso gestor: la libertad (de las grandes corporaciones) para librarse de las regulaciones que les impuso el modelo del Estado benefactor, que tanto detestan, la libertad de combatir al Estado benefactor, la libertad de mercado para imponer prácticas monopólicas, la libertad de contratar y despedir trabajadores, para fijar horarios y remuneraciones abusivos; ideas que se han naturalizado de manera acrítica incorporándose en el sentido común como señales de *libertad* individual, en un proceso que es asumido por los sujetos dominados que han devenido en auténticos defensores de ese ideario que como contraparte les ofrece una cruda realidad marcada por el trabajo no remunerado que se ha extendido en diversas formas de neoesclavitud (donde el salario por trabajar desaparece en favor de las retribuciones por parte de los clientes, como son las propinas o el uso de mano de obra infantil con retribuciones simbólicas o de plano la retención de mano de obra sin remuneración y contra su voluntad en espacios confinados), haciendo descansar la responsabilidad de los resultados empresariales en las metas que se les imponen a esos subalternos en relación con las ventas y cuota de clientes llegando, inclusive, a la ilusión discursiva de desplazar en la relación laboral al patrón, para instituir una nueva ecuación: trabajador-cliente.

La empresa, afirman Aubert y Gaulejac (1993: 60):



ocupa hoy el puesto que la escuela y la Iglesia detentaron en el pasado como transmisoras de unos determinados valores a la sociedad. De ella dimana un modelo de comportamiento y una manera de ser y de vivir articuladas sobre valores de acción, éxito, conquista y... excelencia.

La organización es originalmente la representación de la liberación del mito y la autoridad y los valores tradicionales, como lo alega Pfeffer (2000), a través del conocimiento y la razón. Los trabajos de Taylor y Weber mostraron a la empresa como el espacio privilegiado para el desarrollo de la lógica modernista y la razón instrumental, además de presentar a la gestión como un sujeto autónomo que se libera del conocimiento empírico, característico de las etapas previas a la modernidad, por medio del método de la ciencia, que señala el triunfo de la razón sobre la autoridad y los valores tradicionales. La organización capitalista se proclama, así, como un discurso liberado de posturas ideológicas y como una representación de la verdad frente a lo ambiguo, lo oscuro, la ideología y la tradición.

Para Boltansky y Chiapello “las justificaciones en términos del bien común deben apoyarse en espacios de cálculo locales para poder ser eficaces... y estas justificaciones deben suscitar disposiciones a la acción y proporcionar la seguridad de que las acciones emprendidas son moralmente aceptables” (Chiapello y Boltansky, 2002: 55). El espíritu del capitalismo debe proveer en términos históricamente variables elementos que tiendan a asegurar el compromiso con el proceso de acumulación y justificar en aras del bien común a la empresa capitalista, porque el capitalismo es sin duda la principal forma histórica organizadora de las prácticas colectivas que se encuentra absolutamente alejada de la esfera moral, en la medida que encuentra su finalidad en sí misma (la acumulación de capital, como fin en sí) sin apelar no ya a un bien común, sino a los intereses de un ser colectivo como pudiera ser el pueblo, o el Estado, o la clase social. “La justificación del capitalismo implica referencias a construcciones de otro orden del que se

desprenden exigencias completamente diferentes de las que impone la búsqueda de beneficios” (Boltansky y Chiapello, 2002: 61).

El discurso de la gestión empresarial tiene dos cometidos esenciales: suscitar la adhesión activa de los dominados y justificar los procesos de la empresa capitalista en busca de la eficiencia y la generación de beneficios de apropiación privada. La gestión empresarial es desde sus orígenes y hasta las cada vez más sofisticadas formas de organización reticular, una constante búsqueda de mecanismos de control del comportamiento humano conciliada con la eficiencia de los trabajadores. Originalmente centrada en el control de máquinas y hombres, la gestión ha desarrollado crecientemente mecanismos para controlar el conocimiento tácito de los trabajadores, el comportamiento de los consumidores, los mercados, y en algunos casos –como el de Televisa, Telmex, Cemex, Banamex, y muchos más en el caso mexicano– hasta los poderes públicos. Dominada por el pragmatismo, esa perspectiva utilitarista entiende que cada actor “busca maximizar sus utilidades, es decir optimizar la relación entre los resultados personales de su acción y los recursos que le invierte. La preocupación de utilidad es cómodamente concebible en un universo donde las preocupaciones de eficiencia y rentabilidad son constantes”, concluye Gaulejac (2005: 8).

La historia de los mecanismos de control está ligada a la demanda de los gerentes para enfrentar nuevos problemas de control, que en los tiempos que corren han desplazado las tradicionales formas burocráticas de control –como se ilustra muy bien en los casos de los modelos de calidad total, *just on time*, etc.– al autocontrol, como un supuesto ejercicio democrático de las empresas, lo cual les provee de una nueva forma de legitimidad.

## REFLEXIONES FINALES

Desde las últimas décadas del siglo xx y los años que corren del XXI, nos ha tocado presenciar una serie de cambios históri-

cos, como el derrumbe del socialismo real y la expansión del capitalismo a nivel prácticamente mundial, donde se ha colocado en el centro de las disputas al mercado en un proceso lleno de contradicciones y conflictos.

Hoy estamos inmersos en una serie de cambios y reformulaciones entre los diversos espacios, actores humanos y no humanos –gobiernos, empresas, instituciones, trabajadores, consumidores, tecnología, etc.– que hasta hace unas décadas parecían imposibles. Seguramente en los años venideros habremos de observar muchas más consecuencias de esta revolución de fin y principio de milenios, que consolidó un modelo de acumulación que fue más allá de un simple proceso de homogeneización económica, política, social y cultural de la humanidad y que desde 2008 ha comenzado a mostrar signos críticos que comienzan a minar sus alcances. Es así como los principales promotores de la reformulación del modelo de acumulación han encabezado la salida reforzando sus posiciones tras fronteras que llaman seguras. Inglaterra se ha retirado de la Unión Europea en un proceso que parece interminable y que ya costó la cabeza a dos primeros ministros y también está el caso estadounidense bajo el régimen de Donald Trump, quien se mueve en torno de la restauración del dominio de ese país que está cada vez más en cuestión por la preponderancia china y el creciente poderío ruso. Si bien el discurso y la materialidad neoliberal alcanzaron todos los espacios de la vida colectiva global y lo han degradado casi todo en beneficio de las grandes corporaciones que han afectado el clima del globo, los niveles de vida de los sujetos, la cultura y formas de convivencia, privilegiando el individualismo a toda prueba (en abierta contradicción con un formato que la apertura y crecientes interrelaciones de diverso tipo: comerciales, interconexiones, virtualidad, etc.) por encima de todos los artefactos colectivos a los que ha degradado y convertido a los sujetos en consumidores como mecanismo de asimilación, diferenciación o exclusión (pobres, migrantes y formas muy diversas de segregación que parecieran anunciar el

retorno del fascismo) y desarrollando relaciones con la criminalidad rentable.

Sabemos hoy que los fenómenos sociales no son eternos ni autorreferenciales. La historia señala que lo que hoy vemos tiene un asidero en la forma en que los seres humanos se relacionan para producir. Nada cambia de la noche a la mañana y de igual manera nada se rompe o se diluye absolutamente de un plumazo, ciertas continuidades permanecen y ningún cambio es gratuito, además, siempre tiene costos y beneficios que se pagan y favorecen (o perjudican) de diferente manera y a los distintos actores sociales.

Los fenómenos organizacionales (administración y la gestión como categorías diferenciadas que conducen a la reproducción de lo concreto) de igual manera no son autorreferenciales, no se dan en el vacío, ni se explican exclusivamente por sus dinámicas internas, donde la totalidad representa un espacio en que se producen y reproducen distintos fenómenos, resultado de procesos históricos específicos muy complejos (tal y como acontece al interior de las organizaciones mismas). No hay nada aislado en este mundo, es por lo que recurrimos a la teoría de la historia como uno de los ejes fundamentales para la interpretación de los fenómenos que aquí hemos involucrado en una cadena de desarrollo y comparando, más que confrontándonos, con las posturas que se elaboran desde el funcionalismo y desde donde se han construido las elaboraciones del discurso administrativo. Y cuyos postulados muestran muchos huecos para comprender el devenir de los fenómenos.

La administración de las cavernas nunca existió, no pudo existir porque es una elaboración simbólica muy compleja que requiere de todo un bagaje histórico solamente para enunciarla. Es un hecho histórico vinculado con la emergencia de la modernidad y de manera señalada con las consecuencias de la Revolución Industrial en un trayecto que despunta con las primeras propuestas a mediados del siglo XIX y que se populariza con los

trabajos de influencia positiva de Federico Taylor. Fueron los postulados de Taylor y Ford los que dominaron la mayor parte del siglo XX dado que los productores enfocaron su atención al interior de los procesos de fabricación, en las innovaciones técnico-productivistas del trabajo y en la reducción los costos, más que en la naturaleza de los mercados y las necesidades de los consumidores. La ventaja competitiva de las empresas se centraba en las innovaciones tecnológicas y sus repercusiones en la productividad, en la disminución de costos o en los beneficios derivados del uso de patentes o exclusividades, situación que se empieza a modificar a mediados del siglo XX, al empezar a mostrar el modelo basado en la producción y consumo en masa (fordiano-tayloriano) signos de agotamiento.

Efectivamente, es a partir de la segunda mitad del siglo XX, tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, particularmente en Estados Unidos, que la tendencia que dominó el pensamiento organizacional desde los primeros años de la centuria se empieza a modificar, como resultado de los problemas gerenciales para la administración de empresas que crecieron de manera espectacular (caso Ford, por ejemplo), lo que implicó un lento proceso de reconversión del modelo al neoliberalismo para potenciar su tasa de ganancia, ahora centrado en el mercado y el consumo, dirigiendo su atención a las innovaciones en torno a la variedad, estilo y presentación de los productos, el impulso de hábitos de consumo y la aplicación de nuevas tecnologías mercadológicas y de producción en una dialéctica innovación-obsolescencia. Estos cambios habrían de difundirse posteriormente a nivel mundial a través de las empresas transnacionales que promovieron estas variantes en los países periféricos –como México–, tal y como sucedió con las innovaciones en el terreno de la producción industrial.

Este desplazamiento hacia el consumo y las necesidades de los consumidores es comprensible en la medida en que los crecimientos en la productividad se empiezan a enfrentar con una limitante real: la capacidad de absorción del mercado. Si la de-

manda solvente está saturada por la producción de mercancías de un nivel determinado, la búsqueda de nuevos consumidores sólo podría darse con la disminución de los precios de venta, pero esta baja no tendría los resultados esperados a menos que no haya límites físicos a la absorción de mercancías en volúmenes crecientes, y que el aumento en la productividad del trabajo sea suficiente, de tal suerte que permita la disminución del precio sin afectar el nivel de ganancias.

Al estar el consumo supeditado a las necesidades del capital, los comerciantes sólo se interesan por aquella parte de la población que tiene los ingresos para consumir los bienes y/o servicios que se producen. No buscan satisfacer necesidades (deseos ilimitados desde necesidades básicas limitadas) en abstracto, sino las necesidades específicas de los segmentos de la población con un potencial económico susceptible de ser explotado como medio para realizar valor. El capital busca sólo a consumidores solventes.

La lentitud de la economía mundial ha producido tiempos difíciles para los consumidores y comerciantes. En todo el mundo la gente tiene muchísimas más necesidades que antes, pero en muchos lugares, la gente no tiene recursos para comprar los bienes que necesita. En resumidas cuentas, los mercados constan con personas con necesidades y con poder adquisitivo. En muchos casos éste no existe [...] La situación económica [...] es fuente de problemas y oportunidades para comerciantes. Algunas empresas están viendo cómo disminuye la demanda y no esperan grandes posibilidades para crecer. Sin embargo, otras están encontrando soluciones nuevas para los problemas (Kotler, 1996: 23).

Frente a esta situación, una parte creciente de los esfuerzos de innovación ha tendido a desarrollar productos y servicios de cada vez más fácil acceso. Con la adopción de esta estrategia orientada al consumo, más que a la producción, se buscó paliar la tendencia en el descenso de la tasa de ganancia en un mercado amenazado por el estancamiento y los aportes decrecientes relativos de la innovación en la tecnología de producción. Además,

debe considerarse que las empresas se desarrollan en un entorno de frágil competencia y se requiere mantener una demanda continua, creciente, y reiterada en plazos cada vez más cortos que produzca un máximo de ganancias, las que no están necesariamente aseguradas por el crecimiento poblacional, como de alguna manera se sospechó desde el fordismo, señaladamente.

Para abordar esos desafíos las empresas se vieron forzadas a desarrollar nuevas tecnologías (o desaparecer o integrarse a mercados marginales) y estrategias de mercado, como el lanzamiento de productos nuevos que envejecen a los que están a punto de saturar el mercado, el acortamiento de los periodos de vida y satisfacción de los productos, el reemplazo de aquellos productos por otros nuevos y más sofisticados que posean un atractivo de venta mayor, aunque sirvan exactamente para lo mismo; es una necesidad para acelerar la valorización del capital y crear nuevas oportunidades de inversión rentable para la masa creciente de ganancias. El valor de uso para los consumidores, en este sentido, no es necesariamente más grande y hasta puede que sea menor y mucho más costoso, eso sí.

Junto con este fenómeno se desarrollan nuevas tecnologías, orientadas a innovar en el terreno de los productos y la realización de éstos en el mercado. La mercadotecnia viene a representar para las empresas una respuesta que cada día cobra mayor importancia en la aceleración del consumo y por ende en la rotación del capital para crear nuevas oportunidades comerciales de inversión rentable para el capital. Estas tecnologías fueron utilizadas primero en Estados Unidos y posteriormente habrían de difundirse en prácticamente todo el globo.

Basadas en la aplicación de estas tecnologías mercadológicas, las empresas norteamericanas fabricantes de electrodomésticos, por ejemplo, diversificaron su producción y pasaron de producir aquellos enormes refrigeradores de color blanco y tamaño estándar, a una amplia gama de aparatos en diversos tamaños, precios y colores, obteniendo un mayor atractivo que les permitió acce-

der a segmentos del mercado hasta entonces marginados por su poder de compra o bien por razones distintas como el espacio disponible en casa. Estas acciones promovidas por los empresarios tuvieron impacto social en los estilos de vida y en los gustos de los consumidores. El mundo era hasta principios de los años sesenta en blanco y negro: los refrigeradores eran todos blancos, las sábanas blancas, la televisión se veía en blanco y negro y hasta la ropa interior era blanca y todos los teléfonos eran negros.

El problema original de las organizaciones para enfrentar la saturación de los mercados locales, la tendencia decreciente de los aportes derivados de las innovaciones tecnológicas y la consecuente tendencia en el descenso de la tasa de ganancia llevó a los gobiernos, principalmente de Estados Unidos y la Gran Bretaña, conjuntamente con las grandes corporaciones, a buscar, primero, nuevos horizontes más allá de sus fronteras (abatimiento de fronteras y libre comercio) y conjuntamente el impulso de un desarrollo tecno-científico sin paralelo, constituyendo una nueva dinámica de dimensiones globales.

De acuerdo con Ramírez, “en lo medular, las consecuencias de la globalización implican el surgimiento o fortalecimiento de tendencias y determinaciones objetivas que están modificando en forma esencial el conjunto de procesos, normas, estructuras e instituciones por medio de las cuales se desarrollan las actividades económicas a escala mundial” (Ramírez, 2004: 25).

A mediados de los años ochenta del siglo pasado, y como producto de las necesidades de reestructuración del capitalismo mundial se empezaron a producir una serie de fenómenos en distintas dimensiones de la realidad. Tres hechos relevantes ocurren de manera articulada: el derrumbe del socialismo real con la desaparición de la Unión Soviética y la recomposición de los Estados de detrás de la cortina de hierro; la imposición de la concepción (modelo) neoliberal y la economía de mercado a nivel prácticamente planetario (la globalización); y un desarrollo tecnológico sin precedentes, particularmente en el terreno de la cibernética, las co-



municaciones y la información que se vinculan al desarrollo de nuevos productos y/o servicios. Estos fenómenos representan sin duda un quiebre histórico, en términos de Mires (1996: 10) “un quiebre histórico profundo, una revolución”, pero las revoluciones tampoco son eternas y hoy estamos entrando a una nueva fase de ese proceso donde lo que persistirá, sin duda, serán las grandes corporaciones beneficiándose por todo y a costa de todo.

La revolución es económica en el epicentro, pero multidimensional en sus ondas expansivas, pues es a la par tecnológica, política, social y cultural, lo que implicó la construcción de un nuevo contexto social y también una nueva forma de ver y entender la realidad. Con los cambios operados en el esquema de acumulación brotó un nuevo espíritu del capitalismo, que privilegia a la gestión como el mecanismo para la comprensión y estructuración de la vida humana. La construcción de un aparato justificatorio ajustado a las necesidades concretas adoptadas por la acumulación de capital, ha incorporado elementos que no se encuentran en el interior del mismo proceso, con el propósito de suscitar el asentimiento colectivo alrededor del nuevo esquema de acumulación. Muchos factores diferentes interactúan entre sí, dando lugar a la emergencia de una nueva realidad, para entender la historia y la imposición de un nuevo modelo de acumulación con dimensiones planetarias que opera en tiempo real, prácticamente.

Las revoluciones son procesos históricos, es decir son fenómenos de largo y complejo aliento, que tienen incontables resortes y manifestaciones, muchas de las cuales no podemos comprender con facilidad y otras más parecieran caer en el terreno del sinsentido. Estos procesos han generado distintas posturas: para algunos el cambio social, cultural, económico, está acompañado de una sensación de inseguridad que viene de fuera y escapa al control de los individuos, y hasta de los gobiernos nacionales: para otros ha significado la posibilidad de igualación, de oportunidades mercantiles que generan los cambios, de apertura, etcétera.

En términos de Mires (1996: 14), la revolución, en particular la microelectrónica, designa “una serie de cambios que han tenido lugar en procesos de producción y trabajo y debe entenderse solamente como una proposición para designar un conjunto de hechos, datos y signos”. Y agrega que se trata de un modo “basado en un conjunto tecnológico específico que impone su lógica y sus ritmos al contexto social de donde se originó. Que organiza y regula las relaciones de producción y de trabajo, pautas de consumo, e incluso el estilo cultural predominante de vida” (1996: 17).

En el marco de la globalización se han operado una serie de cambios en el terreno de la cultura, de la ideología, de la resignificación de lo social, que han tenido un impacto determinante en el surgimiento y desarrollo de distintos fenómenos, como el de un mercado dirigido específicamente al segmento homosexual. Los esquemas culturales se han modificado en un proceso de cambios más o menos gradual que ha suministrado un nuevo modelo para la organización de procesos sociales y psicológicos. Los patrones simbólicos están produciendo realidades emergentes y nuevas situaciones que entran en juego con los esquemas que guían las interacciones.

Uno de los cambios en esos patrones simbólicos es el que se ha edificado en torno a la gestión como la forma ideológica dominante, donde la cultura de la empresa, la innovación, la productividad y la competencia han alcanzado a la política, a la cultura, al Estado, a la sociedad entera, desdoblándose en prácticamente todos los espacios de la vida social, y llegan a diversas manifestaciones de la individualidad, donde el realismo gestionario managerial se ha impuesto para organizar y articular el mundo común.

Para Aubert y Gaulejac (1993), hoy todo se gestiona y la función principal de la gestión es producir organización (organización de procesos sociales y del fenómeno organizacional en sí mismo). Los cambios que se han operado en la sociedad actual, derivados del modelo globalizador, han impactado definitiva-

mente al mundo empresarial y ello se ha expresado en una serie de mutaciones:

Mutaciones sociales, como las que se derivan del empleo (los enormes contingentes de desempleados y la tercerización de la economía).

Mutaciones tecnológicas, con una revolución en el terreno de las tecnologías de la información y el conocimiento que han significado nuevas relaciones entre los seres humanos, las máquinas y su entorno.

Mutaciones culturales, donde se han transformado las costumbres, los estilos de vida y el sistema de valores.

Mutaciones económicas, que tienen que ver con la capacidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios de un entorno turbulento.

La gestión se instaura, así, como el instrumento de organización de la vida colectiva y al mismo tiempo en la ideología dominante, que irrumpe con el desarrollo de una cultura de empresa, donde “la gestión se transforma en un modelo de referencia mezcla de pragmatismo e idealismo. Se presenta como una tercera vía superadora de la arcaica concepción de enfrentamiento perpetuo entre patrones-trabajadores, amos-explotados” (Aubert y Gaulejac, 1993: 30).

La gestión y el pensamiento managerial implican la construcción de un sistema de interpretación del mundo, e involucran por ello una serie de valores, un sistema de creencias, lo cual implica una forma de construir empresa y de cómo éstas influyen sobre la totalidad social. De tal manera la empresa se afirma “como un elemento central de la producción de la sociedad... como generador de identidad” (Aubert y Gaulejac, 1993: 33), donde las

empresas producen sus reglas del juego y tienden a imponerlas al colectivo social.

“Esta nueva forma de gobernar el comportamiento humano se apoya en el desarrollo de una cultura de empresa a base de mitos y símbolos, una escala de valores común a todos y la puesta en práctica de proyectos comunes en la empresa, aglutinantes de energía de todos bajo la bandera de un desafío o una aventura” (Aubert y Gaulejac, 1993: 40).

La gestión y los valores de la cultura managerial han permeado a todo el tejido social, y de acuerdo con Aubert y Gaulejac tienen como propósito construir organización, lo que implica encaminar los esfuerzos colectivos al logro de determinados fines que no son en modo alguno neutros: una sociedad encaminada a la eficiencia económica y la rentabilidad financiera. Estamos sin duda frente a una nueva forma de organización social atravesada por relaciones de poder, donde la gestión (el managerismo) es la expresión de relaciones de poder construidas al interior del colectivo social, aunque cubierta (o encubierta) en el discurso de la objetividad basada en el cálculo racional, la matematización de la elección, lo que confiere por este solo hecho cierto rango de cientificidad; y donde el ideal es presentado como algo “natural”, como *lógico*.

La única inquietud parece ser la optimización de la relación utilidad-volumen-costos, reduciendo las preocupaciones colectivas a un universo de eficiencia y rentabilidad, como constantes y donde sólo lo que aporta tiene sentido. Se convierte así la gestión en la ciencia del capitalismo, donde todas las pulsiones sociales son encaminadas o transformadas a la lógica del capital.

Refiriéndose a la revolución tecnológica de los últimos años, Castells (1999) afirma que un ingrediente crucial de este desarrollo ha sido la liga que se estableció entre los desarrollos y la aplicación comercial y la fuerza cultural del modelo empresarial que ha provocado una aceleración en la difusión de la innovación y en la innovación misma, que no implica la búsqueda de la

tecnología por sí misma, “o por el aumento de la productividad para que mejore la humanidad. Se comportan en un contexto histórico dado, dentro de las reglas de un sistema económico que en última instancia recompensará o sancionará su conducta. Las empresas no son motivadas por la productividad, sino por la rentabilidad” (Pfeffer, 2000: 107).

La sociedad ha cambiado en los últimos años, y de acuerdo con Castells estos cambios no se explican por sí mismos, sino están vinculados a las transformaciones que se han operado en la totalidad estructurada. Así también los cambios que se han operado en el mundo empresarial, donde la gestión, señalan Aubert y Gaulejac (1993: 26):

es una respuesta a esas mutaciones. Propone una serie de prácticas, de valores, de recetas que aparecieron en un primer momento en la empresa privada (sectores de tecnología de punta) y se extendieron rápidamente a todo el tejido social. Es a la vez la respuesta y la consecuencia de los conflictos y contradicciones que genera la posmodernidad.

El problema de la administración, definida por Chanlat (1998: 37) como un conjunto de prácticas y actividades fundadas en cierto número de principios que apuntan a una finalidad: la consecución de la eficiencia económica ha sido ampliamente trabajado en función de la eficiencia empresarial. Creada como un tipo de actividad específica por los ingenieros, en cualquier empresa la dirección empresarial es una parte integrante del complejo mecanismo de eficientización del proceso productivo, que se ha manifestado en su incesante crecimiento dentro del fenómeno organizacional, pero también como expresión histórica ligada al desarrollo del capitalismo. Hoy en día la gestión en el sentido amplio que involucra como sustento a la administración, ha rebasado los marcos del proceso de producción para insertarse más allá del ámbito organizacional, a escala de la totalidad social, en fórmulas, de acuerdo con Gaulejac, de expresión del imaginario social.

Presentada por algunos como un conjunto de técnicas (lo que corresponde a la administración más bien), la gestión, modelo de la acción racional dominado por el actuar hacia la consecución de un objetivo, se ha vuelto

Ideología dominante de nuestro tiempo, ideología difícil de combatir en tanto se presenta como pragmática, por tanto, a-ideológica, fundada sobre la eficacia de la acción más que sobre la pertinencia de las ideas. Esta ideología es hoy mundial. La gestión se vuelve un “metalenguaje” que influye fuertemente las representaciones de los dirigentes, de ejecutivos, de los empleados de empresas privadas, pero igualmente de aquellos de las instituciones públicas, de las administraciones y del mundo político (Gaulejac, 2005: 1).

Convertida en representación y fuente de significaciones, la gestión se ha transformado en un hecho decisivo de orientación cultural y pragmática, llena de autoridad, que dan sentido al orden social. La gestión está impregnada de una cultura empresarial, y por tanto ajustada a las formas concretas de acumulación, que busca movilizar alrededor de su proyecto a la formación social, incorporándolos debido a sus propios fines. Es la justificación que suscita la disposición a la acción y la seguridad de que las acciones, en términos de Boltansky y Chiapello, son moralmente aceptables. La gestión (el *management*) “conlleva una cultura empresarial, un proyecto, unos valores, en fin, una ética determinada que será plataforma común” (Aubert y Gaulejac, 1993: 23) para el mundo posmoderno.

Dice Geertz (1999: 189) que los sistemas simbólicos son fuente extrínseca:

de información en virtud de las cuales puede estructurarse la vida humana, son mecanismos extra personales para percibir, comprender, juzgar y manipular al mundo. Los esquemas culturales religiosos, filosóficos, estéticos, científicos ideológicos –son “programas”– suministran un patrón o modelo para organizar procesos sociales y psico-

lógicos, así como sistemas genéticos proveen un correspondiente modelo de organización de procesos orgánicos.

La gestión, una disciplina sin un cuerpo de conocimientos propio, pues es la suma de partes de distintas ciencias dedicadas a la labor administrativa, se define por su fin práctico que hace funcionar a la empresa y ha adquirido el carácter de ideología, donde sus recursos, herramientas y técnicas proveen cierta visión del mundo del tipo particular que descubren las condiciones de un orden superior de organización. Movida entre una *ciencia* proveedora de métodos para la eficiencia organizacional y legitimadora con un carácter ideológico dominante, la gestión se funda para ello en diferentes elementos, que Gaulejac (2005) analiza y describe en cuatro paradigmas que le dan fundamento: paradigma objetivista, paradigma funcionalista, paradigma experimental y paradigma utilitarista.

La gestión adquiere categoría de ideología *neutra*, en la medida en que sus reflexiones son objeto de medición, en un proceso de objetivación que se sustenta en las matemáticas y la aplicación del método de la ciencia. En el mundo del hombre económico todo es susceptible de ser medido y las decisiones son producto del método y el cálculo racional, donde se puede evidenciar, en función de la característica medible, la mejor opción que excluye así del análisis todo factor que se considere irracional, en tanto no es sujeto de medición. Por ello la gestión es científica, objetiva e ideológicamente neutra que se instaura, así como el instrumento de organización de la vida colectiva y al mismo tiempo en la ideología dominante. Hoy todo se gestiona. Irrumpe con el desarrollo de una cultura de empresa, donde “la gestión se transforma en un modelo de referencia mezcla de pragmatismo e idealismo. Se presenta como una tercera vía superadora de la arcaica concepción de enfrentamiento perpetuo entre patrones-trabajadores, amos-explotados” (Aubert y Gaulejac, 1993: 30).

La gestión y el pensamiento managerial implican la construcción de un sistema de interpretación del mundo, e involucra por ellos una serie de valores, un sistema de creencias con los cuales modelarlo y entenderlo, lo cual implica una forma de construir empresa y de cómo éstas influyen sobre la totalidad social.

La empresa se afirma así, “como un elemento central de la producción de la sociedad... como generador de identidad” (Aubert y Gaulejac, 1993: 33), donde las empresas producen sus reglas del juego y tienden a imponerlas al colectivo social...

esta nueva forma de gobernar el comportamiento humano se apoya en el desarrollo de una cultura de empresa a base de mitos y símbolos, una escala de valores común a todos y la puesta en práctica de proyectos comunes en la empresa, aglutinantes de energía de todos bajo la bandera de un desafío o una aventura (Aubert y Gaulejac, 1993: 40).

La gestión y los valores de la cultura managerial han permeado a todo el tejido social, y de acuerdo con Aubert y Gaulejac tiene como propósito construir organización, lo que implica encaminar los esfuerzos colectivos al logro de determinados fines que no son en modo alguno neutrales: una sociedad encaminada a la eficiencia económica y la rentabilidad del capital. Estamos sin duda frente a una nueva forma de organización social atravesada evidentemente por relaciones de poder. El managerismo gestor condensa las relaciones de poder construidas al interior del colectivo social, aunque *con la piel de la oveja* de la objetividad basada en el cálculo racional, la matematización de la elección, lo que confiere, por ese solo hecho, un rango superior, de científico; y donde el ideal es presentado como lo lógico, y transhistórico.

Metida a empujones a la ciencia y métodos de la naturaleza por los ingenieros, la administración como sustrato de la gestión es concebida como un espacio para la experimentación y la causalidad que la inscribe en la lógica de la predictibilidad. La administración se construyó originalmente desde el paradigma positivo que enmarcó el surgimiento de las primeras posturas elaboradas



por los ingenieros para la conducción de las empresas. Así, la administración fue entendida como una actividad con posibilidades científicas que era necesario diferenciar al interior del proceso de producción y de las estructuras que se edifican en torno a él, como una especialidad (detrás de lo que esconden una serie de valores discursivos que inhiben la posibilidad de que *cualquiera* pueda conducir un organismo de ese tipo, naturalizando el dominio de la jerarquía). La posibilidad experimental, característica del método de la ciencia natural, habría de proveer los fundamentos científicos de la administración en su camino a la perfección, lo que finalmente no ha sucedido, pese a la persistencia contemporánea de los nuevos taumaturgos de la *ciencia administrativa* que se la pasan buscando y rebuscando (lo rebuscado, lo atildado, lo afectado, lo falso, lo ficticio), pues hay que ubicar que los hechos sociales no corresponden a los fenómenos de que se ocupan las ciencias de la naturaleza pues poseen unos y otros texturas muy diferentes.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALTHUSSER, L. (1978). *Ideología y aparatos ideológicos del Estado*. Medellín: Editorial PEPE.
- ANSOFF, Igor (1983). *El planteamiento estratégico*. México: Trillas.
- ALVESSON M. y S. Deetz (1999). "Critical theory and postmodernism: approaches to organizational studies". En Clegg y Hardy (eds.), *Studinn Organization. Teory & metod*. Londres: Sage Publications, pp. 191-216.
- ALVESSON, M. y D. Kerreman (2000). "Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis". *Human relations*, 53(9): 1125-1149. Londres: Sage Publications.
- AUBERT, Nicole y V. de Gaulejac (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós Contextos.

- BOLTANSKY, Luc y Ève Chapello (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- BROOM, H. y J. Longenecker (1993). *Administración de negocios*. México: CECSA.
- CASTELLS, M. (1999). *La era de la información*, (1). México: Siglo XXI.
- CLEGG, S. (1990). *Modern organizations: organizations studies in the postmodern world*. Londres: Sage Publications.
- CLEGG, S. y Cynthia Haydy (1996). "Organizations, organization, and organizing". En Clegg, S., C. Hardy, W. R. Nord. *Hand Book of Organizations Studies*, 1-28. Londres: Sage Publications.
- CHANLAT, Jean F. (1998). *Sciences sociales et management plaider pour une anthropologie générale*. París: Le press de L'université Laval.
- DRUCKER, P. (1974). "Las nuevas plantillas para las organizaciones de hoy". *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, fascículo 41. México: Publicaciones Ejecutivas de México S. A.
- (1973). "La nueva función de la dirección empresarial". *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, fascículo 20. México: Publicaciones Ejecutivas de México S. A.
- ETZIONI, A. y E. Etzioni (1995). *Los cambios sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- FOUCAULT, M. (2007). *Las palabras y las cosas*. México: Siglo XXI Editores.
- (1980). *La microfísica del poder*. Madrid: Ediciones De.
- (2010). *El orden del discurso*. México: Tusquets Editores.
- (1975). *Vigilar y castigar*. México: Siglo XXI Editores.
- GAULEJAC, J. F. (2005). *Crítica de los fundamentos de la gestión*. MIMEO.
- GOULDNER, A. (1979). *La crisis de la sociología occidental*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

- GVISHIANI, D. (1976). *Organización y gestión*. México: Ediciones de Cultura Popular.
- IBARRA Y MONTANO (1989). *Teoría de la organización: fundamentos y controversias*. México: UAM Iztapalapa.
- KAST, F. y J. Rosenzweig (1994). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias*. México: Prentice Hall.
- KNIGHTS, D y M. Alvesson (1989). “Estrategia corporativa, organizaciones y subjetividad crítica”. *Antología UAM-I*, Coordinación de posgrado. Trad. Mónica Portnoy.
- KOTLER, P. (2000). *El Marketing según Kotler*. Buenos Aires: Paidós.
- KOTLER, P. y Gary Armstrong (1996). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- LAMAS, Marta (2007). “El género es cultura”. Conferencia presentada en el v Campus Euroamericano de Cooperación Cultural. Almada, Portugal.
- LEVITT, T. (1972). “Miopía de la mercadotecnia”. *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, fascículo 2. México: Publicaciones Ejecutivas de México S. A.
- MAGGINSON, Mosley y Pietri (1990). *Administración, conceptos y aplicaciones*. México: CECSA.
- MERTON, Robert K. (1975). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- MIRES, Fernando (1996). *La revolución que nadie soñó o la otra posmodernidad*. Caracas: Nueva Sociedad.
- MONTAÑO, L. (coord.) (2004). *Estudios organizacionales en México. Cambio, poder e identidad*. México: UAM Iztapalapa, U de O, Miguel Ángel Porrúa.
- PFEFFER, J. (2000). *Nuevos rumbos de la teoría de la organización, problemas y posibilidades*. México: Oxford University Press.

- RAMÍREZ FAÚNDEZ, J. y G. Ramírez (2004). *Hacia un paradigma de la previsión para la Empresa Global*. México: U de O.
- REED, M. (1993). "Organizations and modernity: continuity and disconiuty in organization theory". En Hasard, J. y M. Parker, *Postmodernism and organization*, 163-182. Londres: Sage.
- SCHVARSTEIN, L. (1998). *Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- VAN DIJK, T. (2009). *Discurso y poder*. Barcelona: Gedisa.
- WITTIG, M. (2006). *El pensamiento heterosexual y otros ensayos*. Madrid: Egales.
- ZELEZNIK, A. (1972). "Poder y política en la vida de las organizaciones". *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, fascículo 56. México: Publicaciones Ejecutivas de México S. A.

## CAPÍTULO 3

# Reflexión del aspecto social en la formación de los estudiantes de Administración a través de la revisión de los Planes y Programas impartidos en la UAM, UNAM, IPN y La Salle

Oscar Lozano Carrillo  
María Teresa Godínez Rivera<sup>1</sup>

*El mundo que hemos creado es un proceso de nuestro pensamiento.  
No podemos cambiar si no cambiamos nuestra forma de pensar.*  
Albert Einstein

## INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se llevará a cabo una revisión de diferentes Planes de Estudio (PE) de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), del Instituto Politécnico Nacional (IPN) y de la Universidad La Salle. El propósito de este capítulo es hacer una revisión de la malla curricular de cada uno de los PE e identificar las materias o unidades de enseñanza-aprendizaje (UEA) –como se les denomina en la UAM– que hacen referencia al aspecto social de la Administración para determinar el porcentaje de representación de este rubro en cada uno de ellos; además de ver su reflejo en lo que es el perfil de egreso y el objetivo de cada PE, todo esto con la finalidad de

---

<sup>1</sup> Profesores del Departamento de Administración de la UAM Azcapotzalco.

reconocer el perfil social de la formación del estudiante de Administración en cuatro de las más importantes instituciones de educación superior en México.

A partir de lo anterior, se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se entiende por aspecto social de la Administración?
- ¿Cuáles son los temas característicos del aspecto social de la Administración?
- ¿Cuál es la situación característica que impera en los PE de las Instituciones de Educación Superior (IES) revisados en lo que se refiere al aspecto social de la Licenciatura en Administración?

Para la revisión y análisis se hizo el acopio de información de los PE y mallas curriculares de las diferentes IES señaladas en los siguientes rubros:

- PE de la Licenciatura en Administración, de cada una de las IES seleccionadas, de acuerdo a sus páginas oficiales.
- Elaboración de un cuadro integrando de cada PE:
  - > Nombre del PE
  - > Objetivo general
  - > Objetivos específicos
  - > Perfil de egreso
  - > Materias que se relacionen con el aspecto social de la Administración.
  - > Momentos en los que se imparten las materias, es decir en qué momento de la licenciatura.
  - > Créditos destinados al aspecto social del total de la malla curricular.
  - > Porcentaje que representan los créditos de las UEA orientadas al aspecto social.

## EL ASPECTO SOCIAL DE LA ENSEÑANZA EN ADMINISTRACIÓN

La *Administración* se concibe como *una ciencia social*, y *una ciencia social* se define, a su vez, como un conjunto de disciplinas que estudian fenómenos relacionados con la realidad del ser humano. *Lo social* se ocupa de múltiples aspectos de la acción humana y a su vez de las relaciones que entre ellos existen y de sus continuas fluctuaciones (Instituto Nacional de Administración Pública A. C., 2019).

Entiéndase por “lo social”, que proviene del latín, *lo perteneciente o relativo a la “sociedad”* y ésta a su vez se entiende como *el conjunto de individuos que comparten una misma cultura y que interactúan entre sí para conformar una comunidad*. En este sentido, *lo social* implica un sentido de pertenencia ya que incide en algo que se comparte a nivel comunitario (Pérez Porto, 2009).

En *la evolución de lo social* en las relaciones de individuos, grupos e instituciones existe una proyección a futuro que se pretende incida en *el bienestar social*, el cual se concibe como uno de los principales factores que impactan en *la calidad de vida* de las personas en una sociedad (niveles de salud, educación, vivienda, bienes de consumo, desarrollo urbano, seguridad y aspectos relacionados con el medioambiente) (Fortún, s.f.).

## EL ASPECTO SOCIAL EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

El aspecto social en la enseñanza de la Administración constituye un tema que en los últimos años ha tomado mayor presencia y se ha ido fortaleciendo en el discurso y prácticas organizacionales. Se visualiza la connotación social mediante la búsqueda de la obtención del beneficio, entre la organización y la sociedad, y del bienestar social.

En la presentación del libro *Aprendizaje, servicio y responsabilidad social de las universidades*, Miquel Martínez (2010: 7), profesor de la Universidad de Barcelona, comenta lo siguiente:

Las universidades son cada vez más conscientes de que su función no se puede realizar con calidad al margen de la responsabilidad social que, como instituciones, les es exigible [...] la formación de los estudiantes que acogen les debe preparar para ejercer como profesionales en un contexto social, tecnológico y cultural cada día más complejo. Un contexto en que la sostenibilidad es necesaria, a todos niveles, los profesionales y los ciudadanos –también los universitarios– saben integrar adecuadamente la práctica profesional y el ejercicio de responsabilidad social. Para llegar a esta integración, es necesario que el modelo formativo de cada universidad promueva, en su práctica –docencia, aprendizaje e investigación– y en sus espacios de convivencia de trabajo, situaciones de implicación con la comunidad y que posibiliten la mejora de las condiciones de vida en el territorio.

No son prácticas de voluntariado aisladas de un conjunto de conocimientos y competencias que procuran asumir los distintos planes docentes de una titulación, sino que son propuestas docentes que enfatizan en cada titulación enfoques orientados con el objetivo de que el estudiante se implique y se comprometa más con la comunidad y en el ejercicio de responsabilidad ética que, desde su primera profesión, tendrá que ejercer (Martínez, 2010: 17).

En nuestro país, aproximadamente uno de cada diez alumnos a nivel superior estudia Administración o una carrera relacionada (contabilidad, negocios, administración industrial, entre otras); se concibe también como la más demandada (Lozano, Godínez y Ureña, 2013). Con lo que podemos afirmar sin duda, que es desde la enseñanza de esta disciplina, y su posterior aplicación del conocimiento y herramientas, donde aparecen y se reproducen gran parte de los procesos económico-sociales de las empresas y organizaciones de México y el mundo. Sin embargo, es indudable también que el carácter economicista de la disciplina está determinado por la eficiencia y, por consecuencia, culturalmente se ha estado asignando dicha condición en la propia



enseñanza, así lo muestran los planes y programas de estudio, donde la mayoría de las asignaturas suelen estar referenciadas más a técnicas y herramientas como:

- Contabilidad
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Recursos humanos
- Logística
- Producción
- Planeación estratégica
- Derecho mercantil

Y las materias o disciplinas que pudieran ayudar al cambio cultural de la forma de ver el aspecto social, permanecen ausentes en la mayoría de los programas, por ejemplo:

- Filosofía
- Ética
- Cooperativismo
- Desarrollo Sustentable
- Desarrollo Sostenible
- Administración Social
- Economía Solidaria

Hoy la educación debe orientar todos sus esfuerzos para tratar de crear condiciones que permitan a las generaciones más jóvenes adquirir las competencias más necesarias para poder vivir de manera sostenible y sustentable tanto a nivel personal, como laboral y comunitario (Martínez, 2010: 12).

En las declaraciones de Berlín se encuentran identificadas *tres dimensiones* (Martínez, 2010: 12) en *la función ética* de la universidad en la sociedad actual. Uno, la *formación deontológica* relativa al ejercicio de las diferentes profesiones; dos, la *formación*

*ciudadana y cívica* de sus estudiantes y tres, la *formación humana, personal y social*, que contribuya a la optimización ética y moral de las futuras y futuros titulados en tanto que personas. En relación con estas tres dimensiones puede afirmarse que la primera está razonablemente aceptada como signo o indicador de calidad, la segunda es aceptada de forma progresiva como una necesidad en cuyo logro la universidad debe colaborar, y la tercera, como algo que, a excepción de algunas universidades, corresponde a otros niveles del sistema educativo y que difícilmente puede integrarse en la misión y la función de la universidad.

La universidad como institución social de referencia es, lo quiera o no el profesorado, un referente en la transmisión de los principios éticos de las profesiones y un lugar en el que se aprenden valores y contravalores. Cuando se afirma que una institución educativa debe proponerse determinado objetivo formativo, con frecuencia se piensa en la necesidad de introducir una asignatura o materia nueva (Martínez, 2010: 17).

De acuerdo con lo anterior, el aspecto social de la enseñanza en la Administración va más allá de integrar algunos temas en la malla curricular de los planes de estudios y de exponer algunos aspectos de carácter social en el perfil de egreso de los estudiantes, consiste en un compromiso que se construye tomando como referente al aspecto cultural de las instituciones, la participación y convencimiento del total de los docentes y tener una propuesta integral.

Por ello, el simple hecho de contar con algunas materias que atiendan temas sociales no es suficiente para poder incidir en ese propósito social, y exponerlo en el perfil de egreso no garantiza que los egresados cuenten con éste y ejerzan su profesión con ese perfil. La mayor parte de las veces se toman como preocupaciones, iniciativas y propuestas que son de interés de un grupo de colegas interesados en el tema, asumiendo que no se debería limitar a una profesión o disciplina en particular, sino a la humanidad en su conjunto y se piensa que es a través de la escuela,

mediante procesos de formación, que puede darse ese proceso de cambio de cultura que se encamine hacia el fortalecimiento del aspecto social y de su evolución.

Ésta es una búsqueda que se realiza desde hace ya varios años, sobre todo a partir de finales de la cuarta parte del siglo pasado e inicios del presente, en donde para el caso de México el avance se ha dado en forma gradual en relación con otros países como España, Alemania, Argentina y Brasil por mencionar algunos.

#### LOS PE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EN LAS IES

En los planes de estudio de la Licenciatura en Administración de diferentes universidades de la Ciudad de México y Área Metropolitana (véase Anexo 1), siempre aparece el objetivo general de los programas, y en ellos se encuentran diferentes materias que incluyen temáticas relacionadas con el aspecto social en la formación de sus estudiantes (Tabla 1).

**Tabla 1.**  
**Objetivo de los Planes de Estudio de la**  
**Licenciatura en Administración**

Institución	Objetivo
UAM-A	Formar profesionales de la Administración profundamente informados de las áreas fundamentales del conocimiento económico administrativo, acorde con los requerimientos de la realidad social imperante en México y de su sistema mixto de economía, <b>capaces de influir en la transformación estructural de las organizaciones</b> y preparados con especial énfasis en algún segmento de la actividad económica que la demanda nacional pueda incorporar al trabajo.

Institución	Objetivo
UAM-C	<p>Formar profesionales en Administración preparados para comprender los problemas económicos, sociales y políticos que enfrentan las organizaciones en la sociedad contemporánea, desarrollando su capacidad reflexiva, un comportamiento ético y la capacidad para diagnosticar la problemática, tanto técnica como social, de las organizaciones públicas, privadas y/o sociales, proponiendo acciones para propiciar el cambio, así como diseñar nuevas formas de organización y el rediseño de los sistemas y procedimientos de gestión con la finalidad de garantizar su funcionamiento en ambientes sustentables.</p>
UAM-I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar profesionales de alto nivel con una visión general e integral para crear, adaptar e innovar modelos administrativos que mejoren el desempeño, la conducción y el gobierno de las organizaciones.</li> <li>2. Formar profesionales capaces de tomar decisiones, de organizar y trabajar en equipo, así como contar con los conocimientos generales de administración.</li> <li>3. Formar profesionales con una postura ética que propicie el desarrollo y la ampliación de oportunidades mediante una participación más equitativa y justa, para enfrentar los retos de una sociedad global y ayudar a resolver los problemas sociales, administrativos y económicos de México.</li> </ol>
UAM-X	<p>Formar profesionales con una preparación sólida teórico-práctica que les permita comprender, adaptar, desarrollar y aplicar conceptos, métodos y técnicas para proyectar, construir y gobernar el desarrollo de organizaciones productoras de bienes y servicios capaces de lograr sus objetivos sociales y económicos en forma eficaz y eficiente. Para ello se considerarán las debilidades y fortalezas de tales organizaciones, así como las oportunidades y restricciones que les ofrece e impone el contexto en que se desenvuelven, para definir con esa base, su estructura y funcionamiento operativo y estratégico.</p>

Institución	Objetivo
UNAM FCYA	<p>Formar licenciados en Administración con visión estratégica, ética y de compromiso social, capaces de promover el logro eficiente de objetivos de organizaciones públicas, privadas y sociales en sus diferentes niveles jerárquicos, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento y la comprensión de las funciones de las organizaciones, así como de su funcionamiento integral.</li> <li>- El diagnóstico de los problemas administrativos específicos y su correspondiente propuesta e implantación de soluciones innovadoras.</li> <li>- El desarrollo de nuevos modelos de negocios.</li> <li>- La planeación y creación de nuevas organizaciones, coordinando grupos interdisciplinarios.</li> </ul>
IPN	<p>Formar profesionistas competentes en la dirección, desarrollo y consolidación de empresas, así como consultores con liderazgo y visión integral de la organización; con proyección nacional e internacional, <b>que promuevan la inserción competitiva de las empresas en el entorno global, basados en la ética, la responsabilidad social y el desarrollo sustentable.</b></p>
La Salle	<p>Formar profesionales con los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores que les permitan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Administrar eficaz y eficientemente los recursos de las organizaciones, así como conducirlas hacia el logro de su visión, misión y objetivos, <b>desde una perspectiva humanista, ética, multicultural, de justicia, de responsabilidad social, de sustentabilidad y de sostenibilidad en el tiempo.</b></li> <li>b) Desempeñarse como <b>líderes, emprendedores y consultores</b> que impulsen el cambio de las organizaciones para <b>satisfacer necesidades sociales</b> y aprovechar oportunidades de negocios.</li> <li>c) Generar, promover e impulsar estrategias creativas e innovadoras para las organizaciones, con el fin de que logren un alto nivel de desempeño y competitividad en ámbitos nacionales e internacionales.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de las diferentes propuestas educativas en la Licenciatura en Administración, se consideraron algunos temas como son: la ética, el desarrollo integral, el humanismo y la formación de ciudadanos preocupados y comprometidos con su entorno que brinden soluciones a los problemas que la sociedad les plantea. Éstos son los aspectos que son deseables en la formación de los egresados no sólo de la Licenciatura en Administración en su aspecto social, sino en los egresados de cualquier profesión y de las personas en su conjunto.

## I. LA UAM AZCAPOTZALCO

En el Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración de la UAM Azcapotzalco, el perfil de egreso dice:

El Licenciado en Administración de la UAM Azcapotzalco es un profesional con una formación integral, transdisciplinaria, crítica, propositiva y en la frontera del conocimiento de las diversas áreas vinculadas a la práctica administrativa; capaz de generar ambientes colaborativos, identificar y desarrollar oportunidades, anticipar y solucionar problemas de manera innovadora en la conducción de organizaciones privadas, públicas y sociales para contribuir a una sociedad más equitativa, con enfoque humanista y de gestión sustentable. Se espera que el egresado de la Licenciatura en Administración sea creativo y emprendedor y conduzca su práctica profesional con los principios filosóficos y éticos de la UAM: la justicia, la equidad, la democracia, la tolerancia, la solidaridad y el respeto a los derechos humanos, a la diversidad cultural y a la naturaleza (UAM, 2020).

En el perfil se muestran los aspectos sociales deseables en la formación del egresado: formación integral, transdisciplinaria, crítica y propositiva; contribuir a una sociedad más equitativa, con un enfoque humanista y de gestión sustentable.

En lo que corresponde a la malla curricular no se cuenta con materias oficialmente reconocidas que contribuyan en la formación de los egresados en el aspecto social. En años recientes se

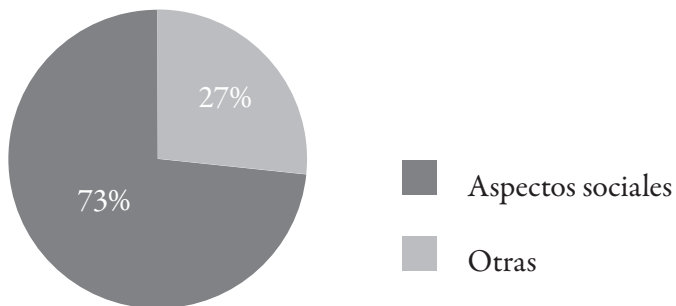
han realizado algunas acciones cuya finalidad es poder atender el apartado social en la formación de los egresados de la licenciatura. Sin embargo, se han realizado desde la División de Ciencias Sociales y Humanidades una serie de acciones que apuntaban en su momento a la realización de cambios que orientaran la formación de los egresados al perfil de egreso.

Desde 2009 y hasta 2013, la División de Ciencias Sociales y Humanidades, a través del Departamento de Administración, extendió una invitación y apoyó la participación de aproximadamente diez profesores y profesoras adscritas al Departamento (nueve de tiempo indeterminado y una de tiempo determinado) en el Diplomado de Formación de Formadores en Responsabilidad Social Organizacional en su versión 4.0.

De este programa los diez profesores y profesoras participantes desarrollaron un ejercicio de aplicación en sus materias asignadas en el momento del Diplomado, mismo que implicó incorporar el tema de las Responsabilidad Social Organizacional.

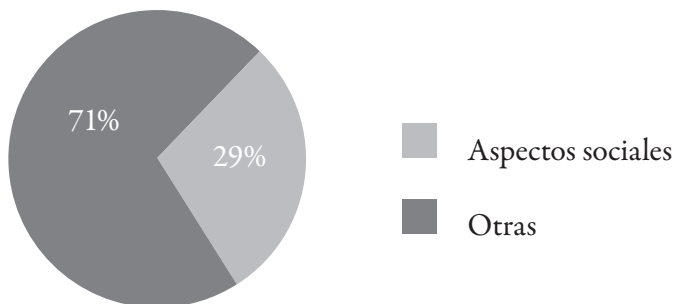
Las diversas iniciativas, resultado de la habilitación de los profesores y las profesoras, fueron establecer una propuesta para las materias asignadas –las cuales desafortunadamente no han sido oficialmente discutidas ni presentadas–. En paralelo se realizaron una serie de eventos en conjunto con otras universidades de otros estados, incluyendo la participación de alumnos para el conocimiento y sensibilización del tema La Responsabilidad Social. Dentro de las materias que en este momento están siendo impartidas por los docentes que participaron en el Diplomado se encuentran: las de Administración I, II, III y IV; Mercadotecnia I, II y III; Recursos Humanos I y II; Planeación y Control Financiero, Información Financiera, Políticas Públicas, Cooperativismo, Planeación y Administración para el Desarrollo. Esto significa 15 de 56 materias, que representa 27% de las UEA impartidas y que corresponden a 159 créditos, con lo que se tenía 29% de 546 créditos de UEA con un enfoque social, tal y como lo muestran las gráficas 1 y 2 respectivamente.

**Gráfica 1**  
**UAM Azcapotzalco**  
**Porcentajes relacionados con número de materias**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 2.**  
**UAM Azcapotzalco**  
**Porcentajes relacionados con números de créditos**



Fuente: Elaboración propia.



No obstante, se conoce que en los trabajos realizados en cuanto a la revisión y actualización de los programas de estudios de algunas de las materias, tocan aspectos relacionados con: ética, cooperativismo, desarrollo sustentable, desarrollo sostenible, innovación social y economía solidaria.

Desde hace algunos años a la fecha, en la Unidad Azcapotzalco se han llevado a cabo una serie de eventos relacionados con grandes temas, mismos que han sido foros, no sólo de conocimiento y sensibilización, también de discusión y crítica al quehacer del administrador y de las nuevas propuestas de organización que son requeridas por nuestra sociedad en la atención a problemas de corte global, en materia de cooperativismo, administración y economía solidaria. En estos eventos han sido convocadas autoridades de municipios y alcaldías, participantes en redes ya establecidas, expertos y estudiosos de las temáticas, autoridades universitarias y alumnos en general; en donde se han establecido vínculos de colaboración, integración a redes y conformación de nuevas redes.

Cabe señalar que para el caso de UAM Azcapotzalco se ha abordado a mayor profundidad porque existe un mayor conocimiento de su situación, ya que es el lugar de adscripción de los autores. En consecuencia, en el caso de los otros PE de las demás universidades, serán tratados de manera más puntual.

## II. UAM CUAJIMALPA

En el caso de la UAM Cuajimalpa, su objetivo general es:

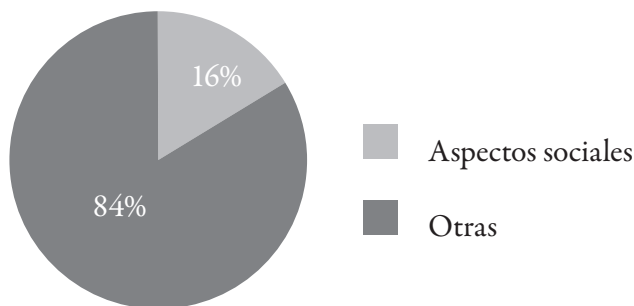
Formar profesionales en Administración preparados para comprender los problemas económicos, sociales y políticos que enfrentan las organizaciones en la sociedad contemporánea, desarrollando su capacidad reflexiva, un comportamiento ético y la capacidad para diagnosticar la problemática, tanto técnica como social, de las organizaciones públicas, privadas y/o sociales, proponiendo acciones para propiciar el cambio, así como diseñar nuevas formas de organización y el rediseño

de los sistemas y procedimientos de gestión con la finalidad de garantizar su funcionamiento en ambientes sustentables (UAM, 2020).

En el perfil de egreso de este PE se integra en lo que es su aspecto social –en la formación de sus egresados– la capacidad reflexiva, el comportamiento ético, el diseño de nuevas organizaciones para garantizar su funcionamiento en ambientes sustentables.

El plan de estudios cuenta con cuatro materias en la formación general del administrador y cinco materias que están ligadas al Bloque III denominado “Acción Pública y Gestión Social”, son un total de nueve materias, ocho créditos cada una de ellas, un total de 72 créditos de 441 créditos del total de la carrera, lo que representa 16% del plan de estudios (véase Gráfica 3). Estas materias están relacionadas con temáticas que están orientadas hacia al aspecto social de la administración, a la innovación social: sustentabilidad, rendición de cuentas, políticas públicas, gestión social, participación ciudadana, acción pública y socie-

**Gráfica 3.**  
**UAM Cuajimalpa**  
**Porcentajes relacionados con números de créditos**



Fuente: Elaboración propia.

dad de la información, mismas que están ubicadas en su malla curricular con un primer acercamiento en el primer trimestre y el resto de las UEA del trimestre 8° al 12° trimestre, ya que el alumno ha transitado por una formación en el núcleo profesional y cuenta con una serie de conocimientos que le dan la posibilidad de tener una mayor comprensión de la aplicación de éstos en el ámbito social.

### III. UAM IZTAPALAPA

En la UAM Iztapalapa existe un trabajo más consolidado en su PE, tanto en el objetivo general, como en los objetivos específicos, el perfil de egreso y las materias impartidas. Esto da cuenta de un plan de estudios de la Licenciatura en Administración que tiene un trabajo más avanzado y estructurado para lograr cumplir el objetivo general planteado.

Como objetivo general del plan de estudios se tiene (UAM, 2020):

1. Formar profesionales de alto nivel con una visión general e integral para crear, adaptar e innovar modelos administrativos que mejoren el desempeño, la conducción y el gobierno de las organizaciones.
2. Formar profesionales capaces de tomar decisiones, de organizar y trabajar en equipo, así como contar con los conocimientos generales de administración.
3. Formar profesionales con una postura ética que propicie el desarrollo y la ampliación de oportunidades mediante una participación más equitativa y justa, para enfrentar los retos de una sociedad global y ayudar a resolver los problemas sociales, administrativos y económicos de México.

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Solucionar problemas mediante el diseño, adaptación e innovación de sistemas administrativos y formas de dirección de las organizaciones y en la ejecución y conducción de las funciones de mercadotecnia, finanzas, personal y producción en un ambiente de internacionalización y globalización de la sociedad.
2. Comprender el desarrollo de las empresas y las organizaciones desde una perspectiva histórica, interdisciplinaria y crítica para mejorar las formas de gobernabilidad de las organizaciones y su contribución y responsabilidad en la solución de los problemas sociales, económicos y ambientales de México.
3. Conocer las problemáticas específicas y emergentes en el campo de la administración y de los sectores de actividad económica y social que han venido adquiriendo importancia creciente para construir respuestas creativas y soluciones éticamente sustentables.

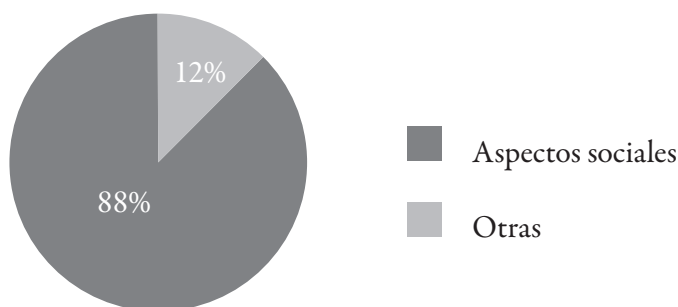
El perfil de egreso es:

Los egresados de la Licenciatura en Administración tendrán habilidades técnicas, teóricas y analíticas específicas de su profesión. Deberán conocer y entender la dinámica de las organizaciones en el siglo XXI para proponer modelos de innovación y de mejora continua. El profesionista de la Administración deberá actuar con principios éticos y tener una visión de responsabilidad social, así como una capacidad de abstracción y de análisis crítico y reflexivo respecto a todos los fenómenos que suceden e impactan en la dinámica cotidiana de las organizaciones de nuestro país y del mundo. Tener un adecuado uso del lenguaje de su profesión, tanto en forma verbal como escrita.

En estos tres niveles de información podemos ver una armonización que se ve reflejada en aspectos que se destacan tales como: innovación, mejora continua, ética, justicia y equidad, conducción y gobierno en las organizaciones, responsabilidad en la solución a problemas, propuestas de solución creativas y sustentables.

Lo anterior se ve reflejado en la impartición de ocho materias claramente identificables y expuestas de manera explícita en el ámbito de la innovación social, relacionadas con temáticas como: sociedad de consumo, desarrollo tecnológico y comunicación, acción estatal y gestión social, ética y responsabilidad social, políticas públicas, evaluación social, gestión de políticas públicas y gestión sustentable. Estas ocho materias representan 56 créditos de 452 de los que consta el plan de estudios de la licenciatura, que corresponde a 12% de esos créditos (véase Gráfica 4).

**Gráfica 4.**  
**UAM Iztapalapa**  
**Porcentajes relacionados con números de créditos**



Fuente: Elaboración propia.

#### IV. UAM XOCHIMILCO

En lo que se refiere a la UAM Xochimilco se puede ver que, a diferencia de las Unidades Azcapotzalco, Cuajimalpa e Iztapalapa, es menos explícito el tema social de la Administración.

Al revisar el objetivo de este plan de estudios se tiene:

Formar profesionales con una preparación sólida teórico-práctica que les permita comprender, adaptar, desarrollar y aplicar conceptos, métodos y técnicas para proyectar, construir y gobernar el desarrollo de organizaciones productoras de bienes y servicios capaces de lograr sus objetivos sociales y económicos en forma eficaz y eficiente. Para ello se considerarán las debilidades y fortalezas de tales organizaciones, así como las oportunidades y restricciones que les ofrece e impone el contexto en que se desenvuelven, para definir con esa base, su estructura y funcionamiento operativo y estratégico (UAM, 2020).

Tampoco se tiene ningún aspecto expuesto en sus objetivos específicos:

Comprender la naturaleza y evolución de la Administración como un cuerpo de conocimientos y actividad social; explicar su desenvolvimiento en diferentes contextos y asumir posiciones críticas ante las corrientes del pensamiento administrativo y su aplicación a la realidad nacional.

- a) Formar un administrador que sea capaz de: Fomentar empresas y empresarios de pequeñas y medianas empresas en las áreas de producción de alimentos, vivienda y salud.
- b) Desempeñarse en la práctica básicamente como administrador en alguna de las áreas funcionales; pero con habilidad para detectar desenlaces y restablecer la articulación que las organizaciones demandan.
- c) Generar proyectos de inversión para el establecimiento de industrias que logren el equilibrio entre el aprovechamiento de recursos y el impacto ambiental, así como una mejor distribución de la riqueza.

Es en este objetivo específico donde se rescata el aspecto social de la Administración (con el aprovechamiento de recursos, el impacto ambiental y una mejor distribución de la riqueza, pero no así en el objetivo general: además no posee en ninguno de sus

424 créditos, por lo menos explícitamente, programas de estudio que hagan alusión a alguno de los temas relacionados con el aspecto social).

Otro referente de PE de Licenciatura en Administración, para su revisión, son las instituciones de educación superior más emblemáticas a nivel nacional, la Universidad Nacional Autónoma de México (Facultad de Estudios Superiores-Cuautitlán) y la Escuela Superior de Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, Plantel Santo Tomás.

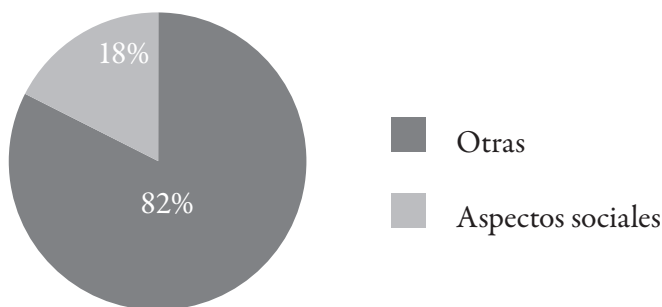
## V. LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNAM

El PE de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, el cual se actualizó en 2012, está diseñado para cursarse en ocho semestres con un total de 50 asignaturas y 404 créditos; 41 de esas asignaturas son obligatorias y representan el 82% (con 332 créditos), siete optativas profesionalizantes (con 56 créditos) y las dos restantes son optativas complementarias, con 16 créditos, en suma ambas representan 18% de los créditos (véase la Gráfica 5). En el PE se presentan tres partes:

1. Formación de Conocimientos Fundamentales.
2. Profesionalización en Administración.
3. Áreas de Desarrollo Temprano
  - Optativas profesionalizantes.
  - Optativas complementarias.

Las materias que se podrían considerar dentro del ámbito de lo social son: Desarrollo sustentable de tercer semestre, Ética en las Organizaciones de cuarto semestre, dentro del ámbito de las materias obligatorias y, dentro de las optativas, se tienen: Inves-

Gráfica 5.  
UNAM-FCA  
Porcentajes relacionados con números de créditos



Fuente: Elaboración propia.

tigación y Ética Fiscal, Los Derechos de las Personas en las Organizaciones, Ética, Literatura y Organizaciones; Perspectiva de Género en las Organizaciones y Acoso Moral Laboral/*Mobbing* (Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán, 2019).

## VI. LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN DEL IPN (SANTO TOMÁS)

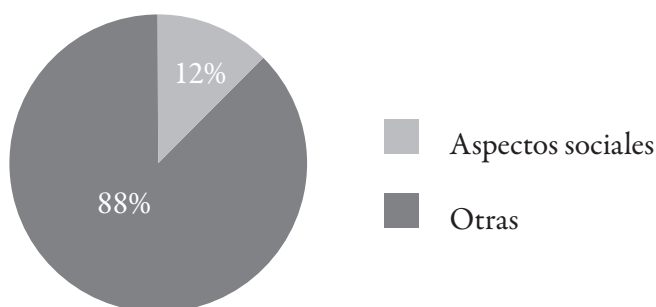
Por su parte la Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial, del IPN, tiene como objetivo general:

Formar profesionistas competentes en la dirección, desarrollo y consolidación de empresas, así como consultores con liderazgo y visión integral de la organización; con proyección nacional e internacional, que promuevan la inserción competitiva de las empresas en el entorno global, basados en la ética, la responsabilidad social y el desarrollo sustentable.

El perfil de egreso de esta oferta educativa es:



**Gráfica 6.**  
**IPN-ESCA Santo Tomás**  
**Porcentajes relacionados con números de créditos**



Fuente: Elaboración propia.

El Licenciado en Administración y Desarrollo Empresarial será capaz de emprender, crear y desarrollar pequeñas y medianas empresas; insertarse en puestos gerenciales y directivos de empresas pequeñas, medianas y grandes; desempeñarse en entidades públicas, privadas y sociales, de transformación y/o comercialización de bienes o de servicios; brindar servicios independientes de asesoría y capacitación en apoyo a la apertura de empresas, instituciones, a empresarios y emprendedores. Así como desempeñar actividades de docencia e investigación en el campo de la Administración (Instituto Politécnico Nacional, 2019).

El objetivo general está apoyado en seis materias en su plan de estudios: Desarrollo Sustentable, Responsabilidad Social y Ética en los Negocios, Empresas Familiares, Administración Sustentable, Planeación, Innovación e Iniciativas Sustentables. Estas materias cubren 30 de 249 créditos que corresponden a 12% del total del plan de estudios (véase Gráfica 6).

## VII. UNIVERSIDAD LA SALLE

Finalmente, se hizo la revisión del plan de estudios de una institución de educación superior privada, la Universidad La Salle, en la Licenciatura en Administración. Su objetivo general es:

Formar profesionales con los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores que les permitan:

- a) Administrar eficaz y eficientemente los recursos de las organizaciones, así como conducir las hacia el logro de su visión, misión y objetivos, desde una perspectiva humanista, ética, multicultural, de justicia, de responsabilidad social, de sustentabilidad y de sostenibilidad en el tiempo.
- b) Desempeñarse como líderes, emprendedores y consultores que impulsen el cambio de las organizaciones para satisfacer necesidades sociales y aprovechar oportunidades de negocios.
- c) Generar, promover e impulsar estrategias creativas e innovadoras para las organizaciones, con el fin de que logren un alto nivel de desempeño y competitividad en ámbitos nacionales e internacionales.

Su perfil de egreso está enfocado hacia:

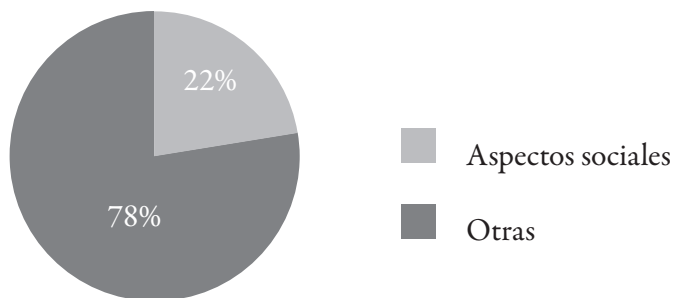
Al término de la Licenciatura, los egresados serán capaces de: diagnosticar las condiciones organizacionales y del entorno nacional e internacional, para convertirlas en áreas de oportunidad a partir de la utilización de modelos, técnicas y herramientas administrativas. Emprender con éxito negocios a partir del análisis del entorno, la identificación de oportunidades, el diseño de planes de negocios innovadores y la integración de los recursos necesarios. Tomar decisiones éticas en el campo administrativo, previendo sus correspondientes impactos económicos, sociales y ambientales, a partir de sistemas de evaluación administrativa. Liderar el proceso administrativo en las áreas funcionales de la organización, para optimizar su labor en pro del logro de sus objetivos. Gestionar organizaciones considerando su personalidad jurídica y el marco normativo de su actuación, en entor-

nos multi e interculturales. Diseñar, implantar y evaluar políticas y estrategias de administración y desarrollo del capital humano, con base en el enfoque de competencias, dentro de un marco de equidad y respeto a la dignidad de las personas. Establecer el control administrativo de organizaciones, mediante el uso de herramientas para la evaluación de riesgos, de la calidad y mejora continua. Generar, incorporar y administrar, en un contexto multidisciplinario, la tecnología administrativa que dé respuestas a las necesidades de las organizaciones. Participar, desde el ámbito de su profesión, en la creación, desarrollo y/o fortalecimiento de negocios nacionales e internacionales. Incorporar en cualquier fase y campo de su desempeño profesional capacidades de innovación, creatividad, liderazgo, negociación, toma de decisiones, dirección y solución de problemas en un mundo globalizado. Diseñar y gestionar proyectos vinculados a su desarrollo profesional ocupacional, con actitud emprendedora e innovadora, bajo un enfoque de sustentabilidad y de responsabilidad social, a partir del trabajo multidisciplinar y colaborativo, considerando las características de la sociedad actual a nivel local y global. Incorporar en su práctica profesional, la utilización de estrategias de autorregulación y comunicación eficaz en español e inglés, así como TIC como herramientas para la gestión de información y la actualización permanente en su campo disciplinar, con el fin de favorecer el intercambio de ideas en contextos multidisciplinarios tanto académicos como profesionales.

Su plan de estudios integra las siguientes materias para el logro de su objetivo general: Administración y responsabilidad social, La persona y su interacción con los otros, Emprendimiento y sustentabilidad, Valores y ética profesional, en lo que se refiere a las materias obligatorias. De las materias electivas están: Seminario: Transformación de la realidad social desde las Humanidades; Seminario: Transformación de la realidad social desde la ciencia y la tecnología; Seminario: Transformación de la realidad social desde las ciencias económico-administrativas y Seminario: transformación de la realidad social desde las ciencias de la vida.

El número total de créditos del plan de estudios son 320.19, pero no hay información de créditos por materia, entonces se

**Gráfica 7.**  
**Universidad La Salle**  
**Porcentajes relacionados con números de créditos**



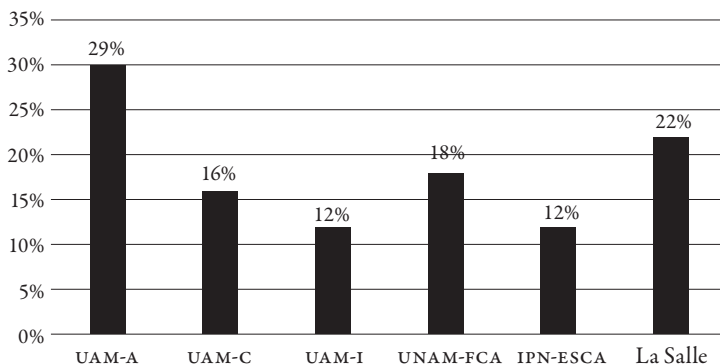
Fuente: Elaboración propia.

procedió a calcular la proporción correspondiente tomando en consideración el número total de materias y el número de materias que se enfocan al ámbito de la innovación social que son ocho, lo cual nos reporta 14% de la licenciatura (véase Gráfica 7).

Para concluir y tener un referente comparativo que nos indique visualmente en principio cuál es el común denominador de las IES seleccionadas, en tanto a la consideración de los aspectos sociales en diferentes PE de la licenciatura de Administración, se elaboró una gráfica en donde se puede observar que son porcentajes que fluctúan entre 12% y 29% de materias y créditos correspondientes a lo social, impartidas al principio, a la mitad y al final de la licenciatura, es decir, que son impartidas de forma transversal (véase Gráfica 8).

La información que ofrece esta gráfica es relativa, tomando en consideración que se tiene un número de materias y de créditos diferentes, de tal manera que si se considera un PE de 546 créditos y 56 materias, de las cuales 15 materias abordan aspectos sociales, como es el caso de la UAM Azcapotzalco, aquí lo intere-

**Gráfica 8.**  
**Porcentaje de créditos en materia de Aspecto Social  
por institución**



Fuente: Elaboración propia.

sante es saber que la atención del aspecto social de la Administración en la IES se aborda y está presente en el Perfil de Egreso de los PE, o en el Objetivo General, o en los Objetivos Específicos o en materias de la malla curricular, pero falta que este esfuerzo sea armónico, transversal, concebido como un proyecto académico compartido, que se vea reflejado en la formación de los egresados.

Después de la revisión y el análisis de los Planes de Estudios de la Licenciatura en Administración de las Instituciones de Educación Superior en cuanto a su contenido e integración de elementos que contribuyan a la formación de egresados con atención al aspecto social de su profesión que se traduce en sensibilidad, habilitación, capacidad, sentido humanista y social que se refleje en un buen ciudadano conocedor de la problemática que aqueja a la sociedad y preparado para hacerle frente a la misma, en donde

el ejercicio de su profesión se realice de manera ética y responsable, avalado por la realización de prácticas sustentables y toma de decisiones asertivas, se llegó a las siguientes conclusiones:

- *De los cuatro planes de estudios de la Licenciatura en Administración impartidos en la Universidad Autónoma Metropolitana*, los de las Unidades Cuajimalpa e Iztapalapa tienen contemplado tanto en sus objetivos generales como específicos, además de su perfil de egreso, aspectos sociales representativos y vinculados con la perspectiva tradicional de la Administración, en donde la parte social aparece explícitamente; en forma modesta, se habla de sustentabilidad, responsabilidad social, ética y, fundamentalmente, se ratifica la atención de problemas sociales del país.
- En la *Unidad Azcapotzalco*, se destaca en la práctica una serie de esfuerzos extracurriculares, y aunque no se vean explícita y formalmente dispuestos en su PE y en su malla curricular, se realizan un sinnúmero de actividades en atención al aspecto social.
- En el caso de *la Unidad Xochimilco* la situación es diferente, en este plan de estudios se orienta definitivamente al aspecto economicista apuntando a la productividad, a la eficiencia y eficacia de las organizaciones; pero no se ven, o por lo menos no se ven de manera explícita, en la formación de sus egresados de la Licenciatura en Administración aspectos que hablen sobre la ética, la responsabilidad social, la sustentabilidad, la relación con la sociedad y la forma en que ejercen su profesión.
- Por otra parte, en *la Universidad Nacional Autónoma de México, FCyA*, sucede algo similar a lo que ocurre en la UAM, al tener sólo dos asignaturas obligatorias con perfil de temas sociales, y si bien las Optativas que se presentan son muy importantes y actuales, al ser precisamente optativas se presume

que no serán ampliamente demandadas, porque culturalmente hablando a nuestro país le falta un gran camino por recorrer.

- El IPN, *Escuela Superior de Ciencias Administrativas, Plantel Santo Tomás*, al igual que los planes de estudio de las otras Instituciones de Educación Superior tiene un nivel de integración de materias de relacionadas con el tema social muy semejante al de la UAM Iztapalapa, es decir 12%.
- Finalmente, en cuanto al PE de la Licenciatura en Administración de la *Universidad La Salle* su situación no es diferente a la de las universidades que anteriormente han sido analizadas. En este caso se puede observar que tiene un número de créditos menor a las otras escuelas, sin embargo, cuando se observa el porcentaje de materias enfocadas al aspecto social de la Administración es muy similar al de las otras; algunas, las menos son de carácter obligatorio y las restantes son optativas.

## REFLEXIONES FINALES

El Aspecto Social en la formación de profesionales de la Administración ha tomado importancia y la necesidad de su soporte a través de lo que se conoce como responsabilidad social y el aprendizaje-servicio, aspectos que han recobrado importancia y peso como producto de las crisis ecológicas, sociales y económicas de los últimos años, donde las instancias gubernamentales, así como las académicas, sociales y la opinión pública en general, buscan revertir el daño que se ha hecho, pero con muy poco apoyo por parte del sector empresarial que aporta muy poca colaboración en comparación con los beneficios que obtiene a nivel mundial.

Por otro lado, el Aspecto Social a través de la innovación presenta características muy diferentes en los países desarrollados en relación con los países emergentes como México, donde la innovación es escasa cuando se presenta de manera planeada;

por lo general, en un país de microempresas emergentes como el nuestro, la innovación es más un acto de supervivencia que de planeación estratégica, es más un acto de carácter emergente que de proyección anticipada.

Ante este panorama, la enseñanza de la administración se mantiene en la órbita de la eficiencia productiva, sobre todas las otras posibles necesidades del ser humano, es decir, la ganancia material sigue siendo el principal objetivo de toda empresa, y las pocas que han implementado innovaciones para ayudar en lo social, suelen hacerlo como estrategia de *marketing*, en el cuidado y consolidación de su imagen corporativa, más que como convicción social y humana.

Las universidades públicas comienzan a insertar en sus planes de estudio las referencias a lo social en apartados como Responsabilidad Social, Ética en las empresas, Economía Solidaria, Sustentabilidad y Sostenibilidad, y Desarrollo. Sin embargo, aún son insuficientes los esfuerzos, y sobre todo los modelos de enseñanza que impacten en la cultura de los profesionales.

La responsabilidad social y el servicio, aún no se ven reflejados de manera formal y explícita en los programas de estudio como tales, sumado a ello los lentos procesos de actualización de Planes y Programas de Estudio de las IES pronostican que aún tardarán en aparecer formalmente; sin embargo, cada día existen más iniciativas para trabajar estos temas.

## BIBLIOGRAFÍA

LOZANO CARRILLO, Oscar; Luis Ureña Gutiérrez, María Teresa Godínez Rivera (2013). "Algunas revisiones y reflexiones de la Administración: origen, *enseñanza* y empleo en México". En Núñez *et al.*, *Perspectivas de la Administración y la Concepción Organizacional Contemporánea*. México: Editorial Hess, UNAM-Dirección de Investigación de la FCA.



MARTÍNEZ MARTÍN, Miquel (2010). “Aprendizaje servicio y construcción de ciudadanía activa en la universidad: la *dimensión* social y cívica de los aprendizajes académicos”. En Martínez *et al.*, *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*. Barcelona: Educación Universitaria, Octaedro IC UB.

#### FUENTES ELECTRÓNICAS

FORTUN, M. (s.f.). Economipedia. En Bienestar Social: <https://economipedia.cp/bienestar-social.html>

Instituto Nacional de Administración Pública A.C. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de investigaciones Jurídicas de la UNAM. En <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv>

PÉREZ PORTO, J. M. (2009). Definición de. En <https://definición.de/de/social/>

UAM-C (Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa) (2020). *Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración*. En [www.uam.mx/licenciaturas/pdfs/128\\_3\\_Lic\\_Administracion\\_CUA.pdf](http://www.uam.mx/licenciaturas/pdfs/128_3_Lic_Administracion_CUA.pdf)

UAM-I (Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa) (2020). *Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración*. En [www.uam.mx/licenciaturas/pdfs/37\\_7\\_Lic\\_en\\_Administracion\\_IZT.pdf](http://www.uam.mx/licenciaturas/pdfs/37_7_Lic_en_Administracion_IZT.pdf)

UAM (Universidad Autónoma Metropolitana) (2020). *Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración*. En [www.uam.mx/licenciaturas/pdfs/63\\_2a.pdf](http://www.uam.mx/licenciaturas/pdfs/63_2a.pdf)

UAM-X (Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco) (2020). *Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración*. En <http://dcsh.xoch.uam.mx/index.php/ladm-plan-de-estudios>

Facultad de Estudios Superiores, UNAM, Campus Cuautitlán (2020). *Plan de Estudios de la Licenciatura en Adminis-*

*tración*. En [www.cuautitlan.unam.mx/licenciaturas/administracion/](http://www.cuautitlan.unam.mx/licenciaturas/administracion/)

Instituto Politécnico Nacional, Plantel Santo Tomás (2020). *Plan de estudios de la Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial*. En [www.ipn.mx/assets/files/ofertaEducativa/mapacurricular/superior/escolarizado/PlanestudiosLADE\\_STO.pdf](http://www.ipn.mx/assets/files/ofertaEducativa/mapacurricular/superior/escolarizado/PlanestudiosLADE_STO.pdf)

Universidad La Salle (2020). *Plan de estudios de la Licenciatura en Administración*. En <https://lasalle.mx/oferta-educativa/facultades/facultad-de-ne-gocios/licenciatura-en-administracion/>

**Anexo 1.**  
**Concentrado de Planes de Estudio de la Licenciatura en**  
**Administración de las Instituciones de Educación Superior**  
**de la Ciudad de México y Área Metropolitana**

UAM Azcapotzalco	
<b>Programa Educativo</b>	Licenciatura en Administración
<b>Objetivo general</b>	Formar profesionales de la Administración profundamente informados de las áreas fundamentales del conocimiento económico administrativo, acorde con los requerimientos de la realidad social imperante en México y de su sistema mixto de economía, capaces de influir en la transformación estructural de las organizaciones y preparados con especial énfasis en algún segmento de la actividad económica que la demanda nacional pueda incorporar al trabajo.
<b>Objetivos específicos</b>	No se tiene información.
<b>Perfil de egreso</b>	El Licenciado en Administración de la UAM Azcapotzalco es un profesional con una formación integral, transdisciplinaria, crítica, propositiva y en la frontera del conocimiento de las diversas áreas vinculadas a la práctica administrativa; capaz de generar ambientes colaborativos, identificar y desarrollar oportunidades, anticipar y solucionar problemas de manera innovadora en la conducción de organizaciones privadas, públicas y sociales para contribuir a una sociedad más equitativa, con enfoque humanista y de gestión sustentable. Se espera que el egresado de la Licenciatura en Administración sea creativo y emprendedor y conduzca su práctica profesional con los principios filosóficos y éticos de la UAM: la justicia, la equidad, la democracia, la tolerancia, la solidaridad y el respeto a los derechos humanos, a la diversidad cultural y a la naturaleza.
<b>Materias</b>	Ninguna de manera oficial.
<b>Periodo de desarrollo</b>	Algunas materias a lo largo de los doce trimestres (15 UEA)

<b>Total de créditos/ Créditos dedicados al aspecto social</b>	29
<b>Observaciones</b>	546 créditos, 56 UEA y 15 UEA y 29% de créditos de UEA de corte social.

<b>UAM Cuajimalpa</b>	
<b>Programa Educativo</b>	Licenciatura en Administración
<b>Objetivo general</b>	Formar profesionales en Administración preparados para comprender los problemas económicos, sociales y políticos que enfrentan las organizaciones en la sociedad contemporánea, desarrollando su capacidad reflexiva, un comportamiento ético y la capacidad para diagnosticar la problemática, tanto técnica como social, de las organizaciones públicas, privadas y/o sociales, proponiendo acciones para propiciar el cambio, así como diseñar nuevas formas de organización y el rediseño de los sistemas y procedimientos de gestión con la finalidad de garantizar su funcionamiento en ambientes sustentables.
<b>Objetivos específicos</b>	No se tiene información.
<b>Perfil de egreso</b>	
<b>Materias</b>	Seminario de Sustentabilidad, Toma de Decisiones y Evaluación de Políticas Públicas, Auditoría y Rendición de Cuentas, Gestión Social y Participación Ciudadana. Correspondientes al Bloque III de Acción Pública y Gestión Social. Y dentro de las materias optativas: Teoría Social: Agentes y Normas, Cooperación para el Desarrollo, Acción Gubernamental y Participación, Ciudadanía y Esfera Pública, Economía de Conocimiento y Sociedad de la Información.
<b>Periodo de desarrollo</b>	I, VIII, IX, X, XI, XII Trimestres (9 UEA)
<b>Total de créditos/ Créditos dedicados al aspecto social</b>	16

<b>Observaciones</b>	441 créditos, 9 UEA, 72 créditos, 16% de créditos de UEA de corte social.
----------------------	---

<b>UAM Iztapalapa</b>	
-----------------------	--

<b>Programa Educativo</b>	Licenciatura en Administración
---------------------------	--------------------------------

<b>Objetivo general</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar profesionales de alto nivel con una visión general e integral para crear, adaptar e innovar modelos administrativos que mejoren el desempeño, la conducción y el gobierno de las organizaciones.</li> <li>2. Formar profesionales capaces de tomar decisiones, de organizar y trabajar en equipo, así como contar con los conocimientos generales de administración.</li> <li>3. Formar profesionales con una postura ética que propicie el desarrollo y la ampliación de oportunidades mediante una participación más equitativa y justa, para enfrentar los retos de una sociedad global y ayudar a resolver los problemas sociales, administrativos y económicos de México.</li> </ol>
-------------------------	--

<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solucionar problemas mediante el diseño, adaptación e innovación de sistemas administrativos y formas de dirección de las organizaciones y en la ejecución y conducción de las funciones de mercadotecnia, finanzas, personal y producción en un ambiente de internacionalización y globalización de la sociedad.</li> <li>2. Comprender el desarrollo de las empresas y las organizaciones desde una perspectiva histórica, interdisciplinaria y crítica para mejorar las formas de gobernabilidad de las organizaciones y su contribución y responsabilidad en la solución de los problemas sociales, económicos y ambientales de México.</li> <li>3. Conocer las problemáticas específicas y emergentes en el campo de la administración y de los sectores de actividad económica y social que han venido adquiriendo importancia creciente para construir respuestas creativas y soluciones éticamente sustentables.</li> </ol>
------------------------------	---

<b>Perfil de egreso</b>	Los egresados de la Licenciatura en Administración tendrán habilidades técnicas, teóricas y analíticas específicas de su profesión. Deberán conocer y entender la dinámica de las organizaciones en el siglo XXI para proponer modelos de innovación y de mejora continua. El profesionista de la Administración deberá actuar con principios éticos y tener una visión de responsabilidad social, así como una capacidad de abstracción y de análisis crítico y reflexivo respecto a todos los fenómenos que suceden e impactan en la dinámica cotidiana de las organizaciones de nuestro país y del mundo. Tener un adecuado uso del lenguaje de su profesión, tanto en forma verbal como escrita.
<b>Materias</b>	Sociedad de Consumo, Desarrollo Tecnológico y Comunicación, Acción Estatal y Gestión Social, Ética y Responsabilidad Social, Políticas Públicas, Metodología de Evaluación Social, Temas Selectos en Gestión Sustentable y Temas Selectos en Gestión de Políticas Públicas.
<b>Periodo de desarrollo</b>	III, IV, V, VIII, IX y XII trimestres (8 UEA)
<b>Total de créditos/ Créditos dedicados al aspecto social</b>	12
<b>Observaciones</b>	452 créditos, 8 UEA, 56 créditos, 12% de créditos de UEA de corte social.

<b>UAM Xochimilco</b>	
<b>Programa Educativo</b>	Licenciatura en Administración
<b>Objetivo general</b>	Formar profesionales con una preparación sólida teórico-práctica que les permita comprender, adaptar, desarrollar y aplicar conceptos, métodos y técnicas para proyectar, construir y gobernar el desarrollo de organizaciones productoras de bienes y servicios capaces de lograr sus objetivos sociales y económicos en forma eficaz y eficiente. Para ello se considerarán las debilidades y fortalezas de tales organizaciones, así como las oportunidades y restricciones que les ofrece e impone el contexto en que se desenvuelven, para definir con esa base, su estructura y funcionamiento operativo y estratégico.

<b>Objetivos específicos</b>	<p>Comprender la naturaleza y evolución de la Administración como un cuerpo de conocimientos y actividad social; explicar su desenvolvimiento en diferentes contextos y asumir posiciones críticas ante las corrientes del pensamiento administrativo y su aplicación a la realidad nacional.</p> <p>a) Formar un administrador que sea capaz de: Fomentar empresas y empresarios de pequeñas y medianas empresas en las áreas de producción de alimentos, vivienda y salud.</p> <p>b) Desempeñarse en la práctica básicamente como administrador en alguna de las áreas funcionales; pero con habilidad para detectar desenlaces y restablecer la articulación que las organizaciones demandan.</p> <p>c) Generar proyectos de inversión para el establecimiento de industrias que logren el equilibrio entre el aprovechamiento de recursos y el impacto ambiental, así como una mejor distribución de la riqueza.</p>
<b>Perfil de egreso</b>	No se tiene información.
<b>Materias</b>	No se tiene información.
<b>Periodo de desarrollo</b>	Ninguno
<b>Total de créditos/ Créditos dedicados al aspecto social</b>	
<b>Observaciones</b>	

<b>UNAM FES Cuautitlán</b>	
<b>Programa Educativo</b>	Licenciatura en Administración
<b>Objetivo general</b>	Formar profesionistas de alto nivel en el campo de la administración, con una visión humanística, emprendedora, con vocación de servicio para administrar y optimizar los recursos de las organizaciones, orientándolas éticamente hacia la creatividad, competitividad y productividad en el ámbito nacional e internacional.
<b>Objetivos específicos</b>	No se tiene información.

<b>Perfil de egreso</b>	Al término de sus estudios, el egresado de la licenciatura en administración de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán: 1. Tendrá la capacidad para la toma de decisiones, gestión investigación e innovación en las organizaciones y para optimizar sus recursos con una cultura de calidad. 2. Utilizará eficazmente la información para enfrentar condiciones cambiantes de manera oportuna con el objeto de prever y dar solución a problemas. 3. Desarrollará la capacidad de dirección, liderazgo y coordinación de equipos de trabajo con el fin de optimizar los recursos y hacer competitiva a la organización en escenarios nacionales e internacionales.
<b>Materias</b>	Ética y valores, Desarrollo Sustentable, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.
<b>Periodo de desarrollo</b>	3º, 6º y Áreas de producción y de Recursos Humanos (9 materias)
<b>Total de créditos/ Créditos dedicados al aspecto social</b>	18
<b>Observaciones</b>	404 créditos, 9 materias, 72 créditos, 18% de materias de corte social.

IPN	
<b>Programa Educativo</b>	Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial
<b>Objetivo general</b>	Formar profesionistas competentes en la dirección, desarrollo y consolidación de empresas, así como consultores con liderazgo y visión integral de la organización; con proyección nacional e internacional, que promuevan la inserción competitiva de las empresas en el entorno global, basados en la ética, la responsabilidad social y el desarrollo sustentable.
<b>Objetivos específicos</b>	No se tiene información.



<b>Perfil de egreso</b>	El Licenciado en Administración y Desarrollo Empresarial será capaz de emprender, crear y desarrollar pequeñas y medianas empresas; insertarse en puestos gerenciales y directivos de empresas pequeñas, medianas y grandes; desempeñarse en entidades públicas, privadas y sociales, de transformación y/o comercialización de bienes o de servicios; brindar servicios independientes de asesoría y capacitación en apoyo a la apertura de empresas, instituciones, a empresarios y emprendedores. Así como desempeñar actividades de docencia e investigación en el campo de la Administración.
<b>Materias</b>	Desarrollo Sustentable, Responsabilidad Social y Ética en los Negocios, Empresas Familiares, Administración Sustentable, Planeación, Innovación e Iniciativas Sustentables.
<b>Periodo de desarrollo</b>	Nivel I, II, IV, Oportativas A y B (6 materias)
<b>Total de créditos/ Créditos dedicados al aspecto social</b>	12
<b>Observaciones</b>	249 créditos, seis materias, 30 créditos, 12% de créditos de materias de corte social.

	<b>Universidad La Salle</b>
<b>Programa Educativo</b>	Licenciatura en Administración
<b>Objetivo general</b>	<p>Formar profesionales con los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores que les permitan:</p> <p>a) Administrar eficaz y eficientemente los recursos de las organizaciones, así como conducirlas hacia el logro de su visión, misión y objetivos, desde una perspectiva humanista, ética, multicultural, de justicia, de responsabilidad social, de sustentabilidad y de sostenibilidad en el tiempo.</p> <p>b) Desempeñarse como líderes, emprendedores y consultores que impulsen el cambio de las organizaciones para satisfacer necesidades sociales y aprovechar oportunidades de negocios.</p> <p>c) Generar, promover e impulsar estrategias creativas e innovadoras para las organizaciones, con el fin de que logren un alto nivel de desempeño y competitividad en ámbitos nacionales e internacionales.</p>

<b>Objetivos específicos</b>	No se tiene información.
<b>Perfil de egreso</b>	<p>Al término de la Licenciatura, los egresados serán capaces de: Diagnosticar las condiciones organizacionales y del entorno nacional e internacional, para convertirlas en áreas de oportunidad a partir de la utilización de modelos, técnicas y herramientas administrativas. Emprender con éxito negocios a partir del análisis del entorno, la identificación de oportunidades, el diseño de planes de negocios innovadores y la integración de los recursos necesarios. Tomar decisiones éticas en el campo administrativo, previendo sus correspondientes impactos económicos, sociales y ambientales, a partir de sistemas de evaluación administrativa. Liderar el proceso administrativo en las áreas funcionales de la organización, para optimizar su labor en pro del logro de sus objetivos. Gestionar organizaciones considerando su personalidad jurídica y el marco normativo de su actuación, en entornos multi e interculturales. Diseñar, implantar y evaluar políticas y estrategias de administración y desarrollo del capital humano, con base en el enfoque de competencias, dentro de un marco de equidad y respeto a la dignidad de las personas. Establecer el control administrativo de organizaciones, mediante el uso de herramientas para la evaluación de riesgos, de la calidad y mejora continua. Generar, incorporar y administrar, en un contexto multidisciplinario, la tecnología administrativa que dé respuestas a las necesidades de las organizaciones.</p>
<b>Perfil de egreso</b>	<p>Participar, desde el ámbito de su profesión, en la creación, desarrollo y/o fortalecimiento de negocios nacionales e internacionales. Incorporar en cualquier fase y campo de su desempeño profesional capacidades de innovación, creatividad, liderazgo, negociación, toma de decisiones, dirección y solución de problemas en un mundo globalizado. Diseñar y gestionar proyectos vinculados a su desarrollo profesional ocupacional, con actitud emprendedora e innovadora, bajo un enfoque de sustentabilidad y de responsabilidad social, a partir del trabajo multidisciplinario y colaborativo, considerando las características de la sociedad actual a nivel local y global. Incorporar en su práctica profesional, la utilización de estrategias de autorregulación y comunicación eficaz en español e inglés, así como TIC como herramientas para la gestión de información y la actualización permanente en su campo disciplinario, con el fin de favorecer el intercambio de ideas en contextos multidisciplinarios tanto académicos como profesionales.</p>

<b>Materias</b>	Administración y Responsabilidad Social, La persona y su interacción con los otros, Emprendimiento y Sustentabilidad, Valores y Ética Profesional, Materias Obligatorias. Electivas 2: Seminario: Transformación de la realidad social desde las Humanidades.Seminario: Transformación de la realidad social desde la ciencia y la Tecnología. Seminario: Transformación de la realidad social desde las Ciencias Económico-Administrativas y Seminario: Transformación de la realidad social desde las Ciencias de la Vida.
<b>Periodo de desarrollo</b>	1º, 3º, 6º, 7º y materias obligatorias de la electiva 2.
<b>Total de créditos/ Créditos dedicados al aspecto social</b>	22
<b>Observaciones</b>	320.19 créditos, 8 materias, 72 créditos, 22.5% de créditos de materias de corte social.

Fuente: Elaboración propia.



## CAPÍTULO 4

# Problemas y agenda de investigación organizacionales de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque<sup>1</sup>

Magali Pérez Camacho<sup>2</sup>

Julio César Contreras Manrique<sup>3</sup>

Arturo Hernández Magallón<sup>4</sup>

## INTRODUCCIÓN

A partir del año 2000, ante el fenómeno de la fatiga del donante y la adopción de los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM), se reformularon las prácticas de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID).<sup>5</sup> Por ello, los países oferentes y recep-

---

<sup>1</sup> Profesor-investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>2</sup> Profesora Visitante del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>3</sup> Profesor-investigador del Programa de Estudios Políticos e Internacionales, El Colegio de San Luis A. C.

<sup>4</sup> Profesor de Tiempo Completo del Centro de Estudios en Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>5</sup> Por un lado, el fenómeno de la fatiga del donante se manifestó, principalmente, en la década de los años noventa cuando los países desarrollados –que donaban fondos para el desarrollo–, al no observar resultados tangibles e inmediatos con los diferentes proyectos de la CID, disminuyeron sus apoyos

tores de cooperación adoptaron compromisos institucionales, fortalecieron sus organizaciones funcionalmente enfocadas en la cooperación internacional, y replantearon sus estrategias e instrumentos con el fin de adecuar sus prácticas de dirección y gestión al nuevo paradigma de la CID (Soria, 2008).<sup>6</sup>

En 2015, después de evaluar los resultados positivos y obstáculos enfrentados, los países miembros de las Naciones Unidas asumieron la agenda 2030. En ella se definieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),<sup>7</sup> los cuales alteraron de igual mane-

---

y ayudas (Romero, 1999). Por otro lado, después de reflexionar sobre esos resultados y sus fallas, la CID se transformó y se enfocó, progresivamente, en el logro de resultados y objetivos tangibles, aspecto que se caracteriza en los ocho ODM: 1) Erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2) Lograr la enseñanza primaria universal; 3) Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; 4) Reducir la mortalidad infantil; 5) Mejorar la salud materna; 6) Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; 7) Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y 8) Fomentar una alianza global para el desarrollo (ONU, 2013).

<sup>6</sup> Por ejemplo, la Unión Europea (UE) –como oferente– instrumentó auditorías externas y periódicas a cada proyecto y programa de cooperación. En los países receptores, las delegaciones de la UE supervisan y controlan los proyectos a través de visitas previamente programadas. Al mismo tiempo, la UE impulsó la “programación conjunta” para coordinar la cooperación y evitar duplicidad de esfuerzos. En el caso de México –como país receptor y oferente–, en el año 2011 se creó la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, previa promulgación de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID). Esta agencia le ayudó al país a consolidar tanto su figura de buen receptor como su rol de oferente, ya que, entre sus funciones, destacan las de coordinar, programar, promover y ejecutar los programas de la CID de México en ambos roles.

<sup>7</sup> Esos objetivos, aprobados en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (septiembre, 2015), fueron: 1) Poner fin a la pobreza; 2) Hambre Cero; 3) Buena salud; 4) Educación de calidad; 5) Igualdad de género; 6) Agua limpia y saneamiento; 7) Energía asequible y sostenible; 8) Trabajo decente y crecimiento económico; 9) Industria, innovación, infraestructura; 10) Reducir inequidades; 11) Ciudades y comunidades sostenibles; 12) Consumo responsable y producción; 13) Acción climática; 14) Vida marina; 15) Vida en la tierra; 16) Paz, justicia e instituciones fuertes; 17) Alianzas para lograr los objetivos (ONU, 2015).

ra el desenvolvimiento de la CID, pues abrieron nuevos espacios de participación a la sociedad civil y a actores privados. Ello ha dado cuenta, tanto de un fenómeno de gobernanza en la CID, como del reconocimiento del liderazgo de nuevos gobiernos en tanto actores promotores del desarrollo. Un ejemplo se puede apreciar en el objetivo 17, *Alianzas para lograr los objetivos*, el cual plantea que cualquier programa de desarrollo o asistencia requiere de alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil; asimismo, expone la importancia de la cooperación Sur-Sur en la promoción del desarrollo.

Los cambios en la CID han fomentado que en los países oferentes y receptores cobre relevancia la relación bidireccional *políticas públicas-organizaciones*; en dicha relación se reconoce que las políticas públicas pueden ser originadas, diseñadas, implementadas y evaluadas *en y por* organizaciones, y que las organizaciones pueden crearse, transformarse y extinguirse por causa de las políticas públicas (Velásquez, 2018).

Por ejemplo, los países donantes u oferentes de la CID practican una política exterior que, como toda política pública, promueve intereses nacionales, pero que de manera particular fomenta el desarrollo de los países que reciben esa cooperación. Dicha política pública se concreta mediante la acción cotidiana de organizaciones<sup>8</sup> –designadas o diseñadas *ex profeso*– que tienen como objetivo general diseñar y efectuar procesos esenciales a la práctica de la CID. Así, los países receptores que buscan beneficiarse de la oferta de recursos de cooperación adecúan sus programas o políticas públicas a los acuerdos de cooperación establecidos con los gobiernos u organizaciones de los países

---

<sup>8</sup> Tales organizaciones son llamadas, de manera regular, organizaciones implementadoras de políticas públicas, y pueden ser abordadas desde diversas perspectivas, por ejemplo, desde las relaciones interorganizacionales (Lauman, Galaskiewicz, y Marsden, 1978) o desde las redes de organizaciones implementadoras de políticas públicas (Arellano y Cabrero, 2000).

ofertantes, e instituyen organizaciones que se enfocan en gestionar los apoyos o en coordinar su asignación hacia las agencias involucradas en los programas de desarrollo.

En el caso del gobierno mexicano, el doble papel que tiene en el campo de la CID, como receptor y oferente, lo llevó a establecer una agencia de cooperación internacional llamada Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID). Esta agencia, además de incluir la CID en la agenda pública del gobierno, se asumió como facilitadora y puente entre los países con liderazgo –tradicional o emergente– y los países de menor desarrollo.

En materia de CID, las relaciones entre política pública y organizaciones van más allá de las perspectivas tradicionales con las que generalmente se analiza este fenómeno, como en el caso de las relaciones internacionales, donde los actores –organizaciones vinculadas a la cooperación– generalmente son analizados en su relación con otros actores a partir de acuerdos o convenios. La política pública, las organizaciones, y las relaciones entre política pública y organizaciones que se desarrollan en el marco de la CID, pueden ser concebidas como fenómenos organizacionales, y por ello mismo, ser abordadas desde una perspectiva organizacional, cuyo potencial no sólo permite dar cuenta de los problemas identificados en la práctica, sino también incrementar el conocimiento en términos comprensivos. La perspectiva organizacional cuenta con diversos enfoques teóricos y múltiples propuestas metodológicas<sup>9</sup> que la habilitan para incursionar en todos aquellos ámbitos en los que se vislumbren fenómenos organizados, como son los casos de la CID y la AMEXCID.

Lo presentado en este capítulo se circunscribe, en primera instancia, en argumentar que la CID es un objeto de estudio de

---

<sup>9</sup> Como ilustración sobre dichos enfoques teóricos y propuestas metodológicas, véanse Clegg (2010), y Buchanan y Bryman (2009), respectivamente.



carácter organizacional y, por lo tanto, susceptible de ser estudiada desde alguno de los varios enfoques que constituyen el campo de conocimiento de lo organizacional.<sup>10</sup> En específico, el trabajo se centra en la emergencia de un actor organizacional, la AMEXCID, y en la importancia estratégica que ha tenido dicha agencia en los últimos dos periodos del gobierno federal en México (específicamente de F. Calderón y de E. Peña).<sup>11</sup> Al respecto, se propone una agenda de investigación a mediano plazo que permita desarrollar una perspectiva organizacional del acontecer de la CID en el país a partir del estudio de la AMEXCID en tanto fenómeno eminentemente organizacional.

En ese afán, el texto se constituye de cuatro apartados. El primero aborda, de manera general, cuestiones esenciales para la comprensión de la CID –significado, actores, gestión y carácter organizacional–. La intención de este primer apartado es que aquellos que no se encuentran familiarizados con la temática de la CID, cuenten con un panorama general de la misma. De tal manera, en este apartado subyace el planteamiento desde un punto de vista teórico de que los actores que participan en la CID son organizaciones y/o individuos que actúan a nombre de aquéllas

---

<sup>10</sup> El campo de estudio de las organizaciones –o de lo organizacional– comprende enfoques teóricos tanto de la Teoría de la Organización –Relaciones Humanas, Burocracia, Comportamiento, Contingencia y Nuevas Relaciones Humanas– como de los Estudios Organizacionales –Cultura en las organizaciones, Nuevo institucionalismo, Teorías de la Ambigüedad Organizativas, Análisis estratégico, Poder en las organizaciones, Ecología de las organizaciones, Organizaciones posmodernas, Aprendizaje y conocimiento organizacional, Antropología de las organizaciones, Psicoanálisis en las organizaciones, Cambio organizacional, entre otros más–.

<sup>11</sup> Brevemente se abordarán algunos cambios que hasta el momento se han realizado en la AMEXCID en lo que va del sexenio de A. M. López. Sin embargo, dado que desde la fecha en la que se elaboró este trabajo no ha pasado un año de su mandato, consideramos que no se pueden abordar de manera detallada dichos cambios, ya que aún no se pueden reflejar las consecuencias de éstos.

y, en consecuencia, se asume que la CID *es el resultado de actos de organizaciones y/o individuos que actúan en beneficio de aquéllas* (Crozier y Friedberg, 1990: 135-143; Contreras, 2012: 196-203); por tanto, de manera válida, se puede considerar a la CID como un objeto de estudio susceptible de ser abordado desde una perspectiva organizacional. El segundo, partiendo de la propuesta teórica de que la CID es un objeto de estudio de carácter organizacional, expone el desarrollo reciente de la CID en México<sup>12</sup> y la constitución de la AMEXCID, concebida como organización y, por lo tanto, como objeto de estudio propiamente organizacional. El tercero plantea algunas situaciones empíricas organizacionales<sup>13</sup> de la AMEXCID que, ya concebida como una entidad organizacional, son abordadas como problemáticas organizacionales<sup>14</sup> en el cuarto apartado, lo cual se hace evidente al asociar ciertos enfoques teóricos organizacionales a esas situaciones empíricas organizacionales o, en otras palabras, al proponer ciertos enfoques teóricos organizacionales para estudiar y analizar esas situaciones empíricas organizacionales.<sup>15</sup> Al final, se concluye

<sup>12</sup> Específicamente, aquella CID gestionada a través del gobierno federal.

<sup>13</sup> Por situaciones empíricas organizacionales se entienden los elementos, circunstancias y/o procesos que son parte *de* y se desarrollan *en* las organizaciones –o fenómenos organizados–, y que por ende, constituyen la realidad propia de las organizaciones.

<sup>14</sup> En este trabajo, por problemática organizacional se entienden, acorde con Ramírez, Vargas y De la Rosa (2011: 15), aquellos elementos, circunstancias y/o procesos organizacionales que, analizados o interpretados teóricamente permiten, a su vez, empezar a comprender, también teóricamente, la realidad particular de los diversos tipos de organizaciones –o de los fenómenos organizados–. Dado que la noción de problemática organizacional hace referencia a *problemas de investigación* y no a la detección o resolución de *problemas prácticos o administrativos*, implica pues, la comprensión teórica de la naturaleza compleja de las organizaciones. Cabe señalar que cuando las problemáticas organizacionales derivan en *preguntas de investigación* concretas, y éstas son respondidas a través de proyectos de investigación específicos, ello conduce a la generación de conocimiento de la realidad organizacional.

<sup>15</sup> Cabe señalar que la información utilizada en el segundo y tercer apartados se generó con base en cierta recopilación documental y a partir de cinco entre-

con algunas reflexiones y la propuesta de una agenda de investigación organizacional de la AMEXCID a mediano plazo.

## 1. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Desde su origen<sup>16</sup> la CID ha sido objeto de variaciones conceptuales. Pérez y Sierra (1998: 20) la conceptúan como la “movilización de recursos financieros, técnicos y humanos para resolver problemas específicos del desarrollo, fomentar el bienestar y fortalecer las capacidades nacionales”.<sup>17</sup> Su diversidad<sup>18</sup> mani-

---

vistas realizadas a informantes clave de la AMEXCID –las cuales iniciaron en noviembre de 2016, continuaron en noviembre de 2018 y concluyeron en los primeros meses de 2019–; por cuestiones de confidencialidad, los nombres de los informantes clave se mantienen en anonimato.

<sup>16</sup> El origen de la CID se remonta hasta la primera mitad del siglo XX cuando, después de la devastación y cambios geopolíticos y económicos resultantes de la primera y segunda guerras mundiales, se dieron esfuerzos para consolidar la cooperación internacional, los cuales impactaron positivamente en la constitución de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1945. Después, se crearon otras organizaciones funcionalmente encargadas de coordinar la CID, por ejemplo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), con su correspondiente Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD), en tanto unidad funcionalmente especializada en el servicio de asistencia para el desarrollo (Duarte y González, 2014).

<sup>17</sup> Ya que en ocasiones la CID y la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) son tratadas como equivalentes, es necesario puntualizar que existen diferencias entre ellas, con el objetivo de evitar confusiones. Particularmente, cabe especificar que el término CID tiene mayor amplitud que el término AOD, pues la CID incluye las acciones propias de la AOD, es decir, mientras que la AOD sólo se enfoca en transferencias de recursos en condiciones definidas, la CID va más allá al acoger “el conjunto de recursos y posibilidades que, de forma deliberada, los países de mayor desarrollo otorgan a los países de menor desarrollo relativo para promover su desarrollo económico y social” (Ayala, 2012: 18).

<sup>18</sup> Los tipos de CID pueden clasificarse al menos de tres maneras: 1) si los recursos para la cooperación se otorgan de manera reembolsable o no reembolsable (Pérez y Sierra, 1998); 2) según su naturaleza o su ámbito de acción; y 3) según los actores que participan en la cooperación (bilateral, multilateral, regional, Sur-Sur/horizontal o triangular) (Ayala, 2012: 14-17). En lo que respecta a la AOD como forma de cooperación, se puede clasificar según se enfo-

fiesta ha venido cambiando en modo tal, que ha pasado de una estructura tradicional –donde los países desarrollados realizaban cooperación multilateral con países con menor desarrollo– a una estructura novedosa con multiplicidad de actores,<sup>19</sup> entre los que destacan, por su mayor grado de involucramiento en la CID (Delgadillo, Segura y Ayala, 2012), gobiernos nacionales y subnacionales,<sup>20</sup> actores particulares,<sup>21</sup> actores internacionales

que en ayuda humanitaria y de urgencia o ayuda alimentaria. En México, los tipos de CID se han clasificado, acorde con su propósito o ámbito de actuación, en cooperación técnica y científica, educativa y cultural, y económica y financiera (Ayala, 2012; Pérez y Sierra, 1998).

<sup>19</sup> Por ejemplo, nuevos países líderes, países que han trascendido el umbral de desarrollo y países que han desarrollado capacidad para realizar intercambios más estrechos que los efectuados por los países donadores tradicionales; así como también el empresariado trasnacional y la ciudadanía empoderada, participativa y organizada (Ayala, 2012).

<sup>20</sup> Este tipo de actor destaca porque los gobiernos nacionales, a través de su política exterior, definen la orientación de la CID en tanto que tienen la capacidad para decidir sobre las formas de implementar sus programas de cooperación. Además, han creado algún tipo de organización formal –departamentos, direcciones, secretarías, agencias, ministerios– para implementar, supervisar y evaluar esos programas. Sin embargo, su política exterior y sus programas de CID no resultan sólo de su propia iniciativa, pues su pertenencia a organizaciones internacionales –como la OCDE– los sujeta a los compromisos internacionales que dichas organizaciones instituyen para regular y monitorear las políticas de la CID de los países miembros (Delgadillo, Segura y Ayala, 2012: 113). Ejemplo de esto último es el lineamiento que señala el compromiso de los países miembros de la OCDE para donar el 0.7% de su PIB a la AOD –como parte de la CID–. Con todo y que esa meta resulta difícil de lograr, su formalización le permite a la OCDE exigir, a los países miembros, que asuman el compromiso contraído formalmente. Asimismo –dependiendo del tipo de organización territorial del Estado–, los gobiernos del nivel subnacional también llegan a ser actores relevantes de la CID porque inciden, de manera directa, en su ejecución, a través de mecanismos de cooperación como los hermanamientos horizontales con ciudades de otros países (Luna y Ballesteros, 2005), a lo cual se le ha denominado paradiplomacia.

<sup>21</sup> La gestión de la CID se ha ligado a actores particulares que, además de gestionarla, dirigen los programas y proyectos de cooperación; tal es el caso, por ejemplo, de las *agencias bilaterales* de cooperación, las cuales, en el caso de los países oferentes y receptores de CID, buscan las contrapartes para la ejecu-

que apoyan la CID –sin que ésta sea su principal función–<sup>22</sup> y ciertas organizaciones internacionales.<sup>23</sup>

En relación con la definición de Pérez y Sierra sobre la CID, mencionada anteriormente, se puede señalar que los recursos –financieros, técnicos y humanos– que la CID involucra y moviliza “para resolver problemas específicos del desarrollo, fomentar el bienestar y fortalecer las capacidades nacionales” (1998: 20), ni se movilizan ni se involucran por sí mismos; esto significa, en otras palabras, que la CID no se realiza sola, por el contrario –como toda política y sus programas–, se gestiona. Implica un “marco de asociación país” donde los países oferentes establecen el tipo y características de la cooperación a implementar en cada país receptor, ordenan las actuaciones y definen las áreas susceptibles de ser intervenidas con cada programa y proyecto (Gómez, 2012).

El eje central de la CID es el *proyecto*, cuya finalidad es satisfacer necesidades puntuales mediante técnicas –léanse prácticas organizacionales– específicas. Como tal, es una actividad innovadora, que parte de un objetivo predefinido y proyectado para realizarse en un espacio y tiempo específicos en favor de un conjunto de potenciales beneficiarios y para solucionar problemas específicos

---

ción de las actividades de cooperación, y administran y ejercen los fondos recibidos (Delgadillo, Segura y Ayala, 2012).

<sup>22</sup> Estos actores internacionales de la CID, de manera adicional a sus principales funciones, promueven el desarrollo en el mundo. Entre dichos actores internacionales se encuentran las instituciones financieras internacionales –por ejemplo, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional– quienes, además de incidir en la formulación de las políticas financieras de los países en desarrollo, aportan una parte importante del financiamiento para programas y proyectos (Delgadillo, Segura y Ayala, 2012). Otras instituciones financieras internacionales, pero de alcance más limitado, son los bancos de desarrollo regional, por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>23</sup> En este caso, se hace referencia a las organizaciones internacionales que tienden a trabajar bajo un esquema de cooperación multilateral, por ejemplo, las organizaciones del sistema comprendido por la ONU, la OCDE, la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la UE.

(Camacho *et al.* 2001). Por su importancia y complejidad, el *proyecto* se descompone en un ciclo de gestión compuesto, de manera general, por diversas fases.<sup>24</sup>

La realización de los *proyectos* también sigue un método; el más utilizado se conoce como Enfoque del Marco Lógico (EML),<sup>25</sup> el cual, por lo general, se compone de cinco pasos: análisis de la participación, análisis de los problemas, análisis de los objetivos, análisis de las alternativas que corresponden a la fase de identificación del proyecto y elaboración de la matriz de planificación del proyecto.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Como en todo modelo de gestión, las etapas del ciclo de gestión del proyecto varían según la propuesta de que se trate. En este trabajo, se consideran estas cuatro fases: 1) la identificación de problemas, donde se señalan aquéllos que la cooperación habrá de ayudar a resolver; 2) el diseño del proyecto, donde la información recabada en la fase anterior se formaliza por medio del documento denominado, propiamente, como diseño del proyecto, el cual establece la lógica que deben seguir los actos proyectados; 3) la ejecución y seguimiento, la cual, como en todo esquema general de implementación de lineamientos preestablecidos para guiar la acción, supone que los actos se lleven a cabo en el espacio concreto que demanda la acción; y 4) evaluación, que consiste en estimar, conforme a diversos indicadores, los logros y/o futuros del proyecto utilizando diversos tipos de evaluación: previa, simultánea, final y posterior (Camacho *et al.*, 2001). Sin embargo, existen modelos que proponen dos etapas: 1) identificación del problema y alternativas de solución y 2) etapa de planificación (véase al respecto, Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

<sup>25</sup> El Enfoque del Marco Lógico es un método de planificación por objetivos que involucra un sistema de toma de decisiones y se caracteriza por su enfoque participativo en la toma de decisiones para construir consenso con el grupo a beneficiar (Camacho *et al.*, 2001). Su uso predominante se debe, tal vez, a que se le ha instituido como requisito para considerar el fondeo de muchos de los proyectos de cooperación postulantes. Desde luego que, en el fondo, está su acento en la participación de la población que se beneficiará del proyecto.

<sup>26</sup> Como se nota, los primeros cuatro pasos son de análisis. El de la participación, busca que los beneficiarios potenciales sean los protagonistas del proyecto. Este paso es de corte más político ya que el proceso de toma de decisiones debe considerar las potenciales resistencias de los que no resulten beneficiados con el proyecto (Camacho *et al.*, 2001). Por otro lado, los siguientes tres pasos son más técnicos. En el análisis de los problemas, se identifican

Ahora bien, ya con la definición, identificación de principales actores y gestión de la CID, parece pertinente preguntarse si ésta puede asimilarse como objeto de estudio organizacional (Piaget, 2011; Contreras y De la Rosa, 2013: 25). Si en la ruta a la respuesta se toma en cuenta que la gestión de recursos, personas, procesos, relaciones, estructuras, etcétera, es una actividad especializada de la sociedad moderna/organizacional (Mayntz, 1972: 11; Burack y Smith, 1987: 149), llevada a cabo de manera profesional *por y en* un tipo de entidad propia de esta sociedad moderna, es decir, la organización, y que los principales instrumentos de gestión de la CID descritos arriba son creados y manipulados por actores individuales y/o colectivos que actúan a nombre, precisamente, de su organización, entonces la respuesta es afirmativa, es decir, la CID puede ser considerada un objeto de estudio *organizacional*.

Además, las acciones de los actores –léase individuos– que participan en la gestión, dirección y operación de la CID son sustanciadas por alguna organización, ya sea una organización de la sociedad civil receptora o implementadora local de CID, una organización internacional o una organización gubernamental nacional o subnacional encargada de coordinar la CID. En razón de esta sustanciación organizacional podemos referirnos a ellas, con toda razón, como actores organizacionales. Esas organizaciones que encuadran a los individuos se comportan como actores

---

aquellos que afectan al colectivo a intervenir, se formula un diagrama de pescado o de causas y efectos, con lo que se construye un árbol de problemas de la realidad de dicho colectivo. El análisis por objetivos consiste en elaborar una copia positiva del árbol de problemas en el cual se fijan los objetivos por cumplir. En el análisis de las alternativas se evalúan cualitativa y cuantitativamente las alternativas de acción. Aquí, se cierra un proceso de identificación. El último paso, de elaboración de la matriz de planificación del proyecto, se aboca a sistematizar y ordenar los contenidos para el diseño del proyecto. Contiene elementos tales como el cronograma de actividades, el presupuesto y el análisis de posibilidad de permanencia del proyecto una vez realizado. Este paso ya corresponde a la fase de diseño.

desde el momento en que, como toda entidad, poseen capacidad para tomar sus propias decisiones y para actuar en pro de su realización. Ellas mismas son actores.

Con este proceso de asimilación sustantiva de actores y prácticas de la CID a lo organizacional,<sup>27</sup> se pueden abordar estos actores y estas prácticas en el mismo sentido del término organizacional y, por lo tanto, estudiarlos organizacionalmente. Esto es, comprenderlos y explicarlos en su relación con las organizaciones, a través de éstas o del proceso de organización.

Este abordaje organizacional tiene implicaciones relevantes para el estudio de la CID. Primero, en cuanto a su potencia para identificar en ella procesos, fenómenos u objetos relacionados con la organización y/o los procesos de organización (*organizing*);<sup>28</sup> y segundo, la consecuente apertura de enfoques organizacionales desde los cuales mirarla y estudiarla.

Desde luego, este proceso de recorte de la CID y su asimilación como objeto de estudio de carácter organizacional es de nivel teórico, relativamente abstracto. Para concretarlo, en los apartados que siguen se aborda organizacionalmente a la CID federal en el contexto mexicano, y se enfoca a la AMEXCID como organización.

---

<sup>27</sup> En otras palabras, se puede acomodar a la CID sobre la plantilla de la organización y/o lo organizado para que sea asimilada como organizacional (Contreras y De la Rosa, 2013) en un proceso cognitivo progresivo en el que se identifiquen las similitudes de uno y otra.

<sup>28</sup> Reconociendo a Weick como pionero en la noción y literatura de *organizing*, en este trabajo se reinterpreta la noción de *organizing* de Weick (1979: 3 y 45) y se propone que el proceso de organización u *organizing* puede ser pensado como un conjunto de reglas consensuadas para reducir la incertidumbre a través de la interconexión ordenada de eventos de interacción social; dichos eventos involucran procedimientos, interpretaciones, comportamientos e interrogantes, que al interconectarse a través de reglas dan lugar a rutinas organizacionales, las cuales expresan, en conjunto, la forma en que las organizaciones se organizan.



## 2. LA CID EN MÉXICO: EMERGENCIA ORGANIZACIONAL DE LA AMEXCID

En México la CID cobra notoriedad al final de los años ochenta,<sup>29</sup> cuando en 1988, en el gobierno de M. de la Madrid H. (1982-1988), quedó instituida como uno de los *principios normativos* de la política exterior mexicana (Martínez, 2018).<sup>30</sup>

En el gobierno de C. Salinas de Gortari (1988-1994) se estableció el doble papel de México como receptor y oferente.<sup>31</sup> En 1989 se creó el Programa Mexicano de Cooperación Técnica bajo la coordinación de la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC); y en 1990 se creó la Comisión Mexicana para la Cooperación con Centroamérica (CMCC).<sup>32</sup> Como inicio, y con todas sus limitaciones, estas acciones gubernamentales sentaron las bases para el desarrollo de una cooperación regional.

En el gobierno de E. Zedillo P. de L. (1994-2000) se creó la Subsecretaría de Cooperación Internacional (SCI) perteneciente a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE);<sup>33</sup> además, el 13 de

---

<sup>29</sup> En ese entonces, aunque la cooperación que México efectuaba era de tipo técnico, ostentaba un dinamismo tal que, para 1988, tenía suscritos 56 convenios de cooperación con otros gobiernos u organismos (Soria, 2008).

<sup>30</sup> Esta apreciación, formalmente se plasmó en el artículo 89, Fracción x, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

<sup>31</sup> Este doble papel, se aprecia implícitamente en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, a través de dos objetivos presentados. El primero, apoyar el desarrollo del país promoviendo una mejor inserción del mismo en el mundo. El segundo, promover la cooperación para que la comunidad de naciones lograra niveles superiores de desarrollo (Soria, 2008: 30).

<sup>32</sup> La CMCC tuvo la finalidad de incidir en los procesos de pacificación de Centroamérica. La dinámica de cooperación en ese entonces no fue a través de *proyectos* sino a través de diversas *acciones*, puesto que de acuerdo con Soria (2008), se carecía de recursos y de una metodología sólida que permitiera su desarrollo.

<sup>33</sup> La SCI abarcó los tipos de cooperación por propósito de educación-cultura y técnico-científicos. Su mayor reto, ante la crisis económica y la fatiga de los países donadores de AOD –con la consecuente reestructuración de la forma

diciembre de 1996, se entregó al coordinador residente del Sistema de las Naciones Unidas, Bruno Guandalin, un documento titulado *Nota Estratégica de País*, que definió tanto el doble rol de México –oferente y receptor–, como los criterios para la demanda de cooperación en México (Soria, 2008; RMPE, 1997);<sup>34</sup> y en el año 2000 se creó el Instituto Mexicano de Cooperación Internacional (IMEXCI).<sup>35</sup>

Aunque esas acciones, iniciadas en 1988, tuvieron impacto positivo en el reconocimiento de la CID de México, y le imprimieron dinamismo y arrojaron beneficios, seguía sin manejar recursos propios y carecía de un marco jurídico que le diera sistematicidad y la alejara de los vaivenes de las políticas de corto plazo de régimen a régimen. No obstante, la creación del IMEXCI trajo tres propuestas de cambio: en primer lugar, al eje de la cooperación técnico-científica y educativa se le añadió el área que daba seguimiento a la cooperación económica en sus dimensiones bilateral, regional y multilateral; en segundo lugar, se creó un área dedicada exclusivamente a Centroamérica y el Caribe; y en tercer lugar, con el objeto de acercar a los principales actores

---

de realizar la cooperación–, fue construir la percepción de México más como un donante potencial y menos como un país receptor.

<sup>34</sup> Con esta *Nota Estratégica de País*, la CID de México sufrió un gran cambio, pues pasó de un tipo de cooperación tradicional a uno que le permitió integrar la participación de varios actores, fortalecer la cooperación Sur-Sur u horizontal y apoyar la cooperación triangular, necesarias cuando la SCI trató de que participara una variedad de actores y se intensificaran las relaciones con terceros países para apoyar la cooperación que México ya proporcionaba a Centroamérica (Soria, 2008).

<sup>35</sup> El IMEXCI fue un organismo desconcentrado de la SRE creado con el propósito de mejorar la coordinación de la cooperación y de eficientar la canalización y el uso de los recursos. Tal vez fue el factor más importante de ese entonces para la institucionalización de la cooperación internacional. Quedó conformado por cuatro unidades administrativas a nivel de Dirección General: 1) Cooperación Técnica y Científica; 2) Cooperación Educativa y Cultural; 3) Organismos de Cooperación Económica y de Desarrollo; y 4) Cooperación con Centroamérica y el Caribe (Soria, 2008).

mexicanos de la cooperación internacional se desarrolló un Consejo Consultivo presidido por la SRE y los titulares de diecisiete secretarías de Estado (Figueroa, 2016: 308).

Durante el gobierno de V. Fox Q. (2000-2006), el IMEXCI fue desmantelado y en su lugar se creó la Subsecretaría de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional (SURECI), y ésta, posteriormente, cambió su nombre por el de Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional (URECI) (Prado, 2014: 67). Así, del órgano desconcentrado que era el IMEXCI –junto con su rango administrativo de “Instituto”–, con la SURECI pasó a ser una “subsecretaría” integrada en la estructura de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y, después, con la URECI, derivó en una “unidad” de dirección de la misma dependencia.

Para Soria (2008: 59-60), los cambios hechos en el gobierno de Fox debilitaron institucionalmente la política de cooperación internacional, pues se desvanecieron las propuestas sobre regular la ejecución de la cooperación a través de una ley, además de que se derrumbó el intento por tener un interlocutor especializado y específico para fortalecer y ampliar las relaciones de cooperación. Un ejemplo de ello fue la desarticulación que se daría de las funciones del IMEXCI, pues aquéllas orientadas a la definición, planeación y formulación de la política de cooperación quedaron bajo la responsabilidad de la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (DGCTC); y aquellas funciones relacionadas con el programa mexicano de cooperación con Centroamérica serían divididas tras poner en marcha el 15 de junio de 2001 la iniciativa del Plan Puebla-Panamá, puesto que el carácter técnico-científico de la cooperación con Centroamérica quedó bajo la competencia de la DGCTC y el Plan Puebla-Panamá se ubicó bajo las relaciones políticas llevadas a cabo por la entonces reciente Coordinación General del Plan Puebla-Panamá.

Por lo que respecta al gobierno de F. Calderón H. (2006-2012), bajo el rol de receptor de México, ante las estrategias ge-

nerales sobre seguridad, se desarrollaría la llamada *Iniciativa Mérida*, que consistió en un programa de cooperación con Estados Unidos para combatir el narcotráfico (Martínez, 2018). El reconocimiento de la CID en el ámbito de la seguridad también se vio reflejado en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, dentro del eje Estado de derecho y seguridad, en el que se plasmó como objetivo “Fortalecer la cooperación internacional para contribuir a los esfuerzos nacionales en materia de seguridad y defensa de la soberanía” (DOF, 2007: s. p.). Para el 2008, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) dejó de considerar a México como un país receptor debido a sus ingresos per cápita, y F. Calderón, por medio de la Secretaría de Relaciones Exteriores, emitió un comunicado en el que se establecía que México se convertía en un “país contribuyente neto” del PNUD, ya que su ingreso per cápita era de 9 381 dólares estadounidenses anuales (Martínez, 2018: 176). Respecto al rol de México como oferente, las acciones inherentes al Plan Puebla-Panamá se vieron reestructuradas, lo que incluso dio como resultado el cambio de nombre a Proyecto Mesoamérica (Martínez, 2018: 176).

En ese contexto, desde el año 2007 se estuvo negociando en el Congreso de la Unión una ley en materia de cooperación, y para el 6 de abril de 2011, se publicó la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID),<sup>36</sup> la cual buscaba establecer un sistema formal que le diera mayor peso a la CID en la política exterior mexicana a través de ciertas organizaciones y de la reglamentación de las operaciones que le eran inherentes. Así, por mandato imperativo de la LCID, el gobierno –en tanto ejecutor de la Ley– quedó obligado a integrar y poner en marcha

---

<sup>36</sup>Su proceso legislativo fue difícil, pues la iniciativa legislativa fue presentada por la senadora Rosario Green, es decir, por el Poder Legislativo y no desde el Ejecutivo. Todavía más, la senadora era de afiliación partidista contraria al partido del Presidente en turno, fue Secretaria de Relaciones Exteriores del anterior gobierno –E. Zedillo P. de L.– y fue creadora del IMEXCI a principios del año 2000 (Prado, 2014: 66-70).

una organización bajo la denominación de Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID),<sup>37</sup> un Consejo Consultivo de la misma AMEXCID,<sup>38</sup> un Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo,<sup>39</sup> un Registro Nacional de la Cooperación Internacional,<sup>40</sup> un Sistema de Información de la Cooperación Internacional para el Desarrollo<sup>41</sup> y un Fondo Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo.<sup>42</sup> De esta manera, organizacionalmente, la AMEXCID quedó formal y legalmente (Weber, 1992) establecida.

---

<sup>37</sup> La AMEXCID quedó definida en la legislación como un órgano desconcentrado de la SRE que cuenta con autonomía técnica y de gestión, y que dispone de recursos materiales, humanos y financieros en términos de las disposiciones aplicables (LCID, 2011, Cap. II).

<sup>38</sup> Este Consejo Consultivo se propone contribuir a la formulación del PROCID y, en sí, orientar la política pública de este sector. Se compone de representantes de diversas Secretarías y entidades (LCID, 2011, Cap. IV).

<sup>39</sup> El Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID) quedó como base para planear y ejecutar las acciones y estrategias de cooperación internacional relacionadas con la “recepción, transferencia e intercambio de recursos, bienes, conocimientos y experiencias en materia educativa, cultural, técnica, científica, económica y financiera” (LCID, 2011, Art. 23).

<sup>40</sup> El Registro Nacional de la Cooperación Internacional (RENCID) está bajo responsabilidad directa de la AMEXCID (LCID, 2011, Art. 27).

<sup>41</sup> Como parte de sus funciones y “con base en la información inscrita en el Registro Nacional, la AMEXCID creará, organizará, administrará y mantendrá actualizado [...] el Sistema de Información de la Cooperación Internacional para el Desarrollo [SICID]” (LCID, 2011, Art. 29).

<sup>42</sup> Según la LCID, “El Fondo Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo [FONCID] se integrará con las asignaciones presupuestales federales para Programas de Cooperación Internacional, en el marco del Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y por las aportaciones enunciadas en el artículo 33 de este ordenamiento” (LCID, 2011, Art. 34). Las aportaciones del artículo 33 de la LCID involucran asignaciones presupuestales federales aprobadas por la Cámara de Diputados, y aportaciones financieras y en especie de gobiernos extranjeros y organismos internacionales, así como aportaciones financieras y en especie de los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios.

De esta legislación destaca el señalamiento explícito de la AMEXCID y del PROCID como “instrumentos para la Cooperación Internacional” (LCID, 2011, Art. 6). Sin embargo, el proyecto de creación de la AMEXCID careció de apoyo político, pues su creación no fue difundida ampliamente por la Cancillería. Por otra parte, la SRE decidió que para facilitar la creación de la estructura se aprovechara la organización que internamente se tenía, usando las Direcciones que comprendía la URECI (Prado, 2014: 71), de manera que ésta cambió su nombre por el de AMEXCID, y se constituyó con las mismas unidades (cuatro direcciones generales). Estos hechos constitutivos de la AMEXCID hicieron que se la confundiera con un área económica, se la concibiera como un simple cambio de siglas –URECI por AMEXCID– y se la pensara como copia fiel de la URECI (Prado, 2014: 71). Al respecto, se puede citar la experiencia de un informante entrevistado para este trabajo:

La iniciativa de Ley que propone Rosario Green desde el Senado, con todo el apoyo de su bancada priísta, tarda cuatro años en madurar y en ser aprobada por el presidente en turno, que era un presidente panista. Por lo tanto, en el 2011, no teníamos un respaldo político fuerte para recibir a la AMEXCID como se merecía. Entonces, ¿qué pasa?, el 28 de septiembre de 2011, que es el día que la AMEXCID se crea, donde el *Diario Oficial* ya dice que ese día se crea la AMEXCID, pues no pasa nada.

Lo que hicimos fue cambiar el nombre de nuestros oficios. Ya no decían Unidad de Relaciones Económicas, ahora decían AMEXCID. Y la estructura organizacional de ese momento se queda.

Además de la carencia de apoyo político, la AMEXCID también padeció por los escasos recursos; de acuerdo con la evidencia empírica recuperada por Prado (2014: 72), no existió la decisión de asignar recursos a la Agencia para crear una estructura propia que diera la posibilidad de crear plazas de trabajo y de separar la parte de relaciones económicas bilaterales en las áreas regionales

de la Cancillería. Asimismo, a partir del análisis hecho por Pérez y Ayala (2015) sobre la percepción de la AMEXCID, se expone el punto de vista de uno de sus entrevistados: “Tenemos un marco legal que permitió en 120 días crear la AMEXCID, pero hay una falta de recursos económicos y humanos especializados en el tema. No podemos concretar las cosas” (Pérez y Ayala, 2015: 139).

Con el inicio del gobierno de E. Peña N. (2012-2018) se plasmaba un panorama distinto en materia de cooperación internacional, pues dentro del Plan Nacional de Desarrollo, específicamente en el objetivo 5.1.7, se planteó “el impulso de una vigorosa política de cooperación internacional que [contribuyera] tanto al desarrollo de México como al desarrollo y estabilidad de otros países, como elemento esencial del papel de México como actor global responsable”. Y se establecieron como líneas de acción el aseguramiento de que la AMEXCID cumpliera con su papel de coordinadora y ejecutora de la CID, y la ejecución y establecimiento del FONCID, el PROCID y el RENCID. Sin embargo, en el caso del PROCID, concebido como el instrumento que trazaría las estrategias de la política de CID, existió un rezago de más de dos años (Martínez, 2018), pues fue hasta el 30 de abril de 2014 que se publicó en el *Diario Oficial de la Federación*. De igual manera, aunque se estipuló que el RENCID debía operarse desde diciembre de 2012, su operacionalización fue lenta, pues se publicó hasta el año 2017 con datos del 2016, eliminando el desfase de dos años en su generación (AMEXCID, 2014).

Una vez presentados de manera general el desarrollo institucional de la CID en México y la constitución de una agencia destinada a promoverla y realizarla (AMEXCID), resta en este apartado presentar a sus actores como organizaciones, en especial la AMEXCID,<sup>43</sup> con el objetivo de hacer énfasis en el carácter organi-

---

<sup>43</sup>La forma y argumentos esenciales para exponer por qué la AMEXCID puede concebirse como una organización son tomados de De la Rosa (2004), De la Rosa y Contreras (2007), Rodríguez, De la Rosa y Contreras (2013), y De la Rosa, Pérez y Hernández (2017).

zacional de la CID y ubicarla como un objeto de estudio que puede ser abordado desde una perspectiva organizacional. Para esto, recuperamos los elementos que definen a las organizaciones,<sup>44</sup> es decir, si la AMEXCID presenta esos elementos se podrá afirmar que es una organización y que, por tanto, es objeto de estudio de la perspectiva organizacional junto con el fenómeno de la Cooperación Internacional para el Desarrollo que está inserto en sus operaciones organizacionales. Pudiera parecer banal establecer que la AMEXCID es una organización, sin embargo, el sentido que aquí se le da es que por cada elemento que define a una organización y, por tanto, a la AMEXCID, se encuentra detrás un enfoque teórico que da cuenta de dichos elementos, y de esa manera, se abona a la comprensión particular de las organizaciones.

Para exaltar el carácter organizacional de la CID, usando para ello el caso de la AMEXCID, se tomó la definición de Hall (1996),<sup>45</sup> que desde el positivismo característico de la Teoría de la Organización contiene los elementos básicos inherentes a cualquier organización,<sup>46</sup> ejercicio que se hizo considerando, únicamente, el carácter formal de la AMEXCID –no obstante, estamos cons-

---

<sup>44</sup> Es complicado definir qué es la organización, pues hay toda una diversidad de definiciones y perspectivas que las significan. Como ejemplo, Scott (2003) maneja tres definiciones ligadas a las que, según su opinión, han sido las tres perspectivas más utilizadas en el análisis de las organizaciones: las que ven a las organizaciones como sistemas racionales, naturales o abiertos; o a Hatch (1997), quien trabaja sobre las metáforas de máquina, organismo, cultura y *collage* para entender a las organizaciones.

<sup>45</sup> Según Hall, una organización “es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996: 33).

<sup>46</sup> En concreto, los elementos básicos inherentes a cualquier organización son sus individuos, sus metas, su estructura, sus reglas, sus procesos, su ambiente y sus fronteras; elementos que están implícitos en la definición de organización propuesta por Hall (1996).



cientes de la existencia del fenómeno de la informalidad en las organizaciones (Roethlisberger y Dickson, 1966)–. En la Tabla 1 se presentan los elementos básicos que conforman a las organizaciones, así como la manera en que dichos elementos son interpretados en función de la dinámica particular de la AMEXCID.

**Tabla 1.**  
**Elementos organizacionales básicos de la AMEXCID**

Elementos básicos de la organización	Elementos organizacionales particulares de la AMEXCID
Colectividad <sup>a</sup>	La AMEXCID puede ser pensada como una colectividad puesto que se compone de personas que actúan de manera conjunta y permanente para llevar a cabo las actividades inherentes a la CID a nivel federal en México, y específicamente, para implementar el objetivo de “concertar, coordinar y estimular las acciones de cooperación internacional con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal” (LCID, 2011, Art. 10); asimismo, dicha colectividad tiene como tareas colaborar con la SRE para elaborar el PROCID, y administrar el RENCID y el SICID.
Frontera identificable	La AMEXCID quedó diferenciada de su entorno institucional y organizacional cuando la LCID la instituyó, formalmente, como una entidad encargada de operar la realización de la CID. Dicha Ley, al estipular los atributos, autoridades y responsabilidades de la AMEXCID, la distinguió formalmente de cualquier otra organización perteneciente al campo de la CID o a la burocracia gubernamental –la SRE en lo inmediato– del Estado mexicano. Las fronteras formales de la AMEXCID quedan identificadas si se considera que esta organización es la única facultada, en el gobierno mexicano federal, para programar, promover, ejecutar y evaluar las acciones y proyectos de la cooperación internacional de México en su doble rol de oferente o receptor...

<sup>a</sup> El rasgo esencial de una colectividad es que comparte objetivos esencialmente comunes (Scott, 2003: 28).

Frontera identificable	... Es pertinente señalar que no se habla de una frontera física –la cual correspondería a las instalaciones físicas y territoriales–, sino de una frontera formal/legal que delimita a la AMEXCID respecto de sus funciones y atribuciones particulares.
Orden normativo <sup>b</sup>	El orden normativo de la AMEXCID, como el de la gran mayoría de las organizaciones gubernamentales, se constituye de un amplio marco legal que le otorga formalidad tanto a su existencia como a sus actos. En términos de la CID, que es el campo de acción institucional inmediato de la AMEXCID, se destaca el Art. 89, Fracc. X de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Asimismo, la inserción de la AMEXCID en el PND 2013-2018 –en la meta de “México y su responsabilidad global”– está respaldada por la Ley de Planeación (Art. 16 esencialmente). Además, en tanto órgano desconcentrado de la SRE, la AMEXCID está regulada por el Reglamento Interno de dicha Secretaría, la cual, a su vez, está regulada por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Desde luego que la AMEXCID acata, en lo inmediato, lo dispuesto en la LCID y la normatividad interna que se ha venido construyendo. También, el orden normativo de la AMEXCID está relacionado con normas del derecho internacional, tales como la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas, la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares, o la Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados (SRE, 2012).
Niveles de autoridad <sup>c</sup>	La LCID plantea que la autoridad de la AMEXCID recaerá en una Dirección Ejecutiva (LCID, Cap. III, Art. 14), la cual contará con un Director Ejecutivo –a propuesta del titular de la SRE y designado por el Presidente de la República– que tendrá, entre sus principales atribuciones, establecer políticas, lineamientos y procedimientos de carácter...

<sup>b</sup> El orden normativo de una organización involucra las reglas formales e informales tanto internas como externas que influyen sobre su comportamiento –y el de sus integrantes–.

<sup>c</sup> La eficacia del ejercicio de la autoridad dependerá del diseño de una estructura organizacional adecuada.

Niveles de autoridad	<p>... técnico y administrativo que rijan las áreas administrativas de la AMEXCID, así como administrar los recursos suministrados a ésta (LCID, Cap. V).</p> <p>Conforme con la propuesta configuracional de Mintzberg (1999), la Dirección Ejecutiva, el Consejo Consultivo,<sup>d</sup> y el Comité Técnico y de Administración del Fideicomiso,<sup>e</sup> representan el <i>ápice estratégico</i> de la AMEXCID, es decir, representan su máxima autoridad. Igualmente, la AMEXCID cuenta con un <i>staff de apoyo</i> compuesto por una Secretaría Particular de la Dirección Ejecutiva y una Coordinación Administrativa (SRE, 2012). Asimismo, la AMEXCID tiene una <i>tecnestructura</i> compuesta por una Coordinación de Asesores.<sup>f</sup> También posee una <i>línea media</i> que, como se ha señalado, se conformó a partir de la estructura organizacional de la URECI; no obstante, desde el 2018, la línea media de la AMEXCID quedó compuesta por las siguientes direcciones: a) Dirección General de Cooperación Educativa y Cultural; b) Dirección General de Cooperación y Promoción Económica Internacional; c) Dirección General de Cooperación y Relaciones Económicas Bilaterales; d) Dirección General de Cooperación Técnica y Científica; y e) Dirección General del Proyecto de Integración y Desarrollo Mesoamérica.</p>
Mecanismos de coordinación <sup>g</sup>	<p>La AMEXCID cuenta con diversos mecanismos de coordinación, los cuales se refieren a los medios utilizados para coordinar la diversidad de tareas provocadas por la división del trabajo asignado a cada parte de la organización (Mintzberg, 1999). Así, en la Dirección Ejecutiva y en las...</p>

<sup>d</sup> El Consejo Consultivo está constituido por 17 Secretarías y tres Entidades, las cuales coadyuvarán en la formulación del PROCID (LCID, Cap. IV).

<sup>e</sup> Dicho Comité está conformado por representantes de la SRE, de la AMEXCID y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (LCID, 2011, Art. 38).

<sup>f</sup> Dicha Coordinación se subdivide en Asesor de Análisis y Estudios, Asesor para Mecanismos de Cooperación Multilateral, y Asesor de Organismos de Cooperación Económica y de Desarrollo.

<sup>g</sup> Aunque en la definición de Hall (1996) no está presente explícitamente la noción de mecanismos de coordinación, resulta pertinente exponer los mecanismos de coordinación que se desarrollan en la AMEXCID en tanto son parte inherente de su arreglo estructural.

<p>Mecanismos de coordinación</p>	<p>... diversas Direcciones se hace uso de la <i>supervisión directa</i>. También, la <i>normalización de los procesos de trabajo</i> se ve reflejada en el manual de organización y en las recomendaciones hechas en el PROCID 2014-2018. En este último se estableció que la AMEXCID coordinaría la celebración de las sesiones del Consejo Consultivo y de los Consejos Técnicos <i>ad hoc</i>, así como las reuniones de coordinación que el Reglamento Interior de la SRE confiere a la AMEXCID –lo cual implica un mecanismo de coordinación nacional en las actividades de la CID–; igualmente, el mismo PROCID enuncia, como mecanismos de coordinación de la cooperación entre México y otros países, las Comisiones Binacionales, las Comisiones Mixtas, las Reuniones Preparatorias, las Reuniones de Seguimiento, los Grupos Técnicos de Trabajo y las Comisiones Ejecutivas (AMEXCID, 2014: 26). De igual manera, la <i>normalización de los resultados</i> se hace presente en los PROCID que anualmente se publican desde 2014, en los cuales se presentan fichas de indicadores que determinan los resultados esperados a través de los años; en el mismo sentido, el Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD dio origen al establecimiento de la <i>normalización de los resultados</i> en materia de integración de Buenas Prácticas de Cooperación Internacional para el Desarrollo entre el Sistema de las Naciones Unidas y el Gobierno de México (PNUD, 2019). Por su parte, la <i>normalización de las habilidades</i> se encuentra en desarrollo, pues se ha reconocido que uno de los elementos importantes para la mejora de las actividades de la AMEXCID, es contar con personal habilitado y especializado en la materia.</p>
<p>Sistemas de comunicaciones<sup>h</sup></p>	<p>En cuanto al flujo de información formal, tanto la línea media como la tecnoestructura de la AMEXCID, deberán aportar información para alimentar el RENCID, el cual deberá contener información múltiple sobre las acciones de cooperación –como acuerdos y convenios–, la relación...</p>

<sup>h</sup> Mintzberg (1999) señala que en las organizaciones existen flujos de comunicaciones entre la línea media, el *staff* y la tecnoestructura, lo cual permite al *staff* y a la tecnoestructura proporcionar información y asesoramiento a la línea media y al ápice estratégico.

<p>Sistemas de comunicaciones</p>	<p>... de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal participantes de la cooperación internacional, y los proyectos y acciones de cooperación internacional en los cuales participen como receptores o donantes las dependencias y entidades de la Administración Pública (LCID, Arts. 27 y 28). El RENCID permitirá la creación, organización, administración y actualización del SICID, lo que facilitará a la AMEXCID identificar la concurrencia y, en su caso, la duplicidad de esfuerzos, así como las posibles iniciativas contradictorias de cooperación internacional, que impulsen las dependencias e instancias de la Administración Pública Federal (LCID, Arts. 29, 30, 31 y 32).</p> <p>Así, <i>cada una</i> de las partes estructurales de la AMEXCID debe nutrir de información a las <i>demás</i> partes estructurales de la misma AMEXCID.</p>
<p>Sistema de coordinación de membrecías</p>	<p>Respecto de la coordinación de las membrecías en la AMEXCID, se puede señalar que existen varias regulaciones para el ingreso de personal, pues la agencia cuenta con personal con diferentes esquemas de contratación.</p> <p>Existe personal del Servicio Exterior Mexicano, que es regulado por la Ley del Servicio Exterior Mexicano (LSEM), en la cual se plantean los mecanismos de ingreso, ascenso, comisiones y escalafones del cuerpo diplomático mexicano (AMEXCID-PNUD, 2018).</p> <p>Existe también personal civil de carrera que labora para la SRE, pero que, como señala la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) en su artículo 8, dicho personal no se rige por esta ley. Su regulación proviene de las Disposiciones en las Materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como del Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos y Organización, y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, pues en estos documentos se admite la existencia de otros servicios civiles de carrera distintos a los considerados en la LSPC en el gobierno federal (AMEXCID-PNUD, 2018).</p> <p>Además, hay personal contratado bajo honorarios cuya presencia es admitida en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, pues en ella se permite la...</p>

<p>Sistema de coordinación de membrecías</p>	<p>... contratación de personal bajo honorarios para desempeñar funciones iguales o equivalentes a los puestos autorizados en la administración pública (AMEXCID-PNUD, 2018).  Aunado a lo anterior, a través del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD, se desarrolló un Plan de Acción para Especialistas Mexicanos en Cooperación Internacional para el Desarrollo, en el cual se estableció que el PNUD proveería a la AMEXCID de personal especializado contratado por tiempo determinado (AMEXCID-PNUD, 2018).</p>
<p>Continuidad</p>	<p>A diferencia de lo que acontecía con la CID en México hasta antes de que la LCID fuera promulgada –por ejemplo, la disolución de las organizaciones encargadas de la cooperación internacional o su degradación de rango y capacidad de acción–, actualmente la AMEXCID tiene la seguridad de que continuará participando activamente en la política exterior de México, pues cuenta con una estructura formal que legalmente la habilita para desempeñar su función objetiva. La creación de la AMEXCID, estipulada en la LCID, otorga certeza jurídica a la permanencia de dicha agencia más allá de los cambios de gobierno y de los intereses particulares de sus titulares.</p>
<p>Ambiente</p>	<p>Alrededor de la AMEXCID gravitan otras entidades con las cuales dicha agencia interactúa de manera más o menos permanente, ya sea para proveerles de un bien o servicio de cooperación internacional o como consumidora de lo que estas entidades producen para poder cumplir con su función objetiva. Entre las entidades que conforman el ambiente de la AMEXCID están las agencias de cooperación de otros países, los organismos internacionales, las organizaciones de la sociedad civil (OSC), los donantes privados, las instituciones de educación superior y de investigación, los gobiernos y organismos de las entidades federativas y municipales nacionales, las entidades públicas federales y la misma SRE. Estas entidades/organizaciones con las que se relaciona la AMEXCID son parte del campo organizacional de la CID (De la Rosa, Pérez, Contreras y Hernández, 2017).</p>

<p>Se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas</p>	<p>En la AMEXCID se desarrollan múltiples actividades –contempladas en los objetivos, estrategias, líneas de acción y proyectos– que se consideran necesarias para lograr las metas inherentes a su función coordinadora. Algunas de ellas son la identificación de opciones de cooperación internacional, la celebración de convenios de colaboración con otras agencias de cooperación internacional, el monitoreo y evaluación de proyectos de cooperación internacional suscritos por entidades nacionales federales, la promoción de la cooperación Sur-Sur, entre otras más. Estas actividades están relacionadas con el PROCID, el cual –para el periodo 2014-2018– proyectó trabajar la oferta de cooperación mexicana priorizando a Centroamérica, el resto de América Latina y el Caribe, y los países en desarrollo de Asia-Pacífico y África.</p> <p>Por otra parte, en lo relativo a sus prioridades temáticas, como país receptor sus actividades de cooperación se aglutinan en torno a la meta esencial de potenciar el desarrollo del país –ya que la CID mantiene su relación permanente con la geopolítica y con las líneas de acción particulares de cada país para hacerse, por sí mismos, de ciertos beneficios (Sogge, 2004)–, y como país oferente, sus actividades se encaminan a la búsqueda de impacto en productividad y desarrollo compartiendo conocimiento, tecnología y mejores prácticas.</p>
<p>Resultados para sus miembros, la misma AMEXCID y la sociedad</p>	<p>La AMEXCID tiene diversas tareas estipuladas en los Arts. 10, 11, 12 y 13 de la LCID; de ellos, respecto de los resultados para sus miembros, destaca la responsabilidad que la AMEXCID tiene para mantenerlos actualizados en lo relativo a las mejores prácticas en materia de cooperación internacional, desarrolladas, adoptadas y aplicadas por agencias de cooperación de terceros países y por organismos multilaterales especializados. Los resultados para la misma AMEXCID están ligados a su propia supervivencia, pues ésta depende de la eficacia de aquellos. Dado que la AMEXCID es una agencia coordinadora de la CID, tiene un impacto directo en el fomento al desarrollo social.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3. SITUACIONES EMPÍRICAS ORGANIZACIONALES DE LA AMEXCID

La AMEXCID, posibilitada por la LCID, ha facilitado que la CID del gobierno federal se estructure de manera sistémica.<sup>47</sup> No obstante, aún subsisten dificultades, carencias y obstáculos en su gestión y desarrollo, algunos de los cuales han sido documentados por estudiosos de la CID (Prado, 2019; Prado, 2014; Pérez, Ayala y De la O, 2015) y por la propia AMEXCID –en colaboración internacional con el PNUD–; de igual manera, este trabajo recopiló evidencia empírica sobre las dificultades, las carencias y los obstáculos en la gestión y desarrollo de la AMEXCID. Con base en todo lo anterior, en este apartado se exponen algunas situaciones empíricas de la AMEXCID, con el propósito de mostrar, en el siguiente apartado, la manera en que pueden ser abordadas bajo una perspectiva organizacional.

1) La emergencia de la AMEXCID en el seno de la SRE y su procedencia desde áreas que con anterioridad venían dedicándose a la CID en la misma dependencia, no permitieron que la AMEXCID contara con una estructura que respondiera a los mandatos de la LCID en el sexenio de F. Calderón, por lo que en el gobierno de E. Peña, dicha agencia se enfrentó a una reestructuración. En el año 2013, bajo la dirección de Juan Manuel Valle Pereña, la AMEXCID desarrolló una propuesta de estructura organizacional basada en experiencias propias y en modelos de otras agencias, que lograra adecuarse al cumplimiento de las metas exigidas a

---

<sup>47</sup> La relación que establecen entre sí las diversas instancias de la CID de México (SRE, gobiernos subnacionales y locales, OSC y la misma AMEXCID) a través de instrumentos tales como el PROCID, el RENCID y el FONCID, y de unidades coordinadoras como el Consejo Consultivo y los Consejos Técnicos *ad hoc*, dan cuenta de una estructura de interacciones necesarias para la elaboración de un producto específico –la CID– que es tomado como insumo por otras entidades del propio campo organizacional de la CID para cumplir con sus propias funciones.



dicha agencia, por lo cual, se decidió conformar una Dirección General de Planeación y Políticas de Cooperación Internacional para el Desarrollo (DGPPCID). En palabras de nuestro informante clave, lo anterior sucedió de la siguiente manera:

Entonces, después de mucho pensar, después de mucho analizar, lo que nosotros hicimos fue ver cómo estaban organizadas las agencias en el mundo. Yo he tenido oportunidad de manera personal de estar en [...] de conocer el Ministerio Alemán [...] la Agencia Chilena [...] la Agencia Uruguayaya [...] Toda esa información [...] la pusimos así en la pared: cómo estaban sus organigramas, cómo hacían la cooperación. Claramente también nos dimos cuenta de que jamás íbamos a tener como Departamentos Sectorizados Especializados porque no era nuestro fin. Las Agencias de Cooperación de los países desarrollados son implementadoras. Es una Unidad Coordinadora. La Ley nos da la facultad de coordinar, no de implementar. Entonces, viendo nuestros alcances de nuestro mandato, ver qué podría funcionar. Y llegamos, o se llegó a ese momento, a una conclusión.

Si bien la propuesta de reestructuración se llevó a cabo, no se pudo formalizar en la reforma del Reglamento Interno de la SRE, por lo que durante todo el sexenio de E. Peña la AMEXCID se desarrolló bajo la coexistencia de dos estructuras: la oficial basada en el reglamento vigente de la SRE (véase Anexo 1) y la real derivada de dicha reestructuración (véase Anexo 1) (Prado, 2019). Lo que trajo consigo una fragmentación de actividades y, por ende, una confusión externa sobre las responsabilidades y atribuciones que cada área de la AMEXCID gestionaba, tal como se observa en el fragmento de la siguiente entrevista con un informante clave:

[...] Entonces no hay forma de, pues de establecerlo formalmente, porque muchas cosas que, por ejemplo, se hacen en Proyecto Mesoamérica, las tiene que firmar Cooperación Técnica. Porque las atribuciones del Proyecto Mesoamérica no le alcanzan, o las cosas que hace Cooperación Técnica, lo de las becas lo tiene que firmar la Directora

de Culturales, porque aún no hay atribuciones para que Cooperación Técnica firme [...] El caso extremo es la Dirección de Planeación, porque ésta fue la Dirección que se creó de la nada [...] Eso nos ha llevado, pues a muchísimos, muchos, no quiero decir problemas, pero sí ha disminuido la presencia de la AMEXCID en muchas ocasiones. Este simple hecho de que no le podamos poner el apellido al oficio, pues no está bien. La gente se confunde, [llegan a decir] o sea, [...] ¿es el Director General de la AMEXCID?, ¿qué no hay un Director General Ejecutivo? Sí, sí hay un Director General Ejecutivo y está [la DGPPCID]. ¡Ay!, pero como no dice, pues entonces no nos queda claro; y no nos queda claro; a nadie le queda claro.

Otra muestra de lo anterior se ve reflejada en un estudio hecho por Pérez y Ayala (2015) respecto de la percepción de la AMEXCID en materia de conocimiento y en materia de las funciones de la agencia.<sup>48</sup> En dicho documento se encontró que los participantes señalaban que si bien conocían las funciones generales de la AMEXCID, para muchos de ellos existía un desconocimiento sobre la exactitud de las actividades que realiza la agencia; asimismo, reportaban cierta duplicidad de funciones entre las distintas áreas que operan los proyectos de cooperación, ya que en ocasiones no resultaba claro hasta dónde se debía coordinar, organizar y ejecutar (Pérez y Ayala, 2015: 138).

Tras el término del sexenio de E. Peña, en el gobierno de A. M. López la estructura organizacional de la AMEXCID presentó nuevamente algunos cambios. Acorde con Cervantes, Camacho y Narváz (2018: 343), la nueva estructura incorporó a la Dirección General de Planeación y Políticas de Cooperación Internacional para el Desarrollo, a la vez que se reconoció que en la agencia existen de facto otras unidades como la Oficina de

---

<sup>48</sup> Pérez y Ayala (2015: 209) realizaron un estudio de opinión a expertos que pertenecen al ámbito académico, de la sociedad civil, *think tanks*, organismos internacionales, sector privado, y gobierno federal y estatal; expertos vinculados al tema de la cooperación internacional desde su actividad laboral, práctica o intelectual.

Planeación, la Dirección Adjunta de Fondos y la Dirección General Adjunta Jurídica; no obstante, dichos cambios en la estructura de la AMEXCID siguen sin emitirse en el reglamento interno de la SRE, que se espera quede publicado en los primeros meses del año 2020.

2) Otro aspecto que afectó el desarrollo de las acciones estratégicas relacionadas con el mandato central de la LCID, fue que, debido a su estructura, la AMEXCID atendió dos responsabilidades generales: la gestión y coordinación de la CID a nivel federal, y la diplomacia económica de la SRE –esta última por contar con la Dirección General de Cooperación y Promoción Económica Internacional y con la Dirección de Cooperación y Relaciones Económicas Bilaterales– (Prado, 2019). Incluso, se puede advertir una mayor tendencia al fomento de las responsabilidades en materia económica desde el inicio del sexenio de E. Peña, pues dentro de los objetivos existentes en la *Meta México con Responsabilidad Global*, perteneciente al Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), se pretendió promover el valor de México en el mundo mediante la difusión económica, turística y cultural, así como reafirmar el compromiso del país con el libre comercio, la movilidad de capitales y la integración productiva (DOF, 2013). Dicha tendencia siguió reflejándose en el último informe de gobierno de la gestión de E. Peña, pues dentro de los puntos que se presentaron en relación con la cooperación internacional se destaca, por ejemplo, que en materia de las relaciones con América del Norte, se avanzó en temas como la modernización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); asimismo, se presentó como logro la institucionalización del Diálogo Económico de Alto Nivel (DEAN), que representó el principal foro de cooperación económica bilateral; igualmente, se impulsaron tanto el ecosistema emprendedor entre los países, como el papel de la mujer en el ámbito económico y el comercio regional. Así, esta tendencia en materia económica abona a soslayar la

responsabilidad relativa a la gestión y coordinación de la CID a nivel federal, plasmada en la LCID.

3) El Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD (PNUD, 2013)<sup>49</sup> mostró que uno de los principales problemas para el desarrollo de la CID a nivel federal en México recaía en las debilidades institucionales que desde el año 2013 presentaba la AMEXCID, entre las que destacaba la necesidad de contar con información confiable, oportuna y sistematizada para la toma de decisiones en materia de cooperación internacional, la cual se pretendía cubrir con el desarrollo del RENCID y el SICID, como lo establecía la LCID. No obstante, en la conformación de este registro nacional y de este sistema de información, existió retraso. Asimismo, el Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD sirvió para implementar talleres de capacitación que ayudaran a funcionarios de la Administración Pública Federal a integrar información de calidad en el RENCID (de junio de 2013 a agosto de 2017) y para llevar a cabo acciones de sensibilización sobre la importancia de dicho registro. Igualmente, cabe mencionar que las acciones de apoyo en materia de información y desarrollo del RENCID, derivadas de dicho Programa de Cooperación, se centraron en la planeación e implementación de un programa de gestión que permitiera registrar, administrar y actualizar de manera efectiva y oportuna la información sobre cooperación internacional.

Es importante señalar que en esta trayectoria el retraso del desarrollo del SICID pudo haber afectado la toma de decisiones

---

<sup>49</sup> Dicho Programa se derivó de la siguiente situación. Ante la intención de que el Sistema Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo contribuyera en el 2013 a la implementación de los ODS, y con el propósito de que la AMEXCID transitara hacia un modelo eficaz de cooperación dual, se desarrolló un programa de trabajo multianual –con fecha de finalización en junio de 2025– a través del Acuerdo Marco de Colaboración entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

en dos sentidos: que no fuera oportuna, ni satisfactoria, en términos del enfoque simoniano de la toma de decisiones. Ejemplo de ello es lo que Prado (2019: 1129) establece acerca de los datos presentados en los informes hechos por la AMEXCID que en cierto punto complicaron la toma de decisiones a la Dirección General de la agencia, pues si bien dichos informes se caracterizaban por ser extensos y mostrar mejoras en los distintos rubros de la CID, el problema era que los datos no siempre resultaban consistentes ni dentro de un mismo informe, ni respecto a ediciones previas o subsiguientes.

También resulta pertinente destacar que otras instancias esenciales para la toma de decisiones sufrieron retrasos en su implementación, como fueron los casos del PROCID –que se publicó dos años después de lo establecido en la LCID– y del proyecto de la Infoamexcid<sup>50</sup> –que empezó a operar hasta 2017–.

4) En el sexenio de E. Peña la CID a nivel federal tuvo diversas orientaciones estratégicas debido al reiterado cambio de sus directivos. En un primer momento, en 2013, la AMEXCID estuvo bajo la dirección de Juan Manuel Valle Pereña, quien se interesó en su reestructuración con el objetivo de cumplir con los mandatos de la LCID. En un segundo momento, en 2015, la dirección quedó a cargo de María Eugenia Casar Pérez, quien se enfocó en la promoción de la agenda 2030. En un tercer momento, en 2017, la dirección pasó a manos de Agustín García-López, quien puso énfasis en la promoción cultural del país. Si bien ninguna de las propuestas de los directivos se dejó de trabajar, tras el cambio de éstos, sí existieron nuevos enfoques. Este aspecto se refleja en el fragmento de entrevista a un informante clave:

Gina tenía la agenda 2030, el embajador es muy de la cultura, de las cosas culturales, de la visibilidad de México en foros internacionales,

---

<sup>50</sup> La Infoamexcid es una plataforma interna cuyo objetivo es gestionar proyectos de manera continua en todas sus fases hasta llegar a la evaluación.

le gusta mucho. Entonces, cada quien tiene especiales intereses en cosas específicas; entonces va a depender muchísimo de quién esté, de cómo se impulse cada cosa. Por ejemplo, ahora la cooperación iberoamericana tiene un auge espectacular que yo nunca había visto. En otras ocasiones la cooperación iberoamericana era como: “ah sí, y además tenemos la cooperación iberoamericana”; [es decir] no era como lo más vendible, lo más visible, lo más atendido. Depende mucho de la formación de cada director general, del director ejecutivo, de por dónde van a ir los impulsos más fuertes en la agencia. Pero insisto, es un estilo de liderazgo de cada quien.

5) La CID ha tendido a fomentar la gobernanza. Ante el surgimiento de nuevos actores, a éstos se les reconocen ciertas capacidades para llevar a cabo su participación en la CID, sin embargo, cada uno de ellos representa intereses específicos, y dado que los acuerdos de cooperación no son perfectos –aludiendo a la idea coasiana de que los contratos son incompletos (Coase, 1994)–, los actores pueden hacer uso de esa situación para obtener ciertas ventajas.

6) Acorde con el PNUD (2013), la AMEXCID y funcionarios de la Administración Pública Federal detectaron necesidades de capacitación de nuevos conocimientos relacionados con temas de CID, por tanto, en la primera etapa del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD, se determinó que las actividades de capacitación se concentrarían en la comprensión de conceptos y en el desarrollo de habilidades técnicas de gestión de cooperación internacional –como el ciclo de proyectos, y la formulación y evaluación de indicadores de proyectos de CID– (PNUD, 2013: 7). Además de la capacitación, el Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD contempló la contratación y el fortalecimiento de equipos multidisciplinarios de especialistas que realizaran tareas clave de la AMEXCID; en ese sentido, una tercera parte del personal de la AMEXCID laboraba bajo la figura de consultor del PNUD (Prado, 2019: 1139). Al desarrollo de capacidades a través de la capacita-

ción y la contratación de especialistas se sumó, en la primera etapa del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD, la promoción de gestión de conocimiento encaminada a lograr transferir experiencias del PNUD (2013) en el ámbito de la gestión.

De acuerdo con un informante clave, una de las situaciones que afectó mantener el conocimiento generado dentro de la AMEXCID fue que las plazas del PNUD implicaron un fenómeno de rotación de personal, pues en promedio, un consultor PNUD se quedaba en un puesto de trabajo año y medio, afectando el desempeño efectivo de dicho puesto de trabajo; en palabras del informante clave:

Sobre todo del personal que está contratado con estas plazas del PNUD, que no son de la estructura de la cancillería; [...] justo hicimos una consultoría y salió que el tiempo promedio que un consultor de estos del PNUD se queda en un puesto es de un año y medio, o sea nada. Entonces [...], el que está trabajando no se aprende del todo su puesto, lo que llega a aprender se pierde, es una pérdida de conocimiento muy importante. Todo lo que llega este personaje a entrenarse, a tener cursos, etcétera, se pierde.

[...] es por la rotación; [...] Tenemos ahora una estrategia de capacitación que es de este año, hemos hecho un montón de capacitaciones, el año pasado capacitamos a más de 600 personas, o sea, es un número récord, totalmente; ahora tenemos más sistematizado todo el proceso de capacitación. No obstante, nos falta una política de gestión del conocimiento, porque la capacitación es una cosa, pero el conocimiento de los funcionarios que tienen mucho tiempo aquí, es otra.

Ahora bien, todas estas situaciones empíricas de la AMEXCID pueden ser tratadas como problemáticas organizacionales al ser asimiladas como objetos de estudio organizacionales. En otras palabras, estas situaciones empíricas de la AMEXCID pueden ser llamadas problemáticas organizacionales desde el momento en que sean enfocadas desde una perspectiva organizacional. Cuestión que será abordada en el siguiente apartado.

#### 4. PROBLEMÁTICAS ORGANIZACIONALES DE LA AMEXCID –Y DE LA CID DE MÉXICO–

Para dar cuenta de que las situaciones empíricas organizacionales de la AMEXCID –y de la CID de México– descritas en el apartado anterior se pueden mirar y estudiar organizacionalmente, en seguida las relacionamos con algunos enfoques teóricos organizacionales,<sup>51</sup> logrando así que adquieran el estatus de problemáticas organizacionales; para ello en algunos momentos se han establecido supuestos ligados a la teoría sobre el comportamiento de las organizaciones.

1) En lo relativo a la emergencia de la AMEXCID al interior de la SRE, se identificaron las siguientes problemáticas organizacionales.

La inestabilidad de su estructura organizacional –resultado de constantes cambios– y la coexistencia de una estructura formal e informal, han dado pie a *disfunciones burocráticas* (Merton, 1984) que conllevan a que no queden claras las tareas formales a realizar y a que los usuarios externos no tengan claridad sobre las funciones de cada puesto. Aunado a lo anterior, la escasez de recursos como criterio determinante para la conformación de unidades organizacionales –ya preexistentes en la SRE– y la falta de un proyecto para dicha conformación estructural, dan cuen-

---

<sup>51</sup> La diversidad y cantidad de enfoques teóricos existentes en el campo de estudio de lo organizacional, su mutua contestación, inconmensurabilidad y consecuentes desacuerdos (Burrell y Morgan, 1979), hacen ordinario que un objeto, tema o problema organizacional sea estudiado por más de un enfoque. Por ello, dado que las situaciones empíricas organizacionales de la AMEXCID –y de la CID de México– quedarán sujetas a esos combates entre los enfoques teóricos de lo organizacional –y, por lo tanto, serán susceptibles de múltiples interpretaciones organizacionales–, en este trabajo se retoman los enfoques teóricos organizacionales que a nuestro entender son los más representativos/ade cuados para interpretar cada situación empírica. Inclusive, los autores citados para respaldar cada enfoque sólo son algunos de entre tantos.



ta de la ausencia de herramientas de diseño estructural/organizacional (Mintzberg, 1999; Robbins, 1983).

Por lo que respecta a la constante reestructuración (Daft, 2005) de la AMEXCID, se tomaron en cuenta unidades organizacionales especializadas preexistentes en el ámbito formal, sin embargo, de manera informal se estableció una estructura que sirvió para que algunas tareas no consideradas en la estructura formal pudieran ser llevadas a cabo de manera flexible (Blyton y Morris, 1991; Clegg, 1990), lo cual abonó al flojo acoplamiento estructural (Weick, 1976) de la AMEXCID. También, se aprovechó la diferenciación y consecuente especialización estructural (Pugh, 1968 y 1969; Mintzberg, 1999) para atender la diversidad de actores de la CID a los que la AMEXCID debe atender, actores que son parte del ambiente organizacional (Lawrence y Lorsch, 1973) de la agencia.

Así, los enfoques teóricos aplicables al estudio de estas problemáticas relacionadas con la estructura organizacional de la AMEXCID son: teoría de la burocracia, teoría de la contingencia, diseño y configuración organizacionales, organizaciones flexibles y teorías de la ambigüedad organizativa (Merton, 1984; Pugh, 1968 y 1969; Lawrence y Lorsch, 1973; Daft, 2005; Mintzberg, 1995; Robbins, 1983; Blyton y Morris, 1991; Clegg, 1990; Weick, 1976).

Desde otro punto de vista, la conformación de la AMEXCID, a partir de la agregación de unidades preexistentes, también implicó la agregación –no integración– de la subcultura organizacional de cada unidad, con el resultado de una cultura organizacional fragmentada (Martin, 1992). En extensión, su identidad organizacional (Albert y Whetten, 2004) también nació fragmentada o, dicho de otra manera, como una especie de rompecabezas de identidades preconstruidas. Como es evidente, a estas problemáticas las relacionamos con los enfoques de la cultura en las organizaciones e identidad organizacional (Martin, 1992; Albert y Whetten, 2004).

Por otra parte, a partir de la forma como se ha venido reconfigurando la estructura de la AMEXCID, se puede establecer la presencia de cierto grado de isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1983), pues independientemente del proceso de creación de ésta, su estructura organizacional ha sido producto, en general, de un mecanismo mimético, es decir, puesto que México es miembro de la OCDE, la AMEXCID ha tendido a adoptar las mejores prácticas de otras agencias de cooperación internacional de países donadores pertenecientes a dicho organismo. Asimismo, ante la intención de que la agencia transite hacia un modelo eficaz de cooperación dual, el convenio realizado con el PNUD ha provocado que la AMEXCID incorpore prácticas en materia de CID probadas en otros países, lo que implica la presencia de un mecanismo coercitivo hacia la AMEXCID. No obstante, puede suponerse que el proceso de institucionalización (Tolbert y Zucker, 1996) de estas prácticas se mantuvo débil debido a los constantes cambios de los directivos y a la coexistencia de una estructura formal e informal. De esta manera, un enfoque adecuado y útil para estudiar algunos fenómenos organizacionales presentes en la AMEXCID, es el nuevo institucionalismo sociológico (DiMaggio y Powell, 1983; Powell y DiMaggio, 2001; Tolbert y Zucker, 1996; Greenwood, Oliver, Sahlin y Suddaby, 2008).

2) Respecto del mandato central de la LCID y los efectos de implementarla, se derivan dos problemáticas organizacionales: la diversidad en los fines de la AMEXCID y la legitimidad de ésta como organización coordinadora de la CID.

La primera problemática está relacionada con el hecho de que la AMEXCID debía atender dos responsabilidades generales –la gestión y coordinación de la CID y la diplomacia económica–, lo que implicó un conflicto de intereses respecto de cuáles metas –léase responsabilidades– debían ser las prioritarias. Así, dado que no todas las metas pueden ser satisfechas a la vez, se prestó mayor atención a las metas económicas. Desde el siglo pasado, en

la literatura organizacional se estableció que ante la escasez de recursos, dentro de todas las demandas posibles que surgen en las organizaciones, se presta más atención a unas que a otras, lo que Cyert y March (1963) denominaron *foco de atención*.

Por otro lado, bajo una perspectiva organizacional, la diversidad de metas a las que la AMEXCID debe responder, involucra que se desarrollen contradicciones y/o complementariedades entre las lógicas institucionales (Thornton y Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio y Lounsbury, 2012) que influyen sobre la dinámica organizacional de la AMEXCID pues, por una parte, existen lógicas que guían las acciones hacia la promoción del libre comercio y, por otra, hay lógicas que orientan las acciones hacia la promoción y coordinación de acciones para el desarrollo.

La segunda problemática muestra que aun cuando la AMEXCID está respaldada por la LCID, debe legitimar (Weber, 1992) sus acciones –e institucionalizar su existencia (Jepperson, 2001)– ante los participantes de la CID de México pues, por un lado, existe desconocimiento sobre la exactitud de las actividades que realiza la agencia, y por el otro, debe posicionarse como coordinadora de la CID federal a la vez que realizar acciones de promoción económica. Cabe señalar que, al menos en el sexenio de E. Peña, la AMEXCID buscó legitimarse, prioritariamente, desarrollando la promoción económica –compromiso del país con el libre comercio, movilidad de capitales e integración productiva– estipulada en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018).

Así, los enfoques que se podrían utilizar para analizar estas problemáticas organizacionales son la teoría del comportamiento, la teoría de la burocracia y el nuevo institucionalismo sociológico (Cyert y March, 1963; Weber, 1992; Thornton y Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio y Lounsbury, 2012; Jepperson, 2001; Tolbert y Zucker, 1996).

3) En lo tocante a las deficiencias de información sistematizada para la toma de decisiones entre los actores de la CID y a la dila-

ción de la puesta en marcha del RENCID y el SICID, se pueden abordar tres problemáticas organizacionales. Una, relativa a la incertidumbre y ambigüedad en la toma de decisiones (Cohen, March y Olsen, 1972), en el sentido de que en la AMEXCID las decisiones pueden ser tomadas por coyuntura o por descuido, más que por resolución expresa. Otra, relativa a la forma en que al conformarse de manera tardía el sistema de información, éste no contribuyó a reducir la incertidumbre ni a soportar el carácter racional y estratégico de las decisiones (Simon, 1988) –tanto de integrantes de la AMEXCID como de actores externos involucrados con la agencia–, pues en dicho sistema se han presentado inconsistencias y falta de continuidad en la información en diversos informes (Prado, 2019). Y otra más, ligada a la anterior, relativa a las posibles fallas en los sistemas de comunicación formales que repercuten en dichas inconsistencias en la información (Krone, Jablin, y Putman, 1989; Manning, 1992; Deetz, 2001) de la agencia. Estas problemáticas pueden abordarse, respectivamente, con las teorías de la ambigüedad organizativa, y con la teoría del comportamiento y la comunicación organizacional (Cohen, March y Olsen, 1972; Simon, 1988; Krone, Jablin, y Putman, 1989; Manning, 1992; Deetz, 2001).

4) En relación con los constantes cambios de los directivos de la AMEXCID, de ello se derivan tres problemáticas organizacionales. Primera, los constantes cambios en la directiva implican problemas para alcanzar los objetivos y generar sentido respecto de los mismos (Weick, 1995; Brown, Colville y Pye, 2015) en los miembros de la agencia, pues normalmente se espera que la directiva influya en el comportamiento de los individuos para alcanzar los fines de la organización a través de la creación de sentido respecto de sus aportaciones y aspiraciones en la organización. En la AMEXCID, la coherencia en la creación de sentido se ha visto interrumpida debido a los cambios en las orientaciones y aspiraciones de la directiva, aunado al hecho de que el proceso de

creación de sentido en una organización conlleva la creación de marcos<sup>52</sup> que resumen experiencias (Weick, 1995). Segunda, la variación en los estilos de liderazgo (Bryman, Collinson, Grint, Jackson y Uhl-Bien, 2011) de los directivos de la AMEXCID también inciden en la falta de construcción de sentido, pues la generación de significados se ve interrumpida (Fairhurst, 2001 y 2011) por el constante cambio en los estilos de liderazgo. Tercera, los cambios de la directiva conducen a los miembros de la AMEXCID a una dinámica de adaptación a los estilos de liderazgo, y a las particulares formas de trabajo y formación de estrategias que los directivos tienen (Lewin, Weigelt y Emery, 2004). En ese sentido, los enfoques que se podrían utilizar para analizar estas problemáticas son la creación de sentido, las teorías del liderazgo y el cambio organizacional (Weick, 1995; Brown, Colville y Pye, 2015; Bryman, Collinson, Grint, Jackson y Uhl-Bien, 2011; Lewin, Weigelt y Emery, 2004; Demers, 2007; Poole y Van de Ven, 2004).

5) Sobre el fomento de la gobernanza en la CID y, por tanto, la existencia de intereses de cada actor involucrado en la CID, se identifica una problemática organizacional relacionada con la acción organizada que se va construyendo en la AMEXCID cuando se realizan las acciones de cooperación internacional a nivel federal. Esto es, ante la diversidad de intereses y capacidades estratégicas de los actores relacionados con la CID, el papel de la AMEXCID como coordinadora de la CID puede dar lugar a mecanismos de regulación que estructuren tanto la acción organizada que se desarrolla a partir de la relación entre la AMEXCID y los otros actores organizacionales involucrados en proyectos de cooperación, como la acción organizada que se desarrolla dentro de la propia AMEXCID. Por tanto, el enfoque teórico que procede aplicar al estudio de esta problemática organizacional es el análisis estratégico (Crozier y Friedberg, 1990).

---

<sup>52</sup> Dentro de los marcos se pueden señalar: la ideología, las premisas de decisión, los paradigmas, y las tradiciones e historias (Weick, 1995).

6) En lo relativo al desarrollo del personal a través de la capacitación y a la tendencia de la rotación de personal que limita mantener el conocimiento promovido en la AMEXCID, se desprenden dos problemáticas organizacionales. Por una parte, la generación de conocimiento organizacional se ve afectada por la rotación de personal en el sentido de que si bien se alcanza a realizar un proceso de aprendizaje de bucle simple (Argyris y Schön, 1978), no se alcanza, dada la rotación de personal, a realizar un proceso de doble bucle (Argyris y Schön, 1978) que transforme los modelos mentales de los miembros de AMEXCID. Por otra parte, los procesos de socialización y exteriorización del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) se ven afectados debido a que la conversión del conocimiento –tácito a tácito y tácito a explícito– se ve interrumpida con la continua rotación de personal; de igual manera, la rotación de personal limita la difusión y creación de conocimientos al no permitir la conformación de entendimientos colectivos que con el paso del tiempo contribuyan a la formación y mantenimiento de los conocimientos (Weick, 2001). Así, los enfoques teóricos que pueden abonar al estudio de estas problemáticas son el aprendizaje organizacional, el conocimiento organizacional y la creación de sentido (Argyris y Schön, 1978; Nonaka y Takeuchi, 1995; Weick, 2001).

## CONCLUSIONES

El aporte más significativo de este trabajo radica en que las problemáticas organizacionales de la AMEXCID expuestas en el apartado anterior, así como las preguntas de investigación que se derivan de dichas problemáticas, pueden ser consideradas, en conjunto, como una agenda de investigación organizacional de la AMEXCID, como se muestra en la Tabla 2.

Ésta es una propuesta de agenda de investigación inicial que puede ser ampliada y redefinida en función de la dinámica propia de la agencia, a la vez que debe ser robustecida a partir de los

intereses de investigación de los estudiosos de las organizaciones y de la CID. Asimismo, esta agenda de investigación representa un paso inicial para el desarrollo de una perspectiva organizacional de la política pública exterior, de las organizaciones internacionales y, sobre todo, de la CID; ello, en el sentido de que la AMEXCID es parte de la política pública exterior al estar reconocida en la LCID, representa un tipo de organización *sui géneris* como lo son las Agencias de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y es la encargada de la coordinación de la CID a nivel federal.

El ejercicio presentado en la Tabla 2 asimila a la AMEXCID a los esquemas de significado que refieren a la organización, lo que permite reafirmar que dicha agencia puede ser considerada como una organización; en otras palabras, las perspectivas teóricas del pensamiento organizacional son adecuadas para analizar, en sus diversos aspectos, a la AMEXCID.

Al asimilar las situaciones empíricas organizacionales a los referentes teóricos reportados por los estudiosos de lo organizacional, lo organizado y la organización, se hizo evidente que dichas situaciones –aparentemente alejadas del estudio de lo organizacional– son susceptibles de ser estudiadas organizacionalmente. De esta forma, quedamos en posición de postular a la AMEXCID como un objeto empírico del campo de estudio de lo organizacional.

Ahora bien, si por un lado se toman las diversas perspectivas disciplinares que participan en el estudio de la CID y, del otro, se considera el ejercicio de problematización organizacional de la AMEXCID presentado del apartado anterior, resulta evidente que mientras las primeras centran su atención en los preceptos de gestión de buenas prácticas de la CID a nivel mundial, el segundo señala tanto problemas de investigación no convencionales –que pueden incidir en la mejora operacional de la AMEXCID–, como novedosos referentes teóricos para abordar dichos problemas.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Es pertinente aclarar que se consideran *problemas de investigación no convencionales y novedosos referentes teóricos*, si son pensados u observados desde el campo de estudio de la CID.

**Tabla 2.**  
**Agenda de investigación organizacional de la AMEXCID**

Situación empírica de la AMEXCID	Problemática organizacional	Enfoque teórico organizacional	Preguntas de investigación de carácter organizacional
<p>Procedencia de la AMEXCID.</p> <p>Emergencia de la AMEXCID al seno de la SRE.</p> <p>Diseño de una organización estructuralmente especializada en la gestión de la CID.</p>	<p>Difunciones burocráticas en la AMEXCID.</p> <p>Ausencia de herramientas de diseño estructural/ organizacional.</p> <p>Coexistencia de estructuras formal e informal en la AMEXCID.</p> <p>Flojo acoplamiento estructural de la AMEXCID.</p> <p>Diferenciación y especialización estructural de la AMEXCID.</p> <p>Cultura e identidad organizacional fragmentadas en la AMEXCID.</p> <p>Procesos de isomorfismo institucional de carácter mimético y coercitivo en la AMEXCID.</p>	<p>Burocracia</p> <p>Contingencia</p> <p>Diseño y configuración organizacionales</p> <p>Organizaciones flexibles</p> <p>Teorías de la ambigüedad organizativa</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Identidad organizacional</p> <p>Nuevo institucionalismo sociológico</p>	<p>¿Por qué se tienden a generar círculos viciosos en la AMEXCID?</p> <p>¿Qué tipo de círculos viciosos se desarrollan en ella?</p> <p>¿Cuál debería ser el diseño estructural/ organizacional ideal de la AMEXCID?</p> <p>¿A qué tipo de forma de organización particular da origen la coexistencia de estructuras formales e informales en la AMEXCID?</p> <p>¿Cuál es el grado de acoplamiento estructural de la AMEXCID y cómo influye en su desempeño?</p> <p>¿Cómo se han venido construyendo la cultura e identidad organizacionales de la AMEXCID?</p> <p>¿De qué manera responde la AMEXCID a sus demandas ambientales?</p> <p>¿Cuál es el grado de isomorfismo estructural que tiene la AMEXCID en tanto actor que forma parte del campo organizacional de la cooperación internacional para el desarrollo?</p> <p>¿Qué prácticas derivadas de los mecanismos mimético y coercitivo han logrado institucionalizarse en la AMEXCID?</p>



<p>Mandato central de la LCID y efectos de implementar la LCID.</p>	<p>Diversidad de metas de la AMEXCID. Legitimación de la AMEXCID en tanto agencia encargada de coordinar la CID.</p>	<p>Comportamiento Burocracia Nuevo institucionalismo sociológico</p>	<p>¿De qué manera responde la AMEXCID a la diversidad de metas que debe alcanzar? ¿Cuáles son las lógicas institucionales que influyen en la dinámica organizacional de la AMEXCID y en qué medida dichas lógicas se contradicen y/o complementan? ¿En qué medida la AMEXCID ha logrado legitimarse en tanto agencia encargada de coordinar la CID federal?</p>
<p>Deficiencia en la generación de información sobre la CID que contribuya una adecuada toma de decisiones.</p>	<p>Incertidumbre y ambigüedad en la toma de decisiones en la AMEXCID. Inconsistencias en la información que repercuten negativamente en la toma de decisiones en la AMEXCID. Deficiencia en los sistemas de comunicación formales que derivan en inconsistencias en la información.</p>	<p>Teorías de la ambigüedad organizativa Comportamiento Comunicacional organizacional</p>	<p>¿Cómo enfrenta la AMEXCID la incertidumbre y ambigüedad presentes en la toma de decisiones? ¿Ante la deficiencia en la generación de información en la AMEXCID, cómo son tomadas las decisiones en dicha agencia? ¿Cómo afectan las deficiencias en los sistemas de comunicación formales a la toma de decisiones en la AMEXCID?</p>
<p>Constantes cambios de los directivos y de la orientación estratégica en la AMEXCID.</p>	<p>Cumplimiento de objetivos y creación de sentido respecto de los mismos. Estilos de liderazgo y creación de sentido. Adaptación a los estilos de liderazgo y a las particulares formas de trabajo y formación de estrategias.</p>	<p>Creación de sentido Liderazgo Cambio organizacional</p>	<p>¿Cuáles son los estilos de liderazgo que se han desarrollado en la AMEXCID? ¿Cómo los directivos de la AMEXCID crean sentido respecto de las prácticas organizacionales que ejecutan sus subordinados? ¿Ante los constantes cambios de los directivos de la AMEXCID, de qué manera los miembros de la agencia logran adaptarse a los diversos estilos de liderazgo y a las particulares formas de trabajo que implementan dichos directivos?</p>

<p>Gobernanza y diversidad de actores involucrados en la CID.</p>	<p>Mecanismos de regulación de la AMEXCID. Estructuración de la acción organizada relacionada con la AMEXCID y la CID.</p>	<p>Análisis estratégico</p>	<p>¿Cuáles son los mecanismos de regulación que estructuran la acción organizada de la AMEXCID? ¿Cuáles son los mecanismos de regulación que estructuran la acción organizada derivada de la relación entre la AMEXCID y los otros actores organizacionales vinculados a la CID? ¿Cómo se ha venido construyendo el sistema de acción concreto de la AMEXCID en tanto organización formal?</p>
<p>Necesidades de capacitación en torno a conocimientos relacionados con temas de CID. Contratación de especialistas para realizar tareas clave de la AMEXCID. Rotación de personal en la AMEXCID. Dificultades para mantener el conocimiento generado dentro de la AMEXCID.</p>	<p>Aprendizaje organizacional simple y de doble bucle en la AMEXCID. Procesos de socialización y exteriorización del conocimiento organizacional en la AMEXCID.</p>	<p>Aprendizaje organizacional Conocimiento organizacional Creación de sentido</p>	<p>¿Cómo influye la constante rotación de personal en los procesos de aprendizaje y en los procesos de generación de conocimiento en la AMEXCID? ¿Cómo se desarrollan los procesos de aprendizaje organizacional en la AMEXCID? ¿Cómo se desarrollan los procesos de generación de conocimiento organizacional en la AMEXCID? ¿Cómo influye la creación de sentido retrospectivo en los procesos de aprendizaje y en los procesos de generación de conocimiento en la AMEXCID?</p>

Fuente: elaboración propia.

De aquí la pertinencia de plantear una perspectiva organizacional de lo internacional que incluye, desde luego, a la AMEXCID.

Ya instalados en la perspectiva organizacional, el cuarto apartado del texto muestra que el estudio de la CID desde la perspectiva organizacional es de largo alcance, pues no solamente existen múltiples problemáticas organizacionales, sino que éstas pueden comprenderse con más de un enfoque del campo de estudio de lo organizacional; en el mismo sentido, se debe considerar que la dinámica propia de los fenómenos organizacionales lleva a que las problemáticas organizacionales de la AMEXCID –y de la CID– cambien y se acumulen.

Sin embargo, aun cuando se ha evidenciado la pertinencia de la perspectiva organizacional para el estudio de la CID –y de la AMEXCID–, el desconocimiento u omisión de este campo de lo internacional por parte de los estudiosos de lo organizacional, mantiene limitado el abordaje organizacional de lo internacional. Asimismo, el hecho de que los estudiosos de lo internacional soslayan la perspectiva organizacional para el estudio de dicho campo, impacta negativamente su comprensión multidisciplinar. Desde luego, si lo anterior se piensa como un área de oportunidad, se vislumbra todo un continente por explorar, mapear y conocer.

En concreto, esas restricciones podrían tomarse como oportunidades para conversar y establecer diálogos entre el estudio de lo organizacional y el estudio de lo internacional –política pública exterior, CID, organizaciones internacionales y agencias de CID (AMEXCID para nuestro caso)–. Por ello, va la invitación a quienes estudian tales objetos para que orienten sus preferencias hacia la perspectiva organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT, S. y Whetten, D. (2004). "Organizational Identity". En M. J. Hatch y M. Schultz (eds.), *Organizational Identity. A Reader*, 89-118. Nueva York: Oxford University Press.
- Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo-Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (AMEXCID-PNUD). (2018). *Plan de acción para especialistas mexicanos en cooperación internacional para el desarrollo*. En <https://erc.undp.org>
- Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) (2014). Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID) 2014-2018. En <http://amexcid.gob.mx/images/pdf/procid/Programa-de-Cooperacion-Internacional-para-el-Desarrollo-2014-2018.pdf>.
- ARELLANO, D. y Cabrero, E. (2000). "Introducción". En D. Arellano, E. Cabrero, y A. del Castillo (coords.), *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio organizacional*, 5-18. México: CIDE-Miguel Ángel Porrúa.
- ARGYRIS, C. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Estados Unidos de América: Addison-Wesley Publishing.
- AYALA, C. (2012). "Aspectos teórico-conceptuales de la Cooperación Internacional para el Desarrollo". En C. Ayala y J. A. Pérez (eds.), *Manual de cooperación internacional para el desarrollo: sus sujetos e instrumentos*, 11-38. México: Instituto Mora, Serie Cooperación Internacional.
- BLYTON, P. y Morris, J. (1991). *A flexible future? Prospects for employment and organization*. Nueva York: De Gruyter.
- BROWN, A., Colville, I. y Pye, A. (2015). "Making sense of sensemaking in organization studies". *Organization Studies*, 36(2): 265-277. En [doi.org/10.1177/0170840614559259](https://doi.org/10.1177/0170840614559259)

- BRYMAN, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. y Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- BUCHANAN, D. y Bryman, A. (2009). *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. Londres: Sage Publications.
- BURACK, E. y Smith, R. (1987). *Biblioteca de Administración de Personal y Relaciones Humanas*. México: CECSA.
- BURRELL, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. New Hampshire: Heinemann.
- CAMACHO, H. et al. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid: CIDEAL. En [www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC\\_27\\_8\\_2013\\_Enfoque\\_Marco\\_Logico\\_EML\\_10\\_casos.pdf](http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC_27_8_2013_Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf)
- CERVANTES, L. F., Camacho, M. Y. y Narváz, J. C. (2018). *Estudio comparativo de 16 agencias de cooperación internacional para el desarrollo: Insumos para su análisis y reflexiones*. México-Alemania: AMEXCID-GIZ.
- CLEGG, S. (1990). *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. Londres: Sage Publications.
- (2010). *SAGE Directions in Organization Studies, (I-IV)*. Londres: Sage Publications.
- COASE, R. (1994). *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid: Alianza.
- COHEN, M. D., March, J. G. y Olsen, J. P. (1972). "A garbage can model of organizational choice". *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25. DOI: 10.2307/2392088
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). En [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm)
- CONTRERAS, J. C. (2012). *Organizaciones de partido político. Estructura y acción concreta en el Partido Revolucionario Institucional (PRI)*. México: El Colegio de San Luis.

- CONTRERAS, J. C. y De la Rosa, A. (2013). "Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas". En A. De la Rosa y J. C. Contreras (coords.), *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales*, 13-56. México: Fontamara.
- CROZIER, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- CYERT, R. y March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall.
- DAFT, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- DE LA ROSA, A. (2004). "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización". *Revista Iztapalapa*, 56(25): 129-174.
- y Contreras, J. C. (2007). "El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales". *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 3(2): 17-67.
- , Pérez, M. y Hernández, A. (2017). "Las ecoaldeas: propuesta de agenda de investigación desde la perspectiva organizacional". En E. Espinosa (coord.), *Diferentes miradas en la organización*, 87-130. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.
- , Pérez, M., Contreras, J. C. y Hernández, A. (2017). "El campo organizacional de la Cooperación Internacional para el Desarrollo: un primer acercamiento". *Revista internacional de Cooperación y Desarrollo*, 4(1): 81-103. <https://doi.org/10.21500/23825014.3118>
- DEETZ, S. (2001). "Conceptual Foundations", en F. Jablin y L. Putnam (eds.). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory research and methods*, 3-47. California: Sage Publications.
- DELGADILLO, D., Segura, A. y Ayala, C. (2012). "Los actores públicos en la cooperación para el desarrollo: una aproxi-

- mación conceptual y descriptiva a su ejecución en el sistema internacional”. En C. Ayala y J. A. Pérez, *Manual de cooperación internacional para el desarrollo: sus sujetos e instrumentos*, 107-136. México: Instituto Mora, Serie Cooperación Internacional.
- DEMERS, C. (2007). *Organizational Change Theories. A synthesis*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) (20-05-2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. En [www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013)
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (31-05-2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. En [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4989401&fecha=31/05/2007](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4989401&fecha=31/05/2007)
- DiMAGGIO, P. J. y Powell, W. (1983). “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- DUARTE, L. K. y González, C. H. (2014). “Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo”. *Panorama*, 8(15): 117-131.
- FAIRHURST, G. (2001). “Dualism in Leadership Research”. En F. Jablin y L. Putnam, *The New Handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*, 379-439. California: Sage Publications.
- (2011). *The power of the framing. Creating the language of leadership*. San Francisco: John Wiley y Son Inc.
- FIGUEROA, B. (2016). *Cien años de cooperación internacional de México, 1900-2000: solidaridad, intereses y geopolítica*. México: SRE-Instituto Matías Romero.
- GÓMEZ, M. (2012). “El ciclo de gestión de los proyectos de cooperación para el desarrollo: una aproximación práctica”. En C. Ayala y J. A. Pérez, *Manual de cooperación internacional para el desarrollo: sus sujetos e instrumentos*, 183-221. México: Instituto Mora, Serie Cooperación Internacional.

- GREENWOOD, R., Oliver, C., Sahlin, K. y Suddaby, R. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Londres: Sage Publications.
- HALL, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- HATCH, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- JEPPEPERSON, R. L. (2001). "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo". En W. Powell y P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, 193-215. México: FCE/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma del Estado de México.
- KRONE, K., Jablin, F. y Putnam, L. (1989). "Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspective". En K. Krone, F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, y L. Porter, *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*, 18-40. California: Sage Publications.
- LAUMAN, E., Galaskiewicz, J. y Marsden, P. (1978). "Community Structure as Interorganizational Linkages". *Annual Review of Sociology*, 4: 455-484.
- LAWRENCE, P. R. y Lorsch, J. W. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor.
- LCID, Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2011). *Diario Oficial de la Federación*. México (6 de abril de 2011). En [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCID.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCID.pdf).
- LEWIN, A. Y., Weigelt, C. B. y Emery, J. D. (2004). "Adaptation and selection in strategy and change: Perspectives on strategic change in organizations". En M. S. Poole y A. Van de Ven, *Handbook of Organizational Change and Innovation*, 108-160. Nueva York: Oxford University Press.



- LUNA, J. C. y Ballesteros, H. (2005). "Actualidad de los hermanamientos mexicanos". *Revista mexicana de política exterior*, 74: 11-38.
- MANNING, P. (1992). *Organizational Communication*. Nueva York: Walter de Gruyter.
- MARTIN, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- MARTÍNEZ, A. (2018). *Causas de la instauración de la Ley mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Análisis histórico-sistémico*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores. Dirección General del Acervo Histórico Diplomático.
- MAYNTZ, R. (1972). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza.
- MERTON, R. K. (1984). *Teoría y estructuras sociales*. México: FCE.
- MINTZBERG, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- NONAKA, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company*. Nueva York: Oxford University Press.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2013). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Informe, 2013. En <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2013/Spanish2013.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (12 de agosto de 2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Asamblea General, Sesión 69.
- ORTEGÓN, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Chile: ONU-CEPAL.
- PÉREZ, A. y Sierra, I. (1998). *Cooperación técnica internacional. La dinámica internacional y la experiencia mexicana*. México: Miguel Ángel Porrúa, PNUD-SRE.

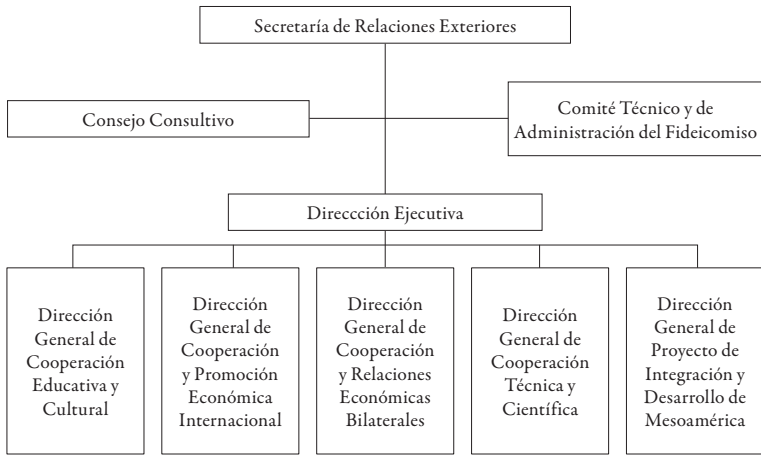
- PÉREZ, J. y Ayala, C. (2015). “Análisis sobre la percepción de la AMEXCID”. En J. Pérez, C. Ayala y F. De la O, *Diagnóstico sobre la cooperación internacional para el desarrollo en México 2014-2015*. México: Instituto Mora.
- PIAGET, J. (2011). *La formación del símbolo en el niño*. México: FCE.
- PIEFER, N. y Vega, B. (2014). “Experiences of Middle-Income Countries in International Development Cooperation. Study prepared for Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) and Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit” (GIZ). México: GIZ-AMEXCID.
- POOLE, M. S. y Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- POWELL, W. y DiMaggio, P. (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCE/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma del Estado de México.
- PRADO, J. (2014). “La cooperación internacional para el desarrollo de México. Un análisis de sus acciones, institucionalización y percepciones”. En *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, UNAM, LXI(22): 51-86.
- (2019). México y la Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2012-2018. Foro Internacional. LIX.3-41115-1142. DOI: 10.24201/fo.v59i3-4.2653.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (PNUD) (2019). Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD. En [www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/projects/programa-de-cooperacion-amexcid-pnud.html](http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/projects/programa-de-cooperacion-amexcid-pnud.html)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (PNUD) (2013). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Documento de Proyecto. Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD. Proyecto 0086731.

- PUGH, D. S. *et al.* (1968). "Dimensions of organization structure", en *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 65-105.
- (1969). "The context of organization structures". *Administrative Science Quarterly*, 14(1): 91-114.
- RAMÍREZ, G., Vargas, G. y De la Rosa, A. (2011). "Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido". *Forum Doctoral*, 3: 7-51.
- RMPE, Revista Mexicana de Política Exterior (1997). "Cronología de política exterior de México. De julio a diciembre de 1996". *RMPE*, 51. En <https://revistadigital.sre.gov.mx/index.php/numeros-antteriores/148-rmpe-51>
- ROBBINS, S. P. (1983). *Theory Organization. The structure and design of organizations*. Nueva York: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, R. J., De la Rosa, A. y Contreras, J. C. (2013). "Organización e innovación en Bibliotecas: el caso de la BDCV de El Colegio de México". *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29): 127-152.
- ROETHLISBERGER, F. J. y Dickson, W. J. (1966). *Management and the worker*. Massachusetts: Harvard University Press.
- ROMERO, J. (1999). "La cooperación al desarrollo bajo el síndrome de la fatiga del donante". *Revista de Fomento social*, 54: 443-473.
- SCOTT, R. W. (2003). *Organizations: rational, natural and open systems*, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) (2012). *Manual de Organización de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo*. En <https://sre.gov.mx/images/stories/docnormateca/manadmin/2012/moamexid.pdf>
- SIMON, H. A. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- SOGGE, D. (2004). *Dar y Tomar ¿Qué sucede con la ayuda internacional?* Barcelona: Icaria-Antrazyt.

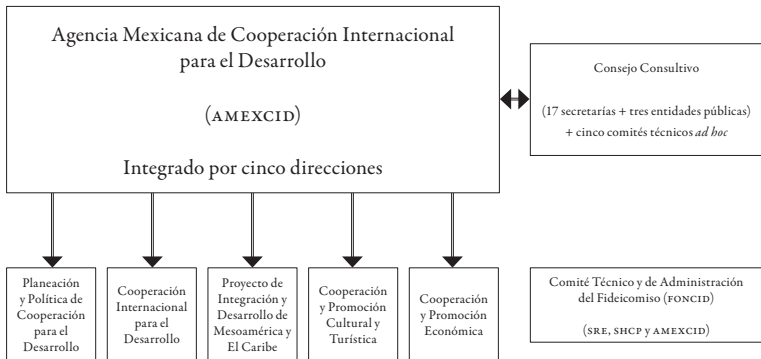
- SORIA, E. (2008). “La política mexicana de cooperación internacional para el desarrollo en el periodo 1988-2007: Propuesta para la construcción de una política integral”. En B. Schmukler, C. Ayala y G. Sánchez (coords.), *Cooperación Internacional para el desarrollo en México. Hacia una agenda participativa*, 23-101. México: Instituto Mora.
- THORNTON, P. H. y Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin y R. Suddaby (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 99-129. Londres: Sage Publications.
- , Ocasio, W. y Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- TOLBERT, P. S. y Zucker, L. G. (1996). “The institutionalization of institutional theory”. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord, *Handbook of organization studies*, 175-190. Londres: Sage Publications.
- VELÁSQUEZ, B. (2018). “Perspectiva organizacional y políticas públicas: Un acercamiento al estudio de sus relaciones”. En A. De la Rosa y J. C. Contreras, *Organizaciones y políticas públicas: un campo en construcción. Reflexiones teóricas y evidencias empíricas*, 55-66. México: Fontamara.
- WEBER, M. (1992). *Economía y Sociedad*. México: FCE.
- WEICK, K. (1976). “Educational organizations as loosely coupled systems”. *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 1-19.
- (1979). *The social psychology of organizing*. EUA: Mc Graw-Hill.
- (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications.
- (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.

# Anexo 1. Desarrollo de la Estructura de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo a través del tiempo

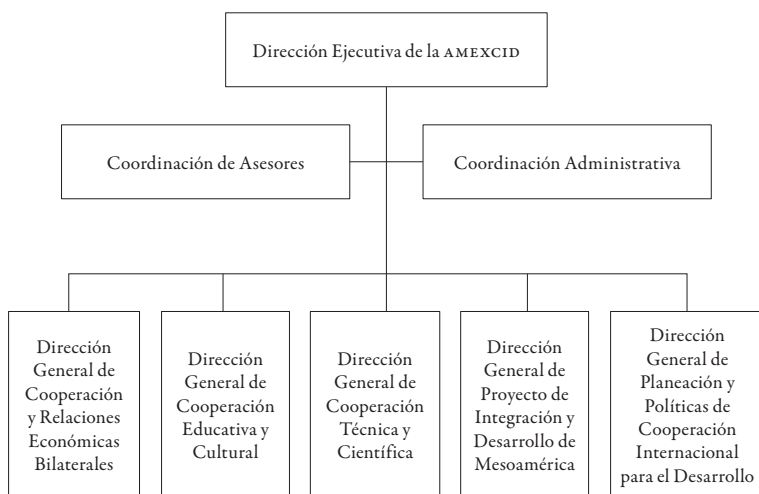
## 1. Estructura Formal de la AMEXCID en el sexenio de E. Peña Nieto



## 2. Re-estructura operativa real de la AMEXCID en el sexenio de E. Peña Nieto



### 3. Estructura actual de la AMEXCID (inicios del sexenio A. M. López Obrador)



Fuente: Elaboración propia con base en Martínez (2018: 206), Piefer y Vega (2014: 90), y Cervantes, Camacho y Narváz (2018: 343).

## CAPÍTULO 5

# Vicisitudes de la incorporación tecnológica en la organización a propósito de los sistemas de información

Alfredo Garibay Suárez<sup>1</sup>

Jair de Jesús Castillejos Hinojosa<sup>2</sup>

*En contextos de abundancia tecnológica  
las formas tradicionales de poder  
se amplifican y diversifican.*  
Cristóbal Cobo (2019).

## INTRODUCCIÓN

Las vicisitudes que irrumpen en un escenario de incorporación tecnológica dentro de la organización distan únicamente de la resistencia al cambio y de un contexto generacional de brecha o alfabetización digital; partimos de la tesis que considera que las complejidades aludidas (resistencia al cambio, brecha y alfabetización digital) son la suma de factores sustanciales que resultan de valorar las estrategias definidas por la dirección para el uso de las tecnologías digitales. Los artefactos digitales congregan una serie de *insights*<sup>3</sup> simbólicos en las personas que integran una orga-

---

<sup>1</sup> Profesor-investigador Asociado del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>2</sup> Maestro por el Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

<sup>3</sup> Revelación o epifanía resultado de la visión interna.

nización (poder, control, autoridad, etc.), más que ideas, las revelaciones y percepciones hacia lo que la tecnología automatiza y eficientiza se califica en función de los objetivos individuales de los miembros de la organización y entre ellos no siempre es compartido y, en ocasiones, transmuta lo idealizado en un gobierno de tensión continua. El capítulo de libro en su columna vertebral conceptualiza, revisa, estudia y advierte sobre las vicisitudes de la incorporación tecnológica en la organización a propósito de los sistemas de información.

## TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La tecnología es un concepto amplio, en términos generales su percepción en el ámbito organizacional se condiciona a la representación de artefactos electromecánicos y magnéticos, no obstante, esta noción no se limita a la mecanización o procesamiento, puesto que además encierra procesos de construcción y deconstrucción, es decir, también se reconoce a la tecnología para la organización como el elemento o proceso que define el estado actual en el que se aplica el conocimiento y en su caso, también se orienta la acepción por las alternativas para acceder a nuevas formas de organización, por una tecnología del conocimiento o del intelecto; para el caso del capítulo del libro que presentamos la visión de García (2014) describe el contexto de manera tácita y partimos de él para el desarrollo de la revisión temática.

Por ello la tecnología se define como el estado actual en que se encuentra el conocimiento aplicado a una determinada actividad, constituyendo un conjunto de posibilidades o alternativas de acceder a nuevos productos y nuevos procesos de producción (García, 2014: 247).

La cita anterior refleja el interés de investigación, particularmente en la discusión de “lo aplicado como conjunto de posibilidades” en la bondad de lo próspero o en la corrupción de lo viciado, el análisis de tales efectos es plausible con auxilio de Pacey



(1990), citado en Hernández y Coello (2007), integrar a la comprensión tecnológica desde lo social y la importancia del estudio de sus dimensiones. El autor define la tecnología en función de sus singularidades técnicas, organizativas e ideológico-culturales.

**Tabla 1.**  
**Dimensiones de la tecnología según Parcey (1990),**  
**citado en (Hernández y Coello 2007: 43)**

Dimensión técnica	Conocimientos, capacidades, destreza técnica, instrumentos, herramientas y maquinaria, recursos humanos y materiales, materias primas, productos obtenidos, desechos y residuos.
Dimensión organizativa	Políticas, administración y gestión, aspectos de mercados, economía e industria, agentes sociales, empresarios, sindicatos, cuestiones relacionadas con la actividad profesional productiva, la distribución de usuarios y consumidores, etcétera.
Dimensión ideológico cultural	Finalidades y objetivos, sistemas de valores y códigos éticos, creencias sobre el progreso, etcétera.

Por sí mismas, las dimensiones organizativas, y ante todo las ideológicas-culturales, manifiestan las aristas que el capítulo estudia, dichas categorías sin duda alguna se edifican sobre papel pautado, la racionalidad deviene del creador o del sujeto adoptante.

La información es un tipo de tecnología, un arreglo con significado y contexto, es la destilación del dato, y su posesión, interpretación, socialización o limitación es poder; un poderío que, en su oportuno acto de presencia, garantiza la decisión y el hecho, pero también puede ser un factor de ambigüedad y vulnerar la

toma de decisiones asertivas. El sistema de información (SI) es un artefacto que desde la informática (tratamiento automatizado de la información), pertinentemente devela el íntimo organizativo a través de la representación sumaria y numérica o gráfica de la estadística descriptiva. Técnicamente la definición del sistema de información de Laudon y Laudon (2012) congrega el clasismo entre lo operacional y estratégico, entre los actores y los procesos decisorios y su relación con el control.

Podemos plantear la definición técnica de un sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos (Laudon y Laudon, 2012: 15).

La información digital magnifica las posibilidades señaladas en el eficientismo tecnológico, en inmediatez y consecuencia, ello constituye lo que Zukerfeld (2013) llama “Bien informacional”, un recurso que en el apartado siguiente es analizado en función de lo simbólico y sus fricciones.

## 1. DE LO SOCIOTÉCNICO, LO SIMBÓLICO Y SUS FRICCIONES

Para comprender cabalmente el aspecto simbólico que prevalece detrás del uso no solo de los SI, sino de una vasta parte de las tecnologías electrónicas, es necesario precisar que, de aquello que solemos denotar con el calificativo simbólico, Paoli (1993) destaca la percepción y el comportamiento.

Constituye un conjunto de reglas que tienden a alguna finalidad y se basan en un conjunto de valores. Con éstos definimos normas y un

imaginario espaciotemporal que tiende a definir nuestra percepción y nuestro comportamiento (Paoli, 1993: 33).

Adicionalmente apunta, con respecto a la comprensión del fenómeno, que el proceso en cuestión parece ser largo y de camino sinuoso, sin embargo, es importante recorrer el camino en sentido inverso pues “podremos avanzar en la comprensión de una cultura si conocemos algunos de sus sistemas simbólicos básicos” (Paoli, 1993: 33).

Estas últimas situaciones no son ajenas en el momento en que se desea estudiar cómo las organizaciones han sido incididas por la tecnología, en este sentido su importancia se pone cabalmente de manifiesto a través de la teoría de la contingencia, junto con otra serie de elementos ambientales que, con diferentes grados de expresión en cada organización, inciden en el tipo de estructura que se desarrolla dentro de ellas (Pugh, 1971).

Sin embargo, el tema en cuestión va más allá, se busca hacer hincapié en los SI, mismos que adquieren importancia con la llegada de la era de la modernidad, etapa en que se hace característica la necesidad de generar “un avance del desarrollo tecnológico” (Montaño, 1994: 77), situación que facilitó el surgimiento de nuevas formas de organización que dejan atrás a la industria tradicional.

El uso y alcance tecnológico son dos puntos centrales para el estudio de la tecnología en las organizaciones, las palabras de Fernando Mires (2009) destacan el momento, espacio y orden, tres elementos que nos llevan a considerar que aquella lógica y ritmo inherente a todo aquello relacionado con la tecnología, es adoptado de diferente manera de acuerdo con cada contexto social. En este sentido Bijker y Pinch (1984) ponen de manifiesto la ausencia de un estudio metodológicamente apropiado de la Sociología de la Tecnología, disciplina que debe ser distinguida de la Sociología de la Ciencia, ya que, a pesar de ser disciplinas en constante interacción, se construyen de diferente manera.

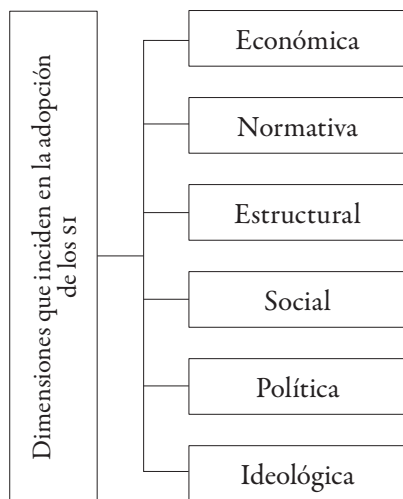
Un punto importante de convergencia nace de la observación, a partir de la cual se infiere la necesidad de una implementación tecnológica, con base en conocimientos previos de la persona, momento en el que la necesidad social y la manera en que ésta puede ser resuelta a través de la tecnología, deben ser valoradas en igual medida, a pesar de que el escrutinio final de la implementación guarde un carácter predominantemente social.

La postura más notoria respecto a la incidencia de la informática está relacionada de manera directa con la dimensión económica de las organizaciones; al considerar que ésta funge como la herramienta que permite a las personas ponerse en contacto desde diferentes puntos, no sólo a nivel regional, sino a nivel global, situación que permite incidir de manera inmediata en la productividad de las organizaciones (Castells, 2005); sin embargo, éste no es el único elemento por considerar. La dimensión normativa adquiere importancia cuando se manifiesta la necesidad de satisfacer alguna reglamentación o estatuto de la organización, para lo cual se debe observar si el SI, al ser un artefacto de carácter socio-técnico, se diseñó tomando en cuenta estas regulaciones del comportamiento; en ocasiones, esta dimensión suele dar paso a la de tipo estructural, ya que dentro de los ordenamientos, es común encontrar formalizados diferentes cargos a través de toda la escala jerárquica existente en la organización, mismos que dan cuenta de la manera en que se desarrollan las funciones, por lo que los SI deben considerar cubrir, y dar cuenta, de las actividades que se realizan en cada una de las áreas que impactan.

Las dimensiones política e ideológica versan sobre la legitimación de intereses y de relaciones de poder, por lo que frecuentemente el adoptar uno u otro SI, redundan en el posicionamiento adecuado de una persona y quienes comulgan con cierta manera de pensar.

Explorado el terreno referente a los integrantes de las organizaciones, se está en posibilidad de decir que, si bien en su conjunto conducen el funcionamiento de éstas, existen disidencias entre

**Figura 1.**  
**Dimensiones que inciden en la adopción de los SI**



Fuente: Elaboración propia con base en Schvarstein (1998).

ellos, debido a que cada persona visualiza de diferente manera a la entidad. Dicha complejidad describe el ambiente organizacional a partir de lo que Schvarstein (1998) define bajo la noción de “tensión”. Es importante subrayar que, aunque existe dicha diversidad apreciativa, es plausible la coexistencia que, aunque sinuosa, no atribuye de imposible la concepción y asimilación de artefactos que contribuyan al desempeño organizacional.

En el mismo sentido de lo señalado, cabe destacar que existen aspectos que llegan a ser limitantes importantes para la adopción de artefactos digitales, mismos que tienen un origen por sí mismo diverso, con una amplitud disciplinar difícil de delimitar, de ellos varios han cobrado importancia medular. Se tiene iden-

tificada consistentemente la necesidad de profundizar en futuros productos de investigación, de donde nace la necesidad de “fundamentar una interpretación de los fenómenos humanos sobre un razonamiento de ciencia exacta” (Crozier y Friedberg, 1990: 201); sin embargo, este tipo de interpretaciones van más allá de lo dispuesto en estas ciencias, “la innovación tecnológica tiene lugar en un amplio rango de circunstancias y de épocas históricas (...) por lo tanto la importancia que puede atribuirse a las ciencias básicas, probablemente varíe considerablemente en cada caso” (Bijker y Pinch, 1984: 403). De esta manera, el número de factores que deben ser considerados aumenta. Se pueden apreciar una serie de principios y creencias generalmente aceptados de una diversidad de grupos, esgrimiéndose así diferentes tensiones que complejizan los procesos de adopción, generándose una resistencia al cambio, en este sentido “tanto la ciencia como la tecnología son culturas socialmente construidas, y apelan a los recursos culturales que son apropiados para los propósitos que tienen en manos” (Bijker y Pinch, 1984: 404), en este sentido, cada grupo o espacio en que se dan desarrollos científicos y tecnológicos, responderá de manera consistente a la realidad y necesidades imperantes en ellos.

Otro factor de estudio preponderante está integrado por los llamados elementos estructurales, ellos dotan de certeza y otorgan cierto nivel de accesibilidad a las organizaciones y ponen de manifiesto la necesidad de contar con un grado de flexibilidad permisible para modificar: puestos, posiciones en las escalas jerárquicas, e incluso para definir una reconcepción de los ordenamientos legales que sean pertinentes; todo ello con el fin de satisfacer las necesidades de la organización. Es fundamental señalar que, mientras no exista una voluntad por determinar clara y éticamente cual es el camino que debe seguir la concepción de estas estructuras, y, en consecuencia, los ordenamientos legales, los SI seguirán contando con limitantes para su desarrollo y adopción.

De manera particular cabe resaltar que la cultura, las estructuras y los ordenamientos legales, son fuentes generadoras de diferentes centros de poder de múltiples características, mismos que pueden o no estar en concordancia con los ordenamientos existentes, generados precisamente por el grado de acuerdo o desacuerdo que exista de cada uno de los grupos con las propuestas de modificación y con las estipulaciones legales.

Otro aspecto a considerar sobre el desarrollo y adopción de SI se confiere a la disponibilidad de recursos que resulta medular en la implementación de este tipo de soluciones, ya que se podrá desear el mejor sistema pero, si no existen los profesionales adecuados; la infraestructura adecuada y una disponibilidad presupuestal precisa, no se estará en posibilidad de adoptar dicha solución, sin embargo, aun así, en algunos casos se opta por su integración, muy por encima de la capacidad que tenga la organización para afrontar esta decisión.

De las situaciones que son comunes de encontrar al momento de implementar SI, destaca aquella relativa a la resistencia al cambio, que en realidad se consigna en un nivel superior por representar ese alto apego a las formas tradicionales de desarrollar las actividades, sobre esta situación Dans (2010) refiere que las industrias de toda la vida caen víctimas del avance de las nuevas tecnologías, la consideración del autor apela a que quien percibe la disrupción siempre piensa que vivía mejor antes de que ésta llegase y derivado de ello, siempre intentará evitarla e irónicamente lo intenta, como si tal cosa fuera posible.

En sentido inverso a los señalamientos sobre las ventajas de la adopción, existen casos en los que la implementación de un SI no constituye un elemento que incida en el mejor desempeño de las labores, por lo que se debe vigilar el adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles para su implementación, al respecto Soliverz (1992) argumenta respecto a la mejor solución, criticando el procedimiento complicado o novedoso.

Cuando a esto se agrega que la mejor solución es la que se puede dar con los recursos que uno tiene, incluyendo el trabajo, la inteligencia y la organización, se tienen todos los ingredientes para comprender qué es la tecnología socialmente apropiada (Solivérez, 1992: 6).

Por tal motivo, todo deseo o necesidad de instaurar un SI debe ir precedido de un diagnóstico en el que se considere a todos los tipos de integrantes de la organización, esto se da comúnmente “a partir de entrevistas con quienes participan en las actividades que serán objeto de diseño” (Schvarstein, 1998: 126).

Existen aspectos que con el paso del tiempo modifican el grado en que se manifiestan las diferentes dimensiones que determinan la validez de un sistema, un ejemplo de ello es el aumento en la disponibilidad y el acceso a diversos dispositivos tecnológicos e informáticos, esta situación incrementó el grado de reconocimiento y validez para la adopción de SI, por lo tanto, los puntos de apoyo en los que se conciben diferentes sistemas sociotécnicos son cambiantes, así como el predominio de algunas dimensiones. En el mismo tenor, el acceso a los servicios de telecomunicaciones, bajo los cuales suelen funcionar diferentes sistemas, se han convertido en “una condición mínima para poder al menos tener acceso a la llamada sociedad del conocimiento” (Cobo, 2019: 32), situación que el mismo autor define en función de cómo ello va permeando a los diferentes niveles de la sociedad produciendo un “fenómeno de redefinición de las relaciones de autoridad y poder” (Cobo, 2019: 35).

Si bien se ha hecho referencia a aspectos claramente identificables desde disciplinas relacionadas con la modernidad, eficiencia y funcionamiento de las organizaciones, no menos importante es mencionar aquellos que deben ser considerados desde el momento en que se piensa en la necesidad de una implementación tecnológica.

Al haber explicado ya varios elementos, queda de manifiesto que a través del uso de “un modelo multifactorial, es posible



preguntar por qué algunas de las variantes ‘mueren’, mientras que otras ‘sobreviven’” (Bijker y Pinch, 1984: 411), por lo que se pone de manifiesto la necesidad de considerar las perspectivas de todos los grupos que tendrán que ver de manera directa o indirecta con el artefacto, para así delinear la manera en que “los miembros de un determinado grupo social comparten el mismo conjunto de significados, vinculados a un artefacto específico” (Bijker y Pinch, 1984: 414), a pesar de la heterogeneidad de visiones prevaleciente.

La capacidad crítica para valorar adecuadamente el papel de cada dimensión es determinante, ya que el optar por el uso de los SI congrega beneficios incrementales o genera daños colaterales, sin embargo, la tendencia a adoptar soluciones digitales es alta, en gran medida por su capacidad de fungir de manera sutil como mecanismos de control, así como el grado de certeza que se busca en las organizaciones a nivel operativo.

## 2. INCORPORACIÓN VS. APROPIACIÓN

El diseño es una disciplina transversal a otras áreas del conocimiento, se diseña dentro de las organizaciones y para las organizaciones. Básicamente un organigrama, como representación formal de la organización, simboliza precisamente un ejercicio de diseño, son trazos que definen las vicisitudes de comunicación, coordinación, jerarquía, autoridad e incluso de tercerización. De acuerdo con Burton y Obel (2018), las decisiones de estructura y coordinación no son independientes, la definición de la primera puede no requerir mayor procesamiento de información como lo justifica la segunda *per se*, mientras que la estructura la definen como un problema analítico. La coordinación es ilustrada como un problema de gestión que se realiza en tiempo real, cuando las actividades están en proceso.

El diseño es estrategia y como tal en su concepción define criterios de gestión y dicta categóricamente los procesos funcio-

nales de la entidad y especifica las atribuciones e interacciones de la persona con otros tipos de recursos (financieros, tecnológicos, materiales, etc.); lo señalado, sin duda, describe en parte los procesos de gestión, es decir, de operativización de la administración, en otras palabras, el despliegue de la práctica administrativa de manera cotidiana.

La administración tecnológica para la organización es un proceso sensible, se incorpora para la entidad (en su cuerpo y estructura funcionalista) y ello no garantiza que en consecuencia perfecta se interiorice y exista la apropiación del artefacto (físico o digital) para las personas que laboran en ella. La decisión de lo tecnológico en el contexto de la cuarta revolución industrial es un asunto que pareciera impostergable por un frenesí seductor para el desarrollo de la competitividad y mejora continua; las palabras de Solleiro y Herrera (2008) describen particularmente este tipo de orientación.

La gestión de la tecnología es el conjunto de técnicas que permite la identificación del potencial y los problemas tecnológicos de la empresa, con el fin de elaborar e implantar sus planes de innovación y mejora continuas, a efectos de reforzar su competitividad (Solleiro y Herrera, 2008: 26).

Sin entorpecer el desarrollo organizacional al sumar una posición ludita del potencial tecnológico, conviene decir que la aplicabilidad, uso y éxito de lo tecnológico es una decisión compleja en principio por la resolución con respecto a su desarrollo o adquisición. En la Tabla 2 se resaltan los aspectos de las dos posibilidades.

La búsqueda de las rentas por una operacionalización precisa y su aspiración a través del artefacto, particularmente de un SI, alude a una decisión de corte instrumental; en dicho proceso, se tiende a privilegiar al artefacto sin identificar la pertinencia de éste para responder a las necesidades cotidianas del escenario laboral (Marciales *et al.*, 2013: 164). La decisión del cambio tecno-

**Tabla 2.**  
**Formas fundamentales para la adquisición de tecnología**  
**en la empresa u organización**

Propia	Es la tecnología que se introduce internamente en la propia empresa debido a las investigaciones realizadas en la misma y aplicada o experimentada en sus respectivos procesos. Constituye una tecnología basada en las características específicas de la actividad que se desarrolla y de acuerdo con los medios de que la empresa dispone o utiliza; por lo tanto, es una tecnología interna que muchas veces no coincide con otras tecnologías que corresponden a casos similares pues se refiere a recursos propios de la organización.
Adquirida	Hoy en día es común adquirir tecnología a terceros que la han desarrollado en procesos más importantes y más complejos que los que tiene a su cargo la empresa adquirente y le permiten a ésta su aplicación inmediata con la seguridad de hacerlo con mayor rapidez, seguridad y actualización. Por ello, la adquisición de la tecnología puede realizarse en distintas formas y constituye hoy día una actividad muy importante que se desarrolla entre empresas ubicadas en distintos países, lo cual les permite acercarse e intercambiar conocimientos que muchas veces son difíciles de procurarse en forma individual. Entre dichas formas se encuentran el contrato de licencia, <i>know-how</i> , asistencia técnica, etcétera.

Fuente: García, 2014: 249.

lógico representa mucho más que un cambio de siguiente nivel, es un rompimiento paradigmático, los postulados de Mejía (2019) son contundentes al respecto.

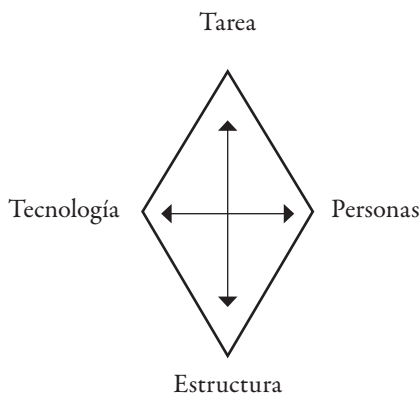
El cambio de los sistemas técnicos en las organizaciones modernas a la tecnología de la información en las organizaciones posmodernas es más que un paso evolutivo. La textura de las relaciones entre los individuos, su trabajo y su organización se modifican de manera irreversible. Como un bosque después de un incendio, no pueden volver a un estado anterior (Mejía, 2019: 472).

Las consecuencias de esa ignición planteada condenan al individuo a la tensión y fricción, en principio porque lo que técnica o tecnológicamente se erige como natural y adjudicable al menor esfuerzo, guarda un oscurantismo de alevosía generacional para el nativo digital que lo asume y para el inmigrante digital que lo rechaza. Una de estas consecuencias se congrega en el síndrome del Tecnoestrés, que se activa cuando se conoce una tecnología nueva y, de golpe, se genera en el usuario una sensación de sobrecarga de información. Este síndrome puede tener síntomas psicosomáticos y acostumbra a derivar en rechazo, en el caso que nos ocupa, de las TIC (Collado, 2007: 74).

La angustia tecnológica es otro de los efectos adyacentes imputados a la instrumentación de SI; la resistencia al cambio, como fue señalado, es un fenómeno al que anteceden una serie de problemáticas comunes, la Figura 2 expone las relaciones entre las dimensiones tecnología y organización, instruyendo esencialmente como condicionantes de dicha relación las tareas y la estructura, mientras que la Tabla 2 da cuenta de las problemáticas comúnmente reconocidas en la implementación de sistemas nuevos o modificados.

La radiografía que ofrecen Stair y Reynolds (2010) permite identificar algunos de los elementos simbólicos que desacreditan aceptar la innovación (poder, autoridad, control, cultura, entre otros), y pondera la renuencia hacia nuevos procesos de alfabeti-

**Figura 2.**  
**La resistencia al cambio organizacional y la relación de ajuste mutuo entre tecnología y organización**



Fuente: Levitt (1965), citado en Laudon y Laudon, 2012: 93.

**Tabla 3.**  
**Problemas más comunes que con frecuencia necesitan abordarse como resultado de sistemas nuevos o modificados**

Temor de que el empleado perderá su puesto, poder o influencia dentro de la organización.
Creencia de que el sistema propuesto creará más trabajo que el que elimine.
Renuencia a trabajar con “personal de cómputo”.
Ansiedad de que el sistema propuesto alterará negativamente la estructura de la organización.
Creencia de que otros problemas son más presionantes que los resueltos por el sistema propuesto o que el sistema lo desarrollan personas no familiarizadas con “la forma como deben hacerse las cosas”.
Falta de voluntad por aprender nuevos procedimientos o enfoques.

Fuente: Stair y Reynolds, 2010: 504.

zación digital. Los conceptos simbólicos señalados no son nuevos, su potestad dominante sí lo es para los escenarios digitales, los postulados de *Taha Yasseri*, citado en Cobo (2019), lo resaltan.

Poder y control son conceptos centrales en las sociedades humanas, pero históricamente se han relacionado con la geografía. Para tener poder y control sobre las sociedades había que conquistar un lugar y un espacio físico. En esta era digital, lo que es fundamentalmente nuevo e interesante es la falta de necesidad de presencia física. Puede explotarse y controlar desde lejos y sin necesidad de correr el riesgo de estar allí presente (Cobo, 2019: 137).

## REFLEXIONES FINALES

Es importante señalar en primera instancia que un SI como artefacto digital produce un efecto social, su uso debe clarificarse y justificarse al margen de la gobernanza institucional y la ética del uso de lo tecnológico. No obstante, su diseño es un problema decisional que deberá subsanar los malestares y síntomas del cambio, particularmente en lo que se señaló como el proceso de comprensión tecnológica ante lo simbólico, las fricciones y las tensiones.

La disrupción tecnológica es un asunto iterativo, su evolución no puede detenerse y su apreciación se ha convertido en un culto a la nostalgia de mejores tiempos por la deseabilidad de erradicar la tensión generada. La incorporación tecnológica es superada por la apropiación, siempre que se ensaye dentro de la organización la toma de decisión interrelacionada estructura-coordinación, y que además considere a la primera como entidad analítica y a la segunda como un asunto de gestión. El desarrollo organizacional puede nutrirse del potencial tecnológico, siempre que el tecnoestrés y la angustia tecnológica puedan reducirse a su mínima expresión, mediante la intervención de profesionales en el estudio de las organizaciones y no exclusivamente de gerentes tecnológicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BIJKER, W. y Pinch, T. (1984) "The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other". *Social Studies of Science*, 14(3): 399-441.
- BURTON, R. M., y Obel, B. (2018). "The science of organizational design: Fit between structure and coordination". *Journal of Organization Design*, 7(1): 1-13. DOI: 10.1186/s41469-018-0029-2
- CASTELLS, M. (2005). *La era de la información*, (III). México: Siglo XXI.
- COLLADO BOLÍVAR, A. J. (2007). "Contextos de exclusión digital y agentes de alfabetización digital". En E. Ortoll Espinet, *La alfabetización digital en los procesos de inclusión digital*, 57-128. Barcelona: UOC.
- COBO, C. (2019). *Acepto las condiciones*. Madrid: Santillana.
- CROZIER, M. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- DANS, E. (2010). *Todo va a cambiar*. Barcelona: Deusto.
- GARCÍA, A. E. (2014). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Alfaomega.
- HERNÁNDEZ LEÓN, R. A. y Coello González, S. (2007). *El desarrollo científico técnico y la sociedad basada en el conocimiento. Un enfoque social*. La Habana: Universitaria. En <https://bidi.uam.mx:9155>
- LAUDON, K. C. y Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson.
- MARCIALES VIVAS, G. P.; Cabra Torres, F.; Castañeda Peña, H.; Peña Borrero, L. B.; Mancipe Flechas, E. Gualteros Trujillo, N. (2013). *Nativos digitales*. Transiciones del formato impreso al digital. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. En <https://ebookcentral.proquest.com>

- MEJÍA TREJO, J. (2019). *Teoría de la innovación organizacional. Una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor*. México: BUK.
- MIRES, F. (2009). *La revolución que nadie soñó o la otra posmodernidad*. Buenos Aires: Libros de Araucaria.
- MONTAÑO HIROSE, L. (1994). "Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura posburocrática". En L. Montaña Hirose, *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, 67-91. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- PAOLI BOLIO, A. (1993). "Los Sistemas Simbólicos y sus contextos de enunciación". *Comunicación y sociedad*, 33-46.
- PUGH, D. S. (1971). "Does context determine form?". En D. S. Pugh, *Organization Theory*, 16-35. Londres: Penguin Books.
- RUIZ GONZÁLEZ, M. y Mandado Pérez, E. (1989). *La innovación tecnológica y su gestión*. Barcelona: Boixareu Editores. En <https://bidi.uam.mx:9155>
- SCHVARSTEIN, L. (1998). *Diseño de Organizaciones y en Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- SOLLEIRO, J. L., y Herrera Mendoza, A. (2008). "Conceptos básicos". En J. L. Solleiro y R. Castañón, *Gestión Tecnológica: conceptos y prácticas*, 15-34. México: Plaza y Valdés. En <https://bidi.uam.mx:9155>
- SOLIVÉREZ, C. (1992). *Ciencia, técnica y sociedad*. Argentina: FLACSO.
- ZUKERFELD, M. (2013). *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Editorial. En <https://ebookcentral.proquest.com>



## CAPÍTULO 6

# LIA: emprendimiento de mujeres en una *startup*

Viridiana Giselle López Sánchez<sup>1</sup>

Elvia Espinosa Infante<sup>2</sup>

Nancy Fabiola Martínez Cervantes<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad es común escuchar que se hable de la necesidad de fomentar que los jóvenes sean emprendedores. En muchas universidades, sobre todo en las universidades privadas (pero no están exentas las públicas), se enseña emprendedurismo como materia con créditos. Detrás de este incentivo está el reconocimiento de las cualidades inherentes a los jóvenes: creatividad, no adversidad al riesgo, físicamente aptos para incrementar la productividad, incansables, automotivados, entre otras cosas; cualidades que se asume tienen una relación directa entre ellos y el crecimiento económico. Pero, si bien la actividad emprendedora puede leerse como un mecanismo de inserción exitoso en el mercado laboral, también puede ser tratada como una forma de sobrevivencia ante la carencia de oportunidades de empleo (Canales, 2017). En consecuencia, nos cuestionamos, si incenti-

---

<sup>1</sup> Ayudante de investigación del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>2</sup> Profesora-investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>3</sup> Profesora-investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

var la actividad emprendedora en la población, sobre todo en los jóvenes universitarios y fomentarla desde la política pública y la sociedad en general, o desde organizaciones internacionales, es un foco de atención, que merezca la reflexión. Por tanto, vale la pena preguntarnos: ¿Qué es emprender? ¿Qué características tiene un emprendedor? ¿Hay diferencias de género ante la actividad emprendedora? ¿Qué significa emprender en la sociedad capitalista moderna?

Estos interrogantes surgieron cuando una de las autoras del presente trabajo ganó un reconocimiento internacional por su propuesta de emprendimiento, durante la edición de *Sustentabilidad del Global Startup Weekend* (GSWSR), Ciudad de México (CDMX). La propuesta de emprendimiento que ganó lleva por nombre LIA (que significa mujer en zapoteco) y nació ante la preocupación de cinco jóvenes mujeres por reducir la basura plástica que generan los envases de productos de cuidado personal (shampoo, crema, acondicionador, entre otros), además de impulsar la economía local de CDMX. Así, la propuesta lleva implícita la reducción de la basura generada por el plástico de un solo uso, que contamina y daña el medio ambiente y el apoyar a los productores locales artesanales para que logren tener más clientes y ventas. Pero la obtención del premio generó más interrogantes que es necesario esclarecer: ¿Qué organización está detrás de este premio? ¿En qué momento específico del desarrollo del capitalismo aparecen este tipo de organizaciones que impulsan estos emprendimientos y otorgan estos premios?

En el presente trabajo pretendemos dar respuesta a las interrogantes surgidas ante el premio obtenido. Iniciamos con la presente introducción, en seguida reflexionamos sobre a) el sistema capitalista detrás de una *startup* que da origen a organizaciones innovadoras como *Techstars*, posteriormente abordamos b) a las *startups* como organizaciones innovadoras: a continuación, señalamos lo que entendemos por d) emprendimiento y e) y emprendimiento femenino, para poder llegar a exponer el caso *LIA*,

emprendimiento ganador de un premio internacional; finalizamos con un inciso que titulamos “Reflexiones finales” en el que examinamos lo que implica el ser emprendedoras jóvenes, universitarias y comprometidas con la mejora del ambiente que participan en estas organizaciones aceleradoras de negocios; nuestra reflexión nos lleva por el camino de indagar lo que implican estos concursos en el desarrollo actual del capitalismo y su impacto en los jóvenes.

### EL SISTEMA CAPITALISTA DETRÁS DE UNA *STARTUP*

La sociedad que hoy vivimos está anclada en un modelo de desarrollo basado en el denominado capitalismo, es decir, en un sistema de producción de mercancías centrado en la relación existente entre propiedad privada y mano de obra asalariada (Giddens, 2011), configurando el eje central de las diferencias de clase.

Las organizaciones que sostienen al sistema capitalista son las empresas, las cuales dependen de una determinada producción destinada a mercados competitivos; su naturaleza expansiva hace que éstas tiendan a la innovación constante y penetrante.

El carácter dinámico del capitalismo se ha forjado por las redes que han establecido las empresas competitivas y el proceso de mercantilización, destacando prioritariamente, su carácter internacional. De acuerdo con Marx (en Giddens, 2011), la economía capitalista es inestable y agitada tanto interna como externamente, y esto sin lugar a dudas es debido a que está asentada en el riesgo.

La idea de riesgo supone una sociedad orientada al futuro, una sociedad que trata de romper con el pasado para conquistar o colonizar el presente; el riesgo es la fuente misma de la energía que crea riqueza porque, mediante éste, las empresas calculan los beneficios y las pérdidas en un proceso continuo (Giddens, 2012).

Frente a este escenario, para mantener su competitividad, las empresas deben introducirse en permanentes mejoras: crear

nuevos productos, nuevos servicios y procesos de producción. La innovación descansa, cada vez más, en activos intangibles como son las tecnologías, las capacidades de investigación y desarrollo, así como la organización de los denominados recursos humanos (Santos y De Gortari, 2008). Ahora bien, dadas las altas tasas de innovación requeridas en la esfera económica, las relaciones que las empresas entablan con otras organizaciones tienen una alta influencia.

El problema de las empresas ya no es únicamente tener acceso a determinadas materias primas, sino generar nuevos productos y conocimientos, de ahí que “necesiten desarrollar aptitudes para tener acceso a la información, generar nuevo conocimiento, disseminarlo, aplicarlo y dirigirlo a la mejora” (Santos y De Gortari, 2008: 158).

Se deriva de lo anterior que el conocimiento es la clave de la competitividad empresarial en la medida en que es un insumo intangible en los procesos de innovación, los cuales son construidos por personas en el marco de las organizaciones. Es decir, mientras el conocimiento especializado es producto de la capacidad humana para concretar ideas en acciones, su transformación en procesos organizacionales, procesos productivos, productos y servicios, requiere la participación de organizaciones que los integren y les den sentido económico (Medellín, 2008).

Estamos ante la creación de mercancías que incorporan nuevos valores para los mercados, gracias a una dirección empresarial adecuada que hace posible y sostenible la permanencia de dichas organizaciones.

## LAS *STARTUPS* COMO ORGANIZACIONES INNOVADORAS

De acuerdo con el Informe Preliminar de la OCDE sobre *startups* en América Latina (2015), los países de la región enfrentan brechas estructurales complejas que aún no han podido resolver en materia de especialización, productividad e innovación. Es por lo que

se comienza a ver en las *startups* una salida alentadora para que el emprendimiento sea la nueva cara del dinamismo capitalista.

De acuerdo con este documento (OCDE, 2015), las *startups* están impulsando un cambio estructural en la economía al contribuir a introducir nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento, al tiempo que trabajan en sostener la innovación, aportando dinamismo a la productividad del sistema económico y generando oportunidades de empleo de calidad.

Los antecedentes conceptuales de las *startups* han tenido una gran transformación desde los años cincuenta del siglo pasado, cuando en Silicon Valley fueron entendidas como:

aquella sociedad que, pese a su juventud y a la falta de recursos para su desarrollo, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por ángeles inversionistas o absorbida por empresas ya consolidadas. Aunque el *startup* puede referirse a iniciativas de cualquier sector económico y sociocultural, normalmente está muy relacionado con el ámbito tecnológico, dado que es una empresa que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico o está relacionada directamente con el mundo de Internet y las TIC (Montoya Pineda, 2016: 144).

Para Steve Blank y Bob Dorf (2013, citados en Montoya Pineda, 2016), una *startup* es “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”. Es una organización temporal porque aún no cuenta con un modelo de negocio válido, es decir, está en proceso de mostrar que un problema ha sido resuelto porque atiende una necesidad o requerimiento para un tipo de cliente, aunado a que debe lograr que sus ingresos crezcan por encima de sus costos fijos y variables.

De acuerdo con la OCDE (2016) las *startups* rejuvenecen el tejido empresarial, ya que incrementan la competencia para la innovación, introducen nuevos productos, servicios y modelos de negocio, crean nuevos mercados y ofrecen soluciones novedosas a problemas emergentes, como es el caso de LIA.

Si bien es cierto que no existe un único modelo para impulsar las *startups*, se reconoce que en cada país se pueden establecer diversas políticas de acción acorde a los sistemas científicos, tecnológicos y productivos de cada uno de ellos.

Los instrumentos para las *startups* pueden atender dos direcciones: la primera está en función de la brecha sobre la cual actúan (financiera, información, demanda, cultura y marco regulatorio) y la segunda, según la fase de desarrollo de las empresas (gestación, nacimiento, desarrollo y expansión) (OCDE, 2016).

Uno de los métodos utilizados es el *Lean Startup*, el cual está enfocado en crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Las *startups* pueden alcanzar sus metas si siguen un procedimiento correcto, lo cual significa que pueden aprender y enseñar. La base del método *Lean Startup* radica en crear el producto que el cliente necesita y por el que está dispuesto a pagar, usando la cantidad mínima de recursos. “La metodología *Lean Startup* se centra en un circuito de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión. Se comienza por crear un producto, se miden los resultados, y se aprende” (Llamas Fernández y Fernández Rodríguez, 2018: 82). El *Business Model Canvas*, el cual es explicado en el libro *Generación de Modelos de Negocio* de Osterwalder y Pigneur, es

una herramienta empresarial que permite diseñar, reflexionar y mejorar los aspectos más relevantes para la puesta en marcha de un negocio a cualquier escala, en dirección a una nueva generación de visionarios que buscan sustituir los modelos tradicionales de negocio de las compañías que han hecho historia en el mundo (Montoya Pineda, 2016: 145).

El modelo Canvas es utilizado por la organización Techstars y su programa *Startup Weekend*, el cual desarrollaremos cuando tratemos el caso LIA. Pero antes, tomando en cuenta que LIA es un emprendimiento de mujeres, hablaremos de manera muy

breve de lo que se entiende por emprendimiento y las características del emprendimiento femenino.

## EMPRENDIMIENTO

En múltiples ocasiones el emprendimiento es entendido como una alternativa para generar ingresos propios y en países subdesarrollados en múltiples ocasiones es examinado desde la economía informal buscando entender si esta actividad configura un mecanismo de inserción exitoso en el mercado laboral o es una forma de sobrevivencia ante la carencia de oportunidades de empleo. Pero ¿qué es un emprendedor?, ¿qué se entiende por emprendimiento?

Los emprendedores son generadores de cambio y de nuevas oportunidades, buscan crear riqueza pero, además, buscan impactar positivamente a la comunidad (Castiblanco, 2013). Los estudios sobre emprendimiento ponen énfasis en las capacidades del individuo como que sea capaz de asumir riesgos, tolerar la ambigüedad y turbulencia de los mercados y se asume que son personas altamente motivadas.

Por lo tanto, la habilidad emprendedora es la capacidad de una persona de identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar una empresa, haciendo uso de su conocimiento, experiencia, red de contactos, recursos económicos u otros activos necesarios, propios o ajenos (Heller, 2010, citado por Saavedra, 2015: 132-133).

El emprendimiento y las características del emprendedor han tenido un desarrollo teórico desde diferentes disciplinas, que en palabras de Castiblanco (2013) inicia cuando por primera vez se utiliza el término “entrepreneur” por Richard Cantillón.

Este autor definió al emprendedor como “el agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”, e hizo la aclaración de que, a diferencia de otros agentes, el emprendedor es

quien asume y soporta los riesgos intrínsecos a la actividad empresarial (Cardona *et al.*, 2008, citado por Castiblanco, 2013: 55).

Un representante de la economía es Schumpeter, para quien los emprendedores revolucionan el patrón de producción al introducir nuevas técnicas de producción o nuevos productos reorganizando la industria y distorsionando la situación de equilibrio que existía. Por lo tanto, los emprendedores y su actividad son generadores de cambio (Cardona *et al.*, 2008, citado por Castiblanco, 2013: 55-56).

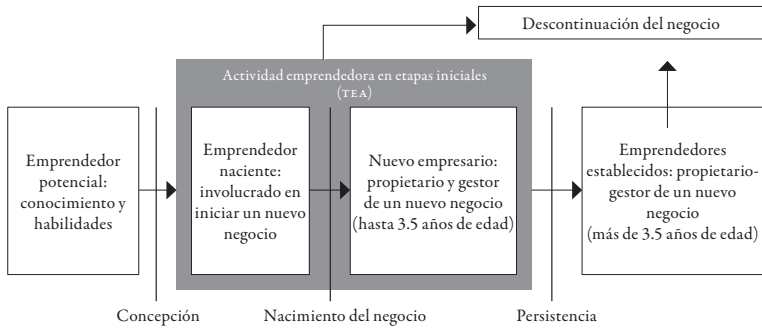
Stevenson, a quien podemos ubicar dentro de la administración, realizó un estudio en cuarenta países y dice que el emprendimiento tiene ciertas características que son rescatadas por Castiblanco (2013):

- Se desarrolla en las comunidades donde existen recursos móviles.
- Es importante cuando los miembros exitosos de una comunidad reinvierten sus excesos de capital en proyectos de otros miembros de la comunidad.
- Es próspero en comunidades en las cuales los éxitos de los miembros de la comunidad son celebrados por la misma.
- Es significativo en las comunidades en las que el cambio es visto como algo positivo (Castiblanco, 2013: 55).

Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012) define el emprendimiento como una secuencia de etapas. La primera etapa es la concepción del posible negocio. Posteriormente, cuando el emprendimiento genera una retribución a sus dueños por más de tres meses, es considerada como un negocio naciente. Si el negocio genera retribuciones por más de 42 meses de forma continua puede dejar de ser considerado como un emprendimiento para ser un negocio establecido (Amorós, 2011: 3, citado por Castiblanco, 2013).



## Gráfico I. Evolución de las concepciones de emprendedor



Fuente: Castiblanco, 2013: 58.

Si seguimos la propuesta de Global Entrepreneurship Monitor, podemos ubicar a LIA en la primera etapa del proceso de emprendimiento. Pero LIA es un emprendimiento femenino y en todo el mundo los emprendimientos realizados por mujeres tienen características específicas. Abordemos, de manera breve, estas características.

### LOS ESTUDIOS SOBRE EMPRENDIMIENTO FEMENINO

Generalmente, en todos los países, las mujeres son consideradas como las responsables del hogar y del cuidado de los hijos, por lo tanto, no es bien visto que sean emprendedoras y busquen su independencia e ingresos propios. Sin embargo, es necesario reconocer que muchas mujeres se transforman en emprendedoras ante la necesidad de mantener a una familia. La necesidad económica es la semilla de la creatividad. Esto es común sobre todo en los países subdesarrollados y da características específicas a sus emprendimientos.

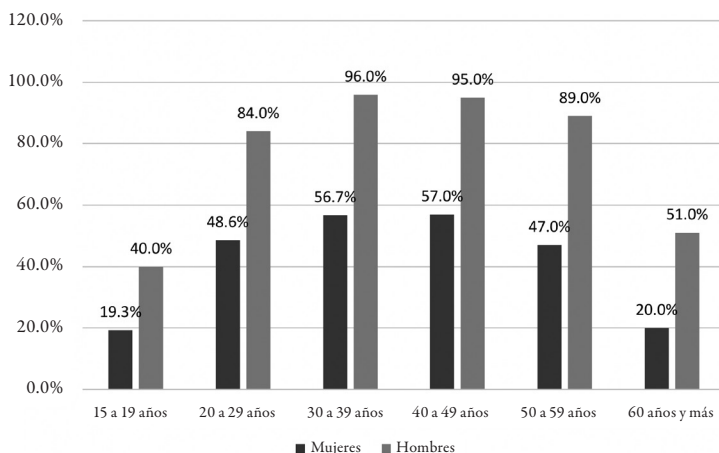
Saavedra (2015), después de hacer un análisis sobre emprendimiento femenino en América Latina, profundiza sobre este tema y nos dice que:

- El motor detrás de las empresas de mujeres generalmente responde a la necesidad económica más que a la identificación de una oportunidad o un deseo de desarrollar una idea innovadora.
- Las mujeres son dueñas de empresas más pequeñas que las empresas de los hombres.
- El nivel de educación de las mujeres empresarias en general es más bajo que el de los hombres
- Las empresas de mujeres operan de manera predominante en el sector servicios y están mejor posicionadas para atender nichos de mercado.
- Las mujeres empresarias enfrentan dificultades estructurales para acceder a crédito y capital limitado, lo que impide que sus empresas crezcan al tiempo que carecen de acceso a educación financiera.
- La conciliación entre vida familiar y empleo se resuelve muchas veces a través de una empresa, pero al mismo tiempo hace difícil desarrollar la empresa.
- Las mujeres empresarias enfrentan estereotipos negativos sobre su capacidad para establecer y desarrollar una empresa (Saavedra, 2015: 133-134).

LIA es un emprendimiento de mujeres jóvenes, solteras y universitarias, estos rasgos distinguen este emprendimiento de aquellos realizados por hombres. El que sean universitarias les da características, información y motivaciones diferentes respecto a la mayoría de emprendimientos femeninos en México. Para poder afirmarlo es necesario indagar las características de los emprendimientos en México.

La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2016 (ENOE) del Inegi establece que *la participación de las mujeres en el mercado laboral ha venido aumentando gradualmente al pasar de 33% a 39% de la PEA entre 1995 y 2016* (Santamaría y Tapia (s/f): 5). Este incremento no ha sido suficiente para alcanzar la equidad de género en el mercado laboral mexicano. El porcentaje de participación de las mujeres en edad óptima para trabajar sigue siendo significativamente menor que el de los hombres. En 2016, solamente 48.60% (de 20 a 29 años) y 56.70% (de 30 a 39 años) de las mujeres se encontraban en situación de trabajo formal, contra 84% (de 20 a 29 años) y 96% (de 30 a 39 años) de ocupación masculina (véase Tabla I).

**Tabla I.**  
**Participación en el mercado laboral en México en 2016,**  
**por género**



Fuente: Santamaría y Tapia, s/f: 5.

Esta brecha desigual de género se podría explicar, como menciona Saavedra (2015), debido a que las mujeres tienen menores oportunidades para participar en el mercado laboral, enfrentan estereotipos negativos y dificultades estructurales para desarrollar una empresa.

Respecto a mujeres participando en emprendimientos, y de acuerdo con datos del Inegi, sabemos que:

En la actualidad 30% de los emprendedores en el país son mujeres, lo que se traduce en cuatro millones de mujeres emprendedoras. Esto significa un aumento de alrededor del 60% desde 1995, año en que se registraron 2.5 millones de emprendedoras. De los cuatro millones de emprendedoras, la mayoría se dedica a actividades enfocadas al sector de servicios, comerciales y profesionales (Santamaría y Tapia, s/f: 6).

Algunos obstáculos que nos presentan Santamaría y Tapia (s/f) a los que las mujeres se enfrentan al momento de emprender son los siguientes:

- Poca difusión de las políticas públicas en materia de emprendimiento femenino e insatisfacción con los servicios y programas ofrecidos, ya que tienden a ser complejos y, en algunos casos, excluyentes.
- En la mayoría de los casos, los modelos de emprendimiento femenino son pequeñas empresas. Esto debido a que las características de las empresas lideradas por mujeres las excluyen de un financiamiento adecuado para sus necesidades, por lo que se financian con recursos propios, ahorros o préstamos.
- Poca representación y discriminación en algunos sectores como el tecnológico.
- Falta de capacitación en materia de emprendimiento enfocada al segmento femenino a nivel nacional.
- Inseguridad y delincuencia.

- Falta de difusión de las historias de éxito femenino y de modelos a seguir.
- Menor oportunidad para acceder a redes técnicas, científicas y empresariales (Santamaría y Tapia, s/f: 7-8).

Ahora bien, de acuerdo con el estudio sobre el emprendimiento en México realizado por Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional 2015-2016, se establecen una serie de características individuales y valores sociales para explicar las percepciones del emprendimiento mexicano. Estas características son:

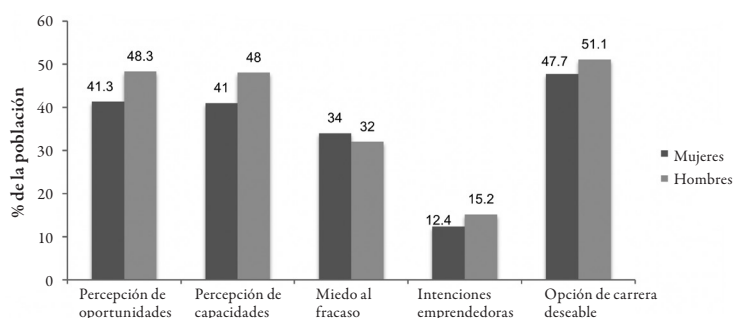
- percepción de oportunidades,
- percepción de capacidades,
- miedo al fracaso,
- intenciones emprendedoras y
- ver el emprendimiento como una opción de carrera deseable.

A continuación, presentamos los resultados de estas características clasificados por género y por nivel de educación.

Al analizar las características por género los resultados denotan que las mujeres se perciben con menores oportunidades y capacidades para emprender en el mercado mexicano (como habilidades, experiencia y conocimientos). Las mujeres tienen mayor miedo al fracaso, menores intenciones de emprender y menos mujeres ven el emprendimiento como opción de carrera deseable (véase la Tabla II).

En México 41.3% de las mujeres perciben buenas oportunidades para emprender un negocio y 41% consideran que tienen las capacidades necesarias para ello, contra 48.3% y 48% de los hombres. En cuanto al miedo al fracaso, las mujeres se encuentran por arriba de los hombres por dos puntos porcentuales. Al tratarse de las intenciones emprendedoras, son los hombres quienes se encuentran por encima de las mujeres con 15.2%. Y en cuanto al ver el emprendimiento como opción de carrera deseable, los

**Tabla II.**  
**Percepciones del emprendimiento en México en 2016, por género**



Fuente: Elaboración propia con base en Naranjo, Campos y López (2016).

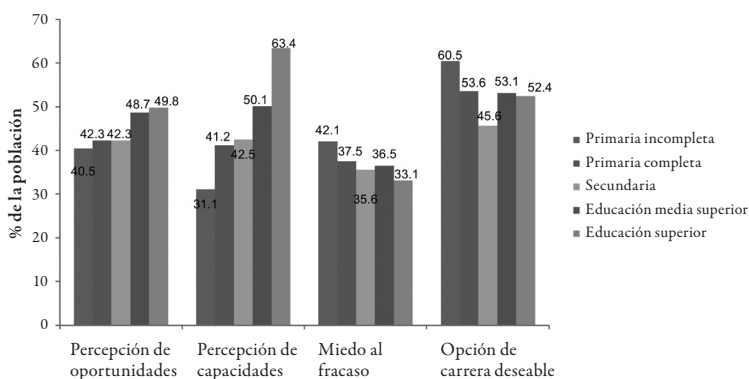
resultados varían por 3.4 puntos porcentuales, nuevamente posicionando a los hombres en la delantera.

Si bien en todas las características los hombres se perciben por arriba de las mujeres, la mayor brecha se encuentra en la percepción de oportunidades y capacidades con siete puntos porcentuales de diferencia. Pudiera ser que estos resultados negativos que tienen las mujeres frente al emprendimiento se deriven de la falta de apoyo económico, académico y social que les impide atreverse a emprender en un mercado altamente competitivo y que, por un largo periodo de tiempo, ha sido liderado por varones.

Al analizar estas características por nivel de educación, se obtienen resultados interesantes. Quienes han realizado alguna carrera universitaria y/o posgrado se perciben con mayores oportunidades y capacidades para emprender, además de tener menor miedo al fracaso. Sin embargo, en cuanto a ver el emprendimiento como opción de carrera deseable, la población con primaria incompleta es quien lo ve más viable con 60.5%. Una explicación de esto podría ser que, al no contar con la preparación necesaria

para insertarse en el mercado laboral, este sector de la población opta por el emprendimiento como fuente alternativa para recibir ingresos. Sin embargo, la población con primaria incompleta es quien percibe menores oportunidades para emprender y son quienes menos creen poseer las capacidades necesarias para ello (véase la Tabla III).

**Tabla III.**  
**Percepciones del emprendimiento en México en 2016,**  
**por nivel de educación**



Fuente: elaboración propia con base en Naranjo, Campos y López (2016).

Nuestro estudio de caso se centra en el emprendimiento de mujeres jóvenes y universitarias que, según los resultados presentados, son parte de la población mexicana que percibe mayores oportunidades para emprender, se consideran con las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para comenzar un negocio, y son quienes tienen menor miedo al fracaso. A partir de lo expuesto, creemos que estamos en posibilidad de abordar el caso de LIA.

## EL CASO LIA

En el presente apartado expondremos el caso de LIA, un emprendimiento de cinco mujeres que busca reducir la basura plástica que generan los productos de cuidado personal. LIA es un proyecto que se gestó durante la edición del Global Startup Weekend Sustainable Revolution. Este evento es realizado por Techstars y busca fomentar el emprendedurismo enseñando a los participantes la metodología para la creación de una *startup*.

Iniciaremos con una breve explicación de lo que es Techstars y cómo funciona, posteriormente hablaremos específicamente sobre el programa *Startup Weekend*, y finalmente expondremos el desarrollo del proyecto LIA en el Global Startup Weekend Sustainable Revolution, así como la participación en términos de género durante estos eventos.

### A) TECHSTARS Y EL PROGRAMA *STARTUP WEEKEND*: UNA ORGANIZACIÓN QUE IMPULSA EL EMPRENDIMIENTO

Techstars es una aceleradora creada para impulsar *startups* de pequeños emprendedores. Fue fundada en Estados Unidos por David Cohen, David Brown, Brad Feld y Jared Polis en el año 2006 y hoy en día tiene diversas sedes a nivel internacional. Las aceleradoras, de acuerdo con González (2015), son organizaciones que se enfocan en impulsar el crecimiento, la productividad, el posicionamiento en el mercado nacional y/o facilitar el acceso al mercado internacional a empresas de alto impacto.

El fortalecimiento de las aceleradoras impulsa el ecosistema emprendedor y el crecimiento de empresas de alto impacto. Las aceleradoras potencializan el talento innovador de las empresas mexicanas en el extranjero y detonan el desarrollo de productos y servicios de alta tecnología (González, 2015: 146).



En cuanto a sus características, existen variaciones entre los diferentes programas de aceleradoras, pero en general comparten las siguientes cinco características principales:

- a) un proceso de aplicación abierto, altamente competitivo;
- b) provisión de inversión pre-semilla, usualmente por intercambio de participación accionaria;
- c) enfoque en pequeños grupos, no en promotores individuales;
- d) tiempo limitado de soporte que comprende eventos y mentoría intensiva; y
- e) generaciones (cohortes) de *startups* o *spinoff*, antes que compañías individuales (Miller-Bound, 2011, citado en Castro y Castillo, 2016: 68).

Así, la aceleradora de Techstars inyecta capital en etapas tempranas de *startups* prometedoras que ya se encuentran en operación y listas para el arranque en la curva de crecimiento. Cuando la *startup* crece lo suficiente para levantar capital por cuenta propia, Techstars vende su participación en el mercado, con lo que recupera la inversión inicial con una tasa de retorno mayor a la que ofrece la banca comercial.

En este sentido, entendemos por *startup* “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, escalable y que puede repetirse. Al principio, el modelo de un *Startup*, es un lienzo con ideas y suposiciones y con muy poco conocimiento sobre esos clientes” (Blank y Dorf, 2012, citado en Llamas y Fernández, 2018: 83). Algunas características de estas organizaciones es que son emprendimientos que involucran las tecnologías de información y comunicación, inician con un Producto Mínimo Viable (PMV) el cual requiere poca inversión inicial, resuelven una necesidad identificada y apuestan a la innovación sobre nuevos mercados, como menciona Marty (2002):

Las *start-up* son empresas lanzadas en una carrera frenética para plantar su bandera sobre el mercado conquistado y aprovechar el prestigio de ser la marca pionera. [...] Son empresas que apuestan sobre el valor de una innovación y sobre su recepción por un mercado potencial. Son diferentes de las pequeñas empresas de la antigua economía por intentar un golpe de fuerza: en vez de construirse lentamente, en interacción con las señales del mercado, apuestan mucho y con gran riesgo (Marty, 2002: 3).

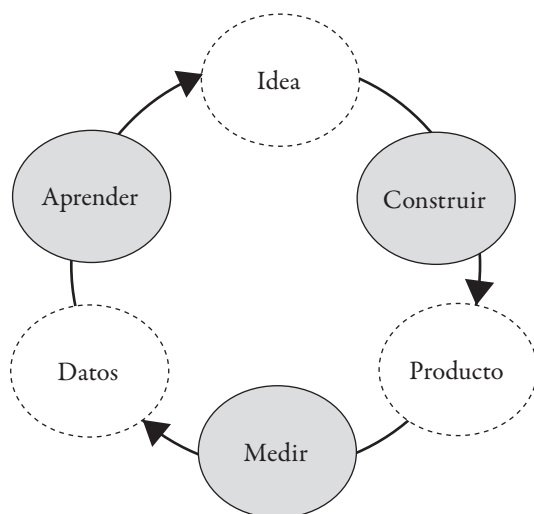
Asimismo, manejan una estructura de dinero y capital diferente a los emprendimientos tradicionales ya que, al buscar ser escalables, también buscan tener una curva de crecimiento exponencial. Es por ello, y por el alto riesgo en el que se desenvuelven, que los inversionistas tienen un papel crucial para el desarrollo de estos negocios.

En paralelo a su programa como aceleradora, la organización Techstars cuenta con otros dos programas que fomentan el emprendimiento: *Startup Week* y *Startup Weekend*. El primer programa en llevarse a cabo fue el *Startup Weekend* en Colorado, en 2007 y posteriormente, en 2010, comenzaron los proyectos de *Startup Week* en la misma ciudad. Fue hasta 2014 que estos proyectos se llevaron a cabo en Europa, África y Asia, y hoy en día se realizan en más de 150 países.

A diferencia de la aceleradora que inyecta capital y fortalece empresas que ya se encuentran previamente operando, los programas mencionados están enfocados en enseñar a sus participantes la metodología para la creación de una *startup*, basados en el método *Lean Startup*. Esta metodología “se centra en un circuito de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión. Se comienza por crear un producto, se miden los resultados, y se aprende” (Llamas y Fernández, 2018: 82). Para ilustrar esto se muestra a continuación la Figura I.

Para fines de este trabajo solamente profundizaremos en el programa *Startup Weekend*, ya que en éste se desarrolla el caso LIA.

Figura I.  
Circuito *Lean Startup*



Fuente: Ries (2012), citado en Llamas y Fernández, 2018: 82.

### ¿CÓMO FUNCIONA *STARTUP WEEKEND*?

Este programa se realiza en colaboración con *Google for Startups*,<sup>4</sup> y se enfoca en brindar las herramientas necesarias a los participantes para crear una *startup* en 54 horas, generalmente un fin de semana. Estos eventos se llevan a cabo cada dos o tres meses a nivel internacional y se realizan ediciones con diferentes temáticas que ayuden a resolver algunas de las problemáticas actuales, tales como tecnología, salud, ciudades inteligentes, educación, alimentación, sustentabilidad, entre otras. Durante tres días

<sup>4</sup> Iniciativa de Google que brinda herramientas, conexiones y prácticas para fomentar el crecimiento de las *startups*.

de aprendizaje intensivo se realizan actividades en equipos, con mentores expertos en el tema a desarrollar, para lograr que una idea se convierta en una *startup*.

Cada programa se lleva a cabo en las diferentes sedes internacionales gracias al apoyo de un equipo organizador conformado por voluntarios que buscan compartir este conocimiento con nuevos miembros de la comunidad. Ellos se ponen en contacto con un *Manager regional*<sup>5</sup> de Techstars, quien les proporciona la metodología y el acceso a la red para la organización. Este equipo a su vez se encarga de la publicidad, venta de boletos, búsqueda de patrocinadores, mentores, jueces y la locación en que se llevará a cabo el evento. Cuando se cuenta con lo anterior, los organizadores convocan por medio de redes sociales a que los interesados adquieran boletos para la participación en el evento.<sup>6</sup>

El caso de LIA se desarrolló durante la edición denominada Global Startup Weekend Sustainable Revolution CDMX (GSWSR), que se llevó a cabo en el mes de junio de 2019. Esta edición inició con la organización de voluntarios en *Startup Weekend París* y se extendió hasta 52 ciudades del mundo (23 en América, ocho en Europa, 10 en África, 10 en Asia y una en Oceanía) en donde se realizó de manera simultánea. La temática central de esta edición se enfocó en resolver los siguientes retos de sustentabilidad:

1. Manufacturar eco-productos y revertir la obsolescencia programada.

---

<sup>5</sup> Techstars cuenta con sedes en diversos países que son dirigidas por *Managers* regionales. Éstos se encargan de promover el emprendimiento coordinando eventos, generando comunidad, fortaleciendo redes de emprendedores, etcétera.

<sup>6</sup> Estos boletos se adquieren a través de una plataforma en línea que proporciona Techstars y el costo puede ser desde \$400.00 hasta \$600.00 pesos mxn. La entrada para los participantes en la CDMX, el año que ganó LIA, fue de \$433.00 pesos mxn.

2. Cambiar de un modelo de negocios de consumo a un modelo de negocios de usuario.
3. Extender el tiempo de vida de los productos.
4. Reciclaje.
5. Sustituir lo desechable por lo sustentable.
6. Reducir el desperdicio de comida.
7. Fomentar la producción y distribución local.
8. Hacer sustentable la agricultura y la industria de los alimentos.
9. Construir productos y sistemas con más eficiencia energética.
10. Producir energía sustentable.
11. (Re)construir edificios sustentables.
12. Diseñar ciudades flexibles, inteligentes e inclusivas.
13. Diseñar *fintechs* para finanzas y mercados inclusivos y sustentables.
14. Construir el futuro del transporte sustentable.
15. Fomentar la educación sobre sustentabilidad.

Las actividades en el GSWR se dividen en tres días. Durante el primer día los participantes que lo deseen exponen en un minuto una idea que resuelva uno o más de los retos antes presentados. En este tiempo deben convencer al resto de los participantes de que voten por su idea para ser desarrollada. Posteriormente, se realizan votaciones vía digital y anónima, y las 10 ideas más votadas son las que se trabajan, en equipos posteriormente organizados, durante todo un fin de semana.

La conformación de equipos se lleva a cabo de manera voluntaria. Cada participante decide sumarse a desarrollar la idea de su mayor agrado aún sin conocer a los demás integrantes. En esta etapa el equipo organizador sólo interviene para que los equipos sean equitativos en número de participantes.

Durante el segundo día los equipos se reúnen y comparten ideas para desarrollar el proyecto, aplicándolas en un modelo de negocio Canvas. El cual:

**Figura II.  
Herramienta Canvas**

<b>Aliados</b>  ¿Cómo? ¿con quién puedo contar?	<b>Actividades clave</b> ¿Cómo? ¿qué debo hacer?	<b>Propuesta de valor</b>  ¿Qué? ¿por qué me eligen?	<b>Relaciones con clientes</b> ¿Quién? ¿cómo nos relacionamos?	<b>Segmentos de clientes</b>  ¿Quién? ¿a quién entrego valor?
	<b>Recursos clave</b> ¿Cómo? ¿qué es imprescindible?		<b>Canales de distribución</b> ¿Quién? ¿qué medios uso?	
<b>Costos</b> ¿Cuánto? ¿en qué costos incurro?			<b>Flujos de ingresos</b> ¿Cuánto? ¿qué fuentes genero?	

Fuente: Osterwalder *et al.* (2005), citado en Sánchez *et al.*, (2016: 41).

Es una herramienta para la generación de modelos de negocios desarrollado por Alex Osterwalder (2004), que permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. [...] Se representa en un “lienzo de negocio” el cual a fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos que lo componen, donde cada uno puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer su situación, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir (Sánchez *et al.*, 2016: 39) (véase Figura II).

Posteriormente a la construcción de la idea, los equipos salen a la calle a validar por medio de encuestas si el proyecto efectivamente sería aceptado por el mercado meta o no. Al regresar se analiza la información obtenida, se realizan las modificaciones

necesarias y se tienen paneles con mentores expertos en el tema a desarrollar, en este caso sustentabilidad. Generalmente se busca que estos mentores sean profesionistas, empresarios y/o emprendedores, que se desenvuelvan en un sector importante dentro de los negocios y la comunidad emprendedora. Algunas veces, si la edición lo requiere, son invitados a participar académicos o profesores. En estos paneles de mentoría se presentan los avances del proyecto y los resultados de la validación, y los mentores otorgan consejos y opiniones para mejorar el proyecto presentado.

Durante el tercer día se prepara el *Pitch* final en colaboración con los mentores, quienes ayudan a mejorarlo y a afinar detalles para su presentación. Este *pitch* dura máximo cinco minutos en los cuales se debe explicar concretamente la idea del proyecto y debe quedar claro qué se busca resolver y cómo se realizará. El *pitch* final se expone frente a jueces expertos que evalúan la viabilidad del proyecto basándose en cuatro criterios: a) huella de carbono,<sup>7</sup> b) modelo de negocio, c) validación y d) ejecución y diseño. El equipo organizador busca que los jueces sean personas que hayan participado al menos una vez en *Startup Weekend* para que tengan conocimiento previo de cómo funciona y lo que debe tener un proyecto. Así, se busca un juez experto en negocios, un experto en diseño y experiencia de usuario, un experto en el tema a desarrollar (sustentabilidad), y a veces se buscan fundadores de *startups* exitosas. Una vez que los jueces toman su decisión, el proyecto ganador se anuncia y el equipo se hace acreedor a concursar en la siguiente etapa.

GSWSR es una edición que se lleva a cabo en diferentes sedes alrededor del mundo y, una vez concluidos los eventos en cada

---

<sup>7</sup> Se refiere al impacto medioambiental que generaría el proyecto. “La huella de carbono es la medida del impacto de todos los gases de efecto invernadero producidos por nuestras actividades (individuales, colectivas, eventuales y de los productos) en el medioambiente. Se refiere a la cantidad en toneladas o kilos de dióxido de carbono equivalente de gases de efecto invernadero, producida en el día a día” (Schneider y Samaniego, 2010: 16).

ciudad, los equipos ganadores pasan a una etapa de competencia internacional en donde concursan para ganar el premio final. Esta etapa es dividida en dos fases; la primera consiste en enviar un video con el *pitch* del proyecto, de una duración máxima de un minuto, en donde se explique la idea central, el modelo de negocios, la validación del proyecto y la huella de carbono. En esta primera fase se necesita recabar la mayor cantidad de votos del público para poder pasar a la final y solamente logran pasar los 20 equipos más votados; éstos ganan un programa de incubación en línea de tres meses que les permitirá impulsar más su proyecto y tejer redes con emprendedores, mentores y patrocinadores a nivel internacional. La validación de estos votos es realizada por el equipo voluntario de París, Francia, quienes elaboraron un sistema de votación en línea que valida cada voto con la confirmación vía e-mail de cada votante. Los resultados de la votación se dan a conocer un día antes de pasar a la segunda fase de evaluación.

La segunda fase es evaluada por jueces de diferentes países que, según los criterios antes presentados, valoran la viabilidad de los 20 proyectos más votados, según los criterios mencionados, y escogen solamente a cinco ganadores que se hacen acreedores a participar en el ChangeNow Summit 2020 en París, Francia.

ChangeNow es un evento que reúne emprendedores e inversionistas que buscan ayudar a frenar el calentamiento global y reducir la contaminación, por medio de ideas innovadoras que permitan desafiar y revolucionar la forma en que actualmente se realizan los negocios. ChangeNow busca que los proyectos presentados tengan un impacto positivo en el medio ambiente y en la sociedad, que sean innovadores, cuestionen los estándares, tengan un modelo de negocios viable y potencial para crecer exponencialmente. Este evento reúne a más de 500 inversionistas de 120 países que están interesados en innovaciones sustentables; es por esto que presentar un proyecto en dicho evento significa una gran oportunidad de crecer y escalar cualquier negocio.



## LIA EN EL GLOBAL STARTUP WEEKEND SUSTAINABLE REVOLUTION

*Startup Weekend* busca fomentar las redes de emprendedores y crear un ambiente con las condiciones necesarias para que los participantes conozcan otras personas interesadas en el emprendimiento y la temática a desarrollar (en este caso sustentabilidad). Durante la edición del Global Startup Weekend Sustainable Revolution (GSWSR) CDMX un grupo de cinco mujeres interesadas en realizar acciones para frenar la contaminación y el cambio climático, se conocieron y trabajaron en conjunto. Este equipo se conformó durante el primer día del evento, con la idea principal de construir un proyecto que ayude a la disminución del uso del plástico, esto fue lo que las llevó a dar inicio al proyecto LIA.

Inicialmente, cada integrante del equipo tenía conciencia de la problemática que representa la basura plástica en México y que existe una creciente tendencia en temas de sustentabilidad que se ha desarrollado en estos últimos años. Al investigar más al respecto encontraron datos impactantes sobre la contaminación que las llevaron a desarrollar una solución práctica que pudiera aplicarse en la cotidianidad. Asimismo, investigaron que existen cientos de emprendedores mexicanos que comercializan productos naturales y eco-responsables, pero tienen muy poco alcance ya que sólo realizan sus ventas de forma personal en bazares o redes sociales.

LIA nace de una doble preocupación; por reducir la basura plástica que generan los envases de productos de cuidado personal, (tales como shampoo, crema o acondicionador) y por impulsar la economía local contribuyendo a que los productores tengan mayor alcance de ventas a través de un sitio web. Lo que buscan es ser un puente entre dos sectores, ayudando a los productores locales a tener más clientes y mayores ventas, y a los consumidores a obtener productos eco-responsables de una forma más fácil y práctica. Después de un análisis y lluvia de ideas entre

las integrantes del equipo, acordaron que la idea central del proyecto sería un *e-commerce* que fomenta el uso de productos locales, orgánicos y eco-amigables que brinde la opción de *refill*. Buscaban reducir la basura generada por el plástico de un solo uso de los envases de productos comerciales. Bajo este orden de ideas salieron a la calle a realizar el proceso de validación.

La validación del proyecto consistió en hacer entrevistas a un segmento de mercado previamente identificado (mujeres jóvenes de nivel socioeconómico medio-alto, preocupadas por el medioambiente y con el deseo de utilizar productos eco-amigables). La finalidad de esta validación fue medir la aceptación de los consumidores en caso de que el proyecto fuera lanzado en el mercado para realizar las modificaciones pertinentes en caso de ser desfavorable. Esto, dentro de la metodología *Lean Startup*, se consideraría como la segunda etapa: medir.

El mayor reto en esta fase es medir cómo responden los consumidores y a partir de esos datos, tomar las decisiones apropiadas. [...] Si se demuestra que responde al deseo del cliente, se irán incrementando sus funcionalidades y, por el contrario, si el PMV (producto mínimo viable) no encaja en el mercado, se deberá darle un nuevo enfoque al negocio –lo que se denomina pivotar– (Llamas y Fernández, 2018: 83).

Se realizaron alrededor de 25 entrevistas<sup>8</sup> en un bazar ecológico de la colonia Condesa en la Alcaldía Cuauhtémoc en la CDMX, lugar identificado como mercado meta. Los resultados fueron favorables hacia el proyecto, las consumidoras se manifestaron conscientes de los daños ambientales que implica el continuo uso del plástico en sus productos de cuidado personal

---

<sup>8</sup>Debido al corto tiempo brindado para realizar la validación del proyecto no tuvieron la oportunidad de ampliar la muestra hacia otros segmentos de la población, por lo que la delimitaron puntualmente al realizar entrevistas al perfil de consumidores que previamente establecieron.

y manifestaron que intentan disminuir su uso, sin embargo, señalaron que hay muy pocas opciones *zero waste* que pueden obtener fácilmente y aún menos opciones que permiten reutilizar sus envases originales. Este proyecto fue validado y aplaudido en el mercado meta, lo que les permitió seguir desarrollando la idea inicial sin cambios complejos.

Lo que aún no teníamos claro era la logística para la entrega del *refill*, ya que debíamos cuidar los cuatro criterios dados para la elaboración del proyecto. Gracias a la ayuda de los mentores y el conocimiento interdisciplinario de mis compañeras de equipo, resolvimos este tema con la creación de un bioplástico hecho de productos orgánicos, capaz de contener líquidos y ser compostable entre 30 y 45 días (Integrante del equipo LIA).

La idea del bioplástico es que permita que los productos sean rellenados en sus envases originales y posteriormente éstos sean desechados como composta para su biodegradación en el mediano plazo. Con esto lograron establecer la ventaja competitiva en el mercado; realizaron un escaneo de la competencia a nivel nacional y, hasta la fecha, no existe una empresa que integre las características planteadas en el proyecto.

Este proyecto cumplió con los cuatro criterios a evaluar que fueron establecidos inicialmente:

- Reduce la huella de carbono al eliminar la basura que generan los envases de productos de cuidado personal.
- Fue validada y aplaudida por el segmento de mercado.
- Se presentó un modelo de negocios escalable con un plan real de crecimiento a largo plazo.
- Se presentó un prototipo de la ejecución y diseño de éste.

El proyecto LIA fue evaluado por los respectivos jueces y resultó uno de los emprendimientos ganadores de los 10 equipos que participaron en la edición local CDMX. Esto les dio la oportuni-

dad de concursar en la siguiente etapa a nivel internacional contra los otros 52 proyectos ganadores de cada sede. En esta etapa del concurso cada equipo requirió votos del público para posicionarse en los 20 primeros lugares y lograr pasar a la fase final.

Nuestra estrategia fue realizar campaña en redes sociales durante los doce días que duró esta fase, apoyándonos con nuestra universidad y personas cercanas, para recabar la mayor cantidad de votos posibles. Finalmente, y gracias al apoyo del público, logramos posicionarnos dentro de los 20 equipos más votados, y esto nos permitió participar en la fase final del concurso (Integrante del equipo LIA).

La fase final del GSWSR consistió en la selección de cinco equipos ganadores por un jurado internacional. Estos equipos tienen la oportunidad de presentar su proyecto en el evento internacional ChangeNow Summit en donde se les da la oportunidad de conocer emprendedores y expertos en temas comunes, así como herramientas para mejorar e impulsar su proyecto e inversionistas capaces de financiar las ideas presentadas.

El anuncio de los cinco ganadores mundiales del GSWSR, en el que participaron más de 3 500 personas, se realizó a través de una transmisión en vivo desde París, Francia. Los jueces internacionales basaron sus decisiones en cuatro criterios establecidos por el comité organizador: modelo de negocios, impacto ambiental, proceso de validación y la ejecución y diseño del proyecto. Los equipos ganadores a nivel internacional fueron:

- LIA, de México: un *e-commerce* de productos de cuidado personal con opción de *refill* en bioplásticos compostables.
- Guilt-Free Eating, de China: un sistema de reutilización de envases para reemplazar los envases de entrega de alimentos de un solo uso.
- Be.Benefits, de Brasil: una solución que fomenta el acceso a productos de belleza y cuidado personal y alienta y facilita el reciclaje de los desechos producidos por este mercado.

- Inverse Logistics, de Argentina: una aplicación que conecta sitios de construcción, grandes generadores de desechos de metal, madera y plástico con compañías que buscan estos productos, y les da un destino útil.
- Foodito, de China: una aplicación que permite a los grandes supermercados enumerar los artículos con exceso de existencias en venta e informa a los clientes de los descuentos en tiempo real, con el fin de educar y aumentar la responsabilidad y las decisiones responsables.

La emoción de las participantes al ganar pasaba del júbilo a la incredulidad:

Fue una gran sorpresa para nosotras, y no lo creíamos hasta que el anuncio se hizo oficial en la página del evento y en redes sociales. De entre los más de 500 proyectos de diferentes países, nuestra idea había trascendido y superado las etapas necesarias para posicionarnos como ganadoras mundiales y presentarnos en un evento internacional en la ciudad de París. La gente había visto el potencial en nosotras y nos dio la oportunidad de despegar este proyecto (Integrante del equipo LIA).

Hoy en día, LIA se encuentra en una fase de afinación de detalles y perfeccionamiento del modelo de negocios para mostrarle al mundo lo mejor del emprendimiento femenino mexicano. Asimismo, se encuentran tejiendo redes nacionales con productores locales que colaboren con ellas y les ayuden a reducir la basura plástica del medioambiente. Saben que se enfrentan a un gran reto en el cual se deben romper paradigmas sociales y culturales. Sin embargo, creen firmemente que pequeñas acciones como ésta pueden impactar positivamente a la comunidad, y a largo plazo extenderse a otros territorios y culturas que tengan una visión hacia la sustentabilidad como ellas.

## UNA MIRADA DESDE EL GÉNERO A LA PARTICIPACIÓN EN LOS *STARTUP WEEKEND*

En la edición de *Startup Weekend* descrita en el presente trabajo, participaron 21 mujeres y 18 hombres. Estos participantes conformaron nueve equipos de los cuales dos estaban integrados únicamente por mujeres y solamente uno por hombres, los demás equipos fueron mixtos.

Ante la dificultad de obtener estadísticas sobre los participantes en este tipo de eventos, fue necesario recurrir a la información brindada por miembros del equipo organizador. Uno de ellos, quien ha participado y organizado más de 10 eventos de *Startup Weekend*, señaló que:

En equipos que son puros hombres, lo cual sucede muy seguido, no buscan avances constantes y dejan todo al final, se ven más relajados. Y cuando hay equipos mezclados sí se ve el avance que se distingue. Tal vez las mujeres hacen que los equipos trabajen más constantes y el trabajo sea más rápido, no lo sé.

La percepción subjetiva de responsabilidad y dedicación al trabajo quizá responda a la construcción de estereotipos, que cada vez más, se generalizan en la población de cierto nivel de ingresos y educación, donde se construye una identidad de mujer comprometida con sus tareas, organizada y responsable; el tipo de mujer que necesitan las organizaciones modernas.

De la misma forma, los comentarios vertidos por el organizador nos llevaron a reflexionar la diferenciación de género en la participación de los *Startup Weekend*. La misma persona señala:

Se ve que hay más emprendimientos de hombres, aunque depende del sector/temática. Por ejemplo, los de *fintech*;<sup>9</sup> cuando yo participa-

---

<sup>9</sup> El término “Fintech” deriva de las palabras “finance technology” y se utiliza para denominar a las empresas que ofrecen productos y servicios financieros, haciendo uso de tecnologías de la información y comunicación. De esta ma-

ba era como 90% hombres y 10% mujeres, ahora ha ido cambiando un poco y es como 70% hombres y 30% mujeres; han sido más los hombres, pero es por el sector. En el sector de finanzas predominan los hombres. En otras “verticales” como innovación social participan mucho las mujeres y el público se ve más equilibrado. Incluso hay más mujeres que hombres. En ediciones de “Fashion tec” había 90% mujeres y 10% hombres. Depende mucho el mercado en el que se esté tratando de emprender.

La segregación de las mujeres en ciertas áreas queda manifiesta en el anterior comentario. El emprendimiento femenino desafortunadamente se ha relegado con frecuencia a los sectores tradicionalmente considerados como femeninos (Fashion tec), por lo que las mujeres se encuentran menos representadas en los sectores regularmente considerados masculinos como la tecnología o las finanzas.

Una organizadora encargada de la publicidad del GSWSR, a la cual tuvimos acceso, nos comentó que:

Los primeros días la venta de boletos fue muy lenta, chistosamente al principio la mayoría eran hombres los que compraron, y ambientalistas. Uno pensaría que este rollo de la ecología y sustentabilidad va más enfocado a las mujeres o es a quien le llamaría más la atención, pero al principio no, al principio les llamó más la atención a hombres. Ya después se fue equilibrando, tuvimos participantes muy equilibrados, 25 y 25, tal vez una mujer más.

Es interesante el comentario *uno pensaría que este rollo de la ecología y sustentabilidad va más enfocado a las mujeres...* la expresión de la organizadora pone de manifiesto el sesgo de género. En el tejido cultural ya están insertadas las valoraciones y creencias sobre lo propio de los hombres y lo propio de las mujeres, nuestra

---

nera prometen que sus servicios sean menos costosos y más eficientes que los que ofrece la banca tradicional (Conducef, s/f).

conciencia y estructura psíquica ya está habitada por el discurso social; el inconsciente, mediante el lenguaje, simboliza la diferencia sexual. Las mujeres son las cuidadoras del hogar y en el discurso moderno “las cuidadoras del planeta”.

Es importante destacar cómo ambas personas asocian las actividades a los roles de género tradicionalmente asignados. Las ediciones que incluyen temáticas enfocadas a la sustentabilidad, innovación social o moda son ligadas con el género femenino en la mayoría de las ocasiones, mientras que las temáticas de tecnología y finanzas se asocian a roles masculinos. Claro ejemplo de cómo se internalizan los roles de género construidos por la sociedad y éstos son plasmados en diversos aspectos de la cotidianidad como, en este caso, la temática para emprender. Las sociedades modernas, a pesar de la búsqueda de la igualdad de oportunidades y equidad, sigue reproduciendo la diferencia de género y estos concursos no son ajenos a tal situación.

## REFLEXIONES FINALES

Podemos ver a la organización Techstars como consecuencia de uno de los fenómenos ocurridos por el capitalismo, al buscar el fortalecimiento de negocios competitivos e innovadores a largo plazo. En este sentido, el programa *Startup Weekend* puede ser visto como una articulación que fomenta el aprendizaje como fase previa al desarrollo de estos nuevos negocios.

Sin embargo, consideramos necesario discutir si bajo el discurso de la socialización del conocimiento hay alguna otra motivación para la realización de estos programas. Anteriormente mencionamos que las *startups* son una de las formas que el capitalismo ha diseñado para estar en constante innovación en los negocios tecnológicos. Esto nos lleva a cuestionarnos, desde un enfoque crítico, en favor de quién están los beneficios de éstas.

La actividad de los emprendedores ha sido vista como generadora de cambio y de nuevas oportunidades, ya que buscan modi-



ficar patrones de producción y/o consumo. Al detectar una necesidad de mercado que no ha sido cubierta, los emprendedores de *startups* buscan satisfacerla a través de innovaciones tecnológicas. Sin embargo, esta actividad no puede ser realizada solamente por los emprendedores, sino que es necesario el apoyo de inversionistas dispuestos a financiar un proyecto que les brinde la oportunidad de generar retornos de inversión mucho mayores a los que existen en la banca comercial.

En este sentido, consideramos importante hacer una crítica al emprendimiento de *startups*, al verlo como una herramienta del capitalismo que tiende a fomentar el individualismo y que además sesga fuertemente la población al ir dirigida a ciertos sectores sociales. Esto, debido a que resulta factible pensar en el emprendimiento como una alternativa viable para la inserción en el mercado laboral para quienes tienen acceso a los medios necesarios, “en el contexto de la población joven, la creación de una empresa configura un mecanismo que potencializa la inserción exitosa al mercado laboral a través del autoempleo, y paralelamente representa una vía para la producción de bienes y servicios innovadores” (Canales *et al.*, 2017: 19). Entonces, bajo el discurso del emprendimiento, los jóvenes deben hacerse responsables por sí mismos de cuestiones que en algún momento fueron responsabilidad del Estado como empleo seguro, ingresos estables, seguridad social, jubilación, etcétera. Lo cual fomenta una continua actitud de competitividad y prioridad de lo individual frente a lo colectivo.

Entonces, podemos considerar la participación de LIA en el concurso *Startup Weekend* como la materialización de lo anteriormente expuesto, al ser un emprendimiento de mujeres, jóvenes y universitarias que logró abrirse camino en un ambiente internacional sumamente competitivo y que ahora buscará el financiamiento para su realización. Este proyecto fue desarrollado gracias al conocimiento transmitido principalmente por el programa en el que participaron. Las integrantes del equipo no se conocían,

ninguna de ellas llegó al concurso con la idea del proyecto. Iniciaron sus interacciones como equipo y generaron la idea durante los días de trabajo. El triunfo lo obtuvieron a través de la aceptación en las redes sociales, por tanto, quienes no tengan acceso a éstas o su participación en ellas sea marginal, tienen pocas posibilidades de ganar, lo cual aparta a un porcentaje elevado de la población. Se ha señalado que LIA buscará financiamiento para su realización, de hecho, el premio es ir a París y presentar su proyecto ante posibles inversionistas, esto último representa otro elemento de marginación, ya que el premio es presentarse en París, pero no hay apoyo para los gastos que este viaje implica. Queda claro a quiénes está dirigido este tipo de concursos y qué sector de la población queda al margen.

Lo que presentamos aquí es un primer acercamiento que busca reflexionar sobre la actividad emprendedora a través de *startups*. Miramos a través del género porque el emprendimiento fue realizado por mujeres, lo que le da características específicas, sobre todo gracias a que se desarrolló en un contexto que culturalmente se asocia con el género femenino: la sustentabilidad. Sin embargo, este primer análisis nos generó más interrogantes respecto a la brecha de género que se gesta en los emprendimientos de *startups* en otras temáticas como las finanzas o la tecnología, que debido a la falta de información no podemos responder en éste, pero que consideramos importante establecer para futuras investigaciones.

Nuestro acercamiento nos hizo caer en la cuenta de que son jóvenes los que participan, aunque debemos reconocer que desconocemos las motivaciones para esta participación. Observamos que se fomenta a los jóvenes el desarrollar cualidades propias de los emprendedores como la creatividad, adversidad al riesgo, liderazgo, perseverancia, entre otras. Esto, quizá, puede desencadenar una generación que busque tener una participación más activa para emprender. Podríamos permitirnos pensar que la lógica del empleo, como lo conocemos actualmente, se está modificando y que uno de los caminos de cierto sector de la población

sea migrar hacia estos negocios innovadores que buscan la competitividad en el mercado actual. Nos preguntamos: ¿es este cambio lo que se busca desde las organizaciones que lo fomentan? Tampoco tenemos respuesta a esta pregunta, pero la sumamos a las anteriores para ser incluidas en una investigación que es necesario realizar.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRISEÑO GARCÍA, Olivia; Arturo Briseño; Alfonso López (2016). “El emprendimiento femenino: un estudio multicaso de factores críticos en el noreste de México”. *Innovaciones de negocios*. Nuevo León: UANL.
- CAMARENA, María Elena; María Luisa Saavedra; Daniela Ducloux (2015). “Panorama del género en México: situación actual”. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 13(2), julio-diciembre.
- CANALES GARCÍA, Rosa A.; Yuliana G. Román; Wendy Ovando (2017). “Emprendimiento de la población joven en México. Una perspectiva crítica”. *Entreciencias: diálogos de la sociedad del conocimiento*, 5(12). México: UNAM.
- CASTIBLANCO MORENO, Suelen Emilia (2013). “La construcción de la categoría de emprendimiento femenino”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, (XXI): 53-66, diciembre.
- CASTRO, P. y Castillo, S. (2016). “La evaluación de la formación en comportamiento innovador”. *Alteridad*, 11(1): 66-77.
- GIDDENS, A. (2011). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- (2012). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. México: Taurus.
- GONZÁLEZ, T. (2015). “Implicaciones empresariales por la desarticulación del sistema de innovación mexicano”. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, v26(51), noviembre, 131-152.

Concepción del Uruguay, Argentina: Universidad Nacional de Entre Ríos.

- LLAMAS FERNÁNDEZ, F. J., y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). “La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento”. *Revista EAN* (84): 79-95.
- MARTY, O. (2002). “Trabajar en las *start-up*. Invertir y divertirse en empresas innovadoras”. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 1(95) San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- MEDELLÍN, E. (2008). “El conocimiento y su administración en la empresa”. En Micheli, J.; Medellín, E., Hidalgo, A. y Jasso, J. *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial*, 57-90. México: Plaza y Valdés.
- MONTOYA PINEDA, D. M. (2016). “*Startup* y *Spinoff*: definiciones, diferencias y potencialidades”. *Revista Contexto* (5): 141-152.
- NARANJO, Elvira E.; Marcia E. Campos y Luz Natzin López (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional 2015-2016. México*. México: Tecnológico de Monterrey.
- OCDE (2015). *Start-up América Latina. Construyendo un futuro innovador. Informe preliminar de avance*. Centro de Desarrollo de la OCDE.
- (2016). *Start-up América Latina 2016. Construyendo un futuro innovador. Síntesis y recomendaciones de política*. Centro de Desarrollo de la OCDE.
- SAAVEDRA GARCÍA, María Luisa y María Elena Camarena Adame (2015). “Retos para el emprendimiento femenino en América Latina”. *Criterio libre*, 13(22). Bogotá, Colombia.
- SÁNCHEZ, J.; Vélez, M. y Araújo, P. (2016). “Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el Modelo Canvas al cuadro de mando integral”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, xxiv(1), junio, 37-47. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- SANTAMARÍA HERNÁNDEZ, Esteban y Daniel Tapia Q. (2017) *Emprendimiento y género en México*, GC GENERA. México: Centro de análisis para la investigación en innovación A. C. (CAIINNO).
- SANTOS, M. J. y De Gortari, R. (2008). “Los agentes traductores en las empresas innovadoras”. En Micheli, J.; Medellín, E.; Hidalgo, A. y Jasso, J., *Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial*, 157-190. México: Plaza y Valdés, UNAM, UAM Azcapotzalco.
- SCHNEIDER, H. y José Luis Samaniego (2010). *La huella del carbono en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.



# Semblanzas de los autores

**Jair de Jesús Castillejos Hinojosa**

Correo: [jaircastillejos@gmail.com](mailto:jaircastillejos@gmail.com)

Licenciado en Administración por la UAM Azcapotzalco (2014). Medalla al Mérito Universitario por mejor promedio de su generación de Licenciatura (2014).

Maestro en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa (2019). Ha desempeñado diferentes actividades en Gestión Universitaria, entre las que destacan: análisis y presentación de datos para la toma de decisiones, elaboración de informes anuales y procesos de Gestión Editorial. Sus áreas de interés versan sobre procesos de intervención, la incidencia de la tecnología en los procesos de Gestión, y el procesamiento de información para la toma de decisiones. Ha participado en diferentes eventos académicos de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales REMINEO, de la cual ha sido miembro, en el seminario de Estrategia de Recursos Humanos impartido por Campo Krasiba (2019) y en el programa ASUME impartido por Fundación Telmex y la Asociación por la Superación de México A. C. Ha colaborado en diferentes Convenios de Vinculación entre la UAM-A y el Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática (2012), la Secretaría de Educación Pública (2019), la Policía Bancaria e Industrial (2019), la Alcaldía Azcapotzalco (2019), así como en el diseño del Sistema de Informe Anual de Profesor Investigador de la DCSH de la UAM-A

(2017), y la acreditación de la Licenciatura en Administración de la UAM-A (2018).

**Sandra Alejandra Carrillo Andrés**

Correo: caas\_sandra@yahoo.com.mx

Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Doctora y Maestra en Estudios Organizacionales (UAM); tiene un Diplomado en Administración Pública por la Universidad Autónoma Metropolitana. La Doctora Carrillo llevó a cabo una estancia de investigación en el RGK Center for Philanthropy and Community Service en LBJ School of Public Affairs, Universidad de Texas en Austin. Ha participado en publicaciones, conferencias, congresos, talleres, coloquios, foros y seminarios con temáticas de sus investigaciones. Contribuye en la coordinación, organización y logística de eventos académicos. Ha sido miembro de sínodos para evaluación de funcionarios del SAT. Ha impartido cursos en DIF, INEGI, FUNCRESAC, GAM, Universidad de Chapingo; ha laborado en instituciones públicas, privadas y del sector social. Es miembro fundador de la Red de Innovación Educativa y Apropiación Tecnológica. Tiene experiencia laboral en el sector público, privado y social y miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). La Doctora es miembro del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones.

**Julio César Contreras Manrique**

Correo: julio.contreras@colsan.edu.mx

Doctor y Maestro en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), Licenciado en Ciencia Política (UAM-I). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I. Integrante del Programa de Estudios Políticos e Internacionales de El Colegio de San Luis.



Líneas de investigación: La organización política de la sociedad, El estudio organizacional de las instituciones políticas y de las políticas públicas, El estudio de las organizaciones políticas; publicaciones y docencia concentradas en el estudio e intervención de organizaciones políticas y su participación en políticas públicas, la política de las políticas públicas y, en general, de la organización política de la sociedad. Coordinador del Seminario Permanente en Asuntos Legislativos (ColSan-CESLP) de 2012 a la fecha.

### **Ayuzabet de la Rosa Alburquerque**

Correo: ayuzabet@correo.azc.uam.mx

El Doctor De la Rosa es Licenciado en Administración; tiene Maestría y Doctorado en Estudios Organizacionales, en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I). Es profesor-investigador Titular C de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel 1. Actualmente es Responsable del Posgrado Integral en Ciencias Administrativas de la UAM-A y Representante del Cuerpo Académico “Análisis y Gestión de las Organizaciones”, perteneciente a la UAM-A. Ha impartido cursos a nivel licenciatura y posgrado en la UAM-A y en la UAM-I, y en otras Instituciones de Educación Superior nacionales e internacionales. Sus principales líneas de investigación son “Análisis organizacional de la micro, pequeña y mediana empresa”, “Análisis organizacional de organizaciones públicas y gubernamentales”, y “Teoría y praxis de la problemática organizacional en México”. Ha publicado varios capítulos de libro y artículos de investigación relacionados con las líneas antes mencionadas, y ha sido coautor y co-coordinador de varios libros, entre los que se destacan: a) *Pequeñas Organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, b) *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales*, c) *La Mipyme a debate*.

*Perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación,*  
d) *Organizaciones y políticas públicas: un campo en construcción. Reflexiones teóricas y evidencias empíricas.* Asimismo, ha sido ponente, panelista y conferencista en diversos congresos, coloquios y seminarios de carácter nacional e internacional.

### **Elvia Espinosa Infante**

Correos: [cei@azc.uam.mx](mailto:cei@azc.uam.mx) y [elvia.espinosai@gmail.com](mailto:elvia.espinosai@gmail.com)

Licenciada en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Maestra en Economía y política internacional por el Centro de Investigación y Docencia Económica A. C. (CIDE) y Doctora en Estudios organizacionales por la UAM. Es profesora-investigadora titular C de tiempo completo indeterminado en el Departamento de Administración de la UAM-A, profesora del Núcleo Básico del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-I y profesora del Núcleo Académico Básico del Posgrado Integral en Ciencias Administrativas de la UAM-A. Tiene el Perfil Deseable PRODEP y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel 1. Ha sido Jurado del Premio Nacional de Administración Pública. Pertenecer a distintas asociaciones de profesionales como la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), en la cual es coordinadora del Nodo de Género y organizaciones, también pertenece a la red PILARES. Sus principales líneas de investigación son: cultura, cultura organizacional, género y estudios de género dentro de las organizaciones. Asimismo, ha sido ponente, panelista y conferencista en diversos congresos, coloquios y seminarios de carácter nacional e internacional. Es autora de diferentes artículos y capítulos de libros relacionados con sus temas de investigación y ha coordinado diferentes libros. También, ha estado al frente de publicaciones periódicas como editora o presidente de comités editoriales. Es miembro del Cuerpo Académico Consolidado (UAM-A-CA-112) “Análisis y gestión de

las organizaciones”, en el cual es responsable de la línea de investigación “Género y cultura en las organizaciones”. La Doctora Espinosa es jefa del Área de investigación Análisis y Gestión de las Organizaciones del Departamento de Administración de la UAM-A.

### **Alfredo Garibay Suárez**

[www.alfredogaribay.digital/](http://www.alfredogaribay.digital/)

Alfredo Garibay Suárez es profesor-investigador de Mercadotecnia, Diseño y Tecnología en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, donde ha desarrollado además participaciones en actividades de educación continua (diplomados) y de gestión en vinculación, comités de posgrado, producción editorial y desarrollo digital. Ha sido distinguido por el Conacyt participando dentro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y cuenta con el distintivo de Perfil Deseable del Programa para el Desarrollo Profesional Docente de la Secretaría de Educación Pública (PRODEP-SEP). Es Doctor en Diseño y Visualización de la Información. Sus líneas de investigación incluyen el diseño, la mercadotecnia, la educación digital, el gobierno electrónico y las tecnologías disruptivas; sobre dichas temáticas el Doctor Garibay publica e imparte conferencias en el contexto nacional e internacional.

### **María Teresa Godínez Rivera**

Correo: [tgodinez70@hotmail.com](mailto:tgodinez70@hotmail.com)

Profesora-investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. Tiene una trayectoria académica y de gestión universitaria de más de 28 años en su *alma mater*. Es integrante del Área de Investigación de Análisis y Gestión de las Organizaciones y está adscrita a la Línea de Investigación Problemática Organizacional y Admi-

nistrativa. Su principal área de interés es el desarrollo humano, y estudia algunas temáticas desde el punto de vista de la Semiología relacionadas con el análisis y trabajo interno del individuo, los rasgos de la personalidad, la polaridad de las personas y de cómo estos elementos favorecen o bloquean la comunicación e interacción de las personas dentro de las organizaciones. Actualmente es Coordinadora de Vinculación de la División de Ciencias Sociales y Humanidades.

### **Arturo Hernández Magallón**

Correo: ah.magallon@gmail.com

Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Maestro y Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I). Es profesor de tiempo completo adscrito al Centro de Estudios en Administración Pública en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPYS) de la UNAM. Es profesor de la planta complementaria del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-I. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, distinción otorgada por el Conacyt, México. Pertenece a distintas asociaciones de profesionales como la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), la red PILARES y el INAP-México. Sus principales líneas de investigación son el análisis de organizaciones públicas y el control y la evaluación de la gestión pública. Asimismo, ha sido ponente, panelista y conferencista en diversos congresos, coloquios y seminarios de carácter nacional e internacional y es autor de diferentes artículos y capítulos de libros relacionados con sus temas de investigación. Además, es miembro del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones.

## **Viridiana Giselle López Sánchez**

Correo: viri.lopez.95@gmail.com

Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco y ayudante de investigación del área *Análisis y gestión de las organizaciones* del Departamento de Administración de la UAM-A. Cuenta con formación en temas de género, cooperativismo y Economía Social Solidaria. Ha sido ponente en el Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO) y ha participado en algunos eventos de emprendimiento como *Hult Prize*. También formó parte de uno de cinco equipos ganadores del evento internacional *Global Startup Weekend Sustainable Revolution*, con un proyecto de sustentabilidad que presentó en el *ChangeNow Summit 2020* en París, Francia. Realizó prácticas profesionales en el Programa de Vinculación Social Comunitaria, el cual se llevó a cabo en comunidades de la Sierra Mixe, Oaxaca. Actualmente es cofundadora de la *startup* LIA que busca reducir la basura plástica que generan los productos de cuidado personal.

## **Oscar Lozano Carrillo**

Correo: exato@yahoo.com

Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A). Maestro y Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa (UAM-I) con el tema “La Adaptabilidad de la Pequeña Organización a los ambientes turbulentos”. Profesor Titular C, de tiempo completo en el Departamento de Administración de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A, del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-I y del Doctorado de Intervención en las Organizaciones. Actualmente ocupa el cargo de Rector de la UAM-A de 2019 a 2023. Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A de 2013 a 2017.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1 de 2008 a 2023; miembro del Registro de Evaluadores Acreditados del Conacyt, Perfil Deseable PRODEP desde 2009.

Coordinador del Proyecto Interinstitucional UAMA-UNACH de la Licenciatura a Distancia en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Coordinador del proyecto digital UAMedia UAM-A de 2018 a la fecha; Jefe del Departamento de Administración de la UAM-A en 2010-2013; Coordinador Divisional de Proyectos Estratégicos en 2008-2009; Coordinador de Jurados del Premio Nacional de Administración Pública de 2012 a la fecha; asesor del Plan de Desarrollo 2010-2013 de la UAM-A y del Plan Académico de Desarrollo 2014-2017 de la División de Ciencias Sociales y Humanidades; Asesor de Planeación Estratégica en INEGI, INDAABIN e IGCEM. Miembro del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones y del Cuerpo Consolidado de mismo nombre; es Director de Investigación de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Autor del libro *Planeación Estratégica* y Coordinador de 17 libros más, entre los que destacan: *Las organizaciones en América Latina. Construcción del Desarrollo Territorial y Regional ante los Nuevos Entornos Internacionales*; REMINEO-HESS; *Perspectivas de la Administración y la Concepción Organizacional Contemporánea UNAM-HESS*; trilogía de libros *Empresa Familiar, Casos de Sucesión, Desarrollo, Conflicto, Emprendedores y Pequeñas Organizaciones* REMINEO-HESS. Autor y coautor de más de 12 capítulos de libro, destacando “Toma de decisiones y estrategia: una visión organizacional” en el *HandBook, Organization Studies* (2019), SAGE; 19 artículos en revistas especializadas. Líneas de investigación: Estrategia; Intervención; Análisis Organizacional; MIPYME. Ha presentado más de 60 ponencias y 45 conferencias especializadas en eventos nacionales e internacionales.

## Rafael Martínez Arenas

Correo: rafael\_hersol@yahoo.com.mx

Nació en la Ciudad de México en 1990. Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A). Desde 2017 es ayudante del Área de Análisis y Gestión de las Organizaciones del Departamento de Administración de la UAM-A.

## Nancy Fabiola Martínez Cervantes

Correo: fabiola.martinezc@yahoo.es

Licenciada en Sociología por la UAM Azcapotzalco, Maestra y Doctora en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa. Profesora-investigadora de tiempo completo del Departamento de Administración en la UAM-A. Tiene el perfil deseable PRODEP y ha sido dictaminadora del Premio Nacional de Administración Pública y Evaluadora de Solicitudes de Apoyo a la Incorporación de Nuevos Profesores en el marco del PRODEP. Sus principales líneas de investigación son: tecnología, gestión universitaria y cultura en las organizaciones. Entre sus artículos publicados más recientes se encuentran *Las competencias tecnológicas en el ámbito de las actividades académicas universitarias*, *Algunas reflexiones sobre la transparencia en universidades públicas mexicanas*, *Reflexionar y enseñar tecnologías digitales, un primer borrador de una biografía de las cosas*, *Notas sobre gestión universitaria y tecnologías de la información y la comunicación* y *Construyendo el género desde el aula, primeros apuntes sobre la impartición de un curso en una universidad pública*. Actualmente ocupa el cargo de Coordinadora Divisional de Planeación para la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A. También ha sido ponente en diversos congresos, coloquios y seminarios. Es miembro del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones y del Cuerpo Académico Consolidado del mismo nombre.

### **Esther Morales Franco**

Correo: [rehtsemf@hotmail.com](mailto:rehtsemf@hotmail.com)

Doctora y Maestra en Estudios Organizacionales y Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana, estudios por los que recibió la medalla al mérito universitario en cada caso. Profesora-investigadora adscrita al Departamento de Estudios Institucionales de la UAM Cuajimalpa. Integrante del Cuerpo Académico “Derecho, Administración e Instituciones”. Responsable de los proyectos de investigación: Construcción de un índice de trabajo digno; Apropiación tecnológica en la formación universitaria e impulsó el Laboratorio de gestión a través de nuevas tecnologías. Ha participado como ponente y conferencista en eventos especializados de Administración, Tecnología, Derechos Humanos, Finanzas y Estudios Organizacionales. Forma parte de diversas redes de investigación como la REMINEO, de la cual es coordinadora del Nodo Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las Organizaciones. Es miembro fundador de la Red de Innovación Educativa y Apropiación Tecnológica. Cuenta con más de 30 años de experiencia laboral en diversas áreas, en particular en Recursos Humanos.

### **Magali Pérez Camacho**

Correo: [magaliperez\\_2216@yahoo.com.mx](mailto:magaliperez_2216@yahoo.com.mx)

Licenciada en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Especialista en Historia del Pensamiento Económico por la misma universidad; Maestra y Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Profesora Visitante Titular C del Departamento de Administración de la UAM Azcapotzalco. Actualmente, es miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), y es editora de la colección de libros Documentos de Posgrado. Estudios Orga-



nizacionales, publicada por la misma Red. Ha participado en proyectos de investigación en diversas universidades, relacionados con la cooperación empresarial de la PYME y la cooperación internacional para el desarrollo, de los cuales se han derivado artículos y capítulos de libro sobre dichos temas. De igual manera, la Dra. Pérez ha escrito diversos artículos y ponencias relacionados con el desarrollo de ecoaldeas y las políticas públicas del cambio climático como fenómenos de carácter organizacional. Asimismo, ha sido ponente, panelista y conferencista en diversos eventos académicos nacionales e internacionales.

### **Jaime Ramírez Faúndez**

Correo: yugo82@prodigy.net.mx

Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, estudios por los que recibió la medalla al mérito universitario de esta casa de estudios. Doctor en Ciencias Sociales por la Facultad de Derecho de la Universidad de Belgrado, Yugoslavia. Maestro en Economía por la Facultad de Economía de la Universidad de Belgrado, Yugoslavia. Licenciado en Economía por la Escuela de Economía de la Universidad de Chile. Profesor-investigador de la UAM Azcapotzalco, adscrito desde 1984 al Departamento de Administración. Fundador de la revista *Gestión y Estrategia* y de las áreas de investigación Teoría de la administración y Administración y procesos de desarrollo. Actualmente es miembro del área Estado, Gobierno y Políticas Públicas. Ha participado en diversos espacios de gestión universitaria y actualmente es Consejero Académico de la UAM-A. Especialista en áreas de evaluación de proyecto, planeación estratégica, política pública, conocimiento, entre otras. Docente de gran prestigio a nivel licenciatura y posgrado. Ha sido consultor en proyectos CEPAL-ILPES, Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo. Durante más de 30 años ha publicado más de una decena de libros y decenas de artículos,

ha participado como ponente y conferencista nacional e internacional en diversos foros académicos de reconocido prestigio.

### **Antonio Elías Zarur Osorio**

Correos: azaruro@gmail.com y azaruro@yahoo.com.mx

Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A), egresado de la primera generación. Cursó estudios de maestría y doctorado en Estudios Organizacionales en la UAM Iztapalapa. Desde septiembre de 1980 es profesor-investigador del Departamento de Administración de la UAM-A. Ha sido representante del personal académico del Departamento de Administración ante el Consejo Académico y Divisional y de los profesores de la División de Ciencias Sociales y Humanidades ante el Colegio Académico, máximo órgano de decisión de la institución. Fue coordinador de la Maestría en Estudios Organizacionales, sede Azcapotzalco. Es autor del libro *El Estado y el Modelo de Televisión Adoptado en México, 1950-1988*, editado por la UAM-A en 1996. Además ha escrito diversos capítulos de libros y ensayos en revistas nacionales y extranjeras en temas relacionados con mercados emergentes, elaboración de la identidad homosexual, discurso y vida simbólica en las organizaciones y medios de comunicación, así como en gestión y discurso administrativo. También ha sido ponente en diversos congresos, coloquios y seminarios y profesor del doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Querétaro. Es miembro fundador del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones y actualmente forma parte de la Comisión del Posgrado Programa Integral en Ciencias de la Administración (PICA) que se imparte en la UAM-A (4 de junio de 2019 a la fecha), además de ser miembro del núcleo básico y profesor en el mismo programa, así también, es miembro del núcleo básico del Doctorado en Intervención del Departamento de Administración de la UAM-A.



**Gestión y análisis de los  
fenómenos en las organizaciones**

Se terminó de imprimir en mayo de 2021.

Se imprimieron 500 ejemplares con las siguientes características:

Impresión offset a una tinta en papel snow cream de 60 gr,

Medida final: 13.5 × 21 cm; 274 páginas.

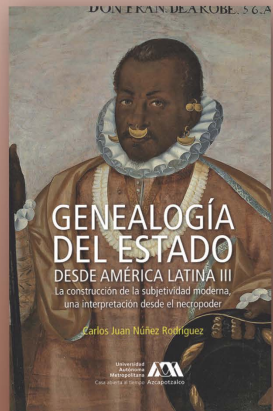
Encuadernación rústica cosida.

Impresión y acabados:

Navegantes de la Comunicación Gráfica S. A. de C. V.



**Elementos teórico-conceptuales en relación con la naturaleza, la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones en el contexto latinoamericano y del Caribe**



**Genealogía del Estado desde América Latina III. La construcción de la subjetividad moderna, una interpretación desde el necropoder**

ADMINISTRACIÓN  
DERECHO  
ECONOMÍA  
HUMANIDADES  
SOCIOLOGÍA

Además de la gestión, en las organizaciones se estudian otros fenómenos. En ellas se construyen identidades profesionales y de género; son el espacio que ratifica o modifica el imaginario social; donde se genera violencia física, psicológica y simbólica; se producen conocimientos, se crea y usa tecnología; se imponen modelos de trabajo que trascienden para imponerse como modelos de vida, se busca el poder y se lucha por él. Las organizaciones se adaptan, modifican, transfiguran, impactando a los actores que interactúan dentro y fuera de ellas. Estos cambios han generado que emerjan nuevos fenómenos, que, sumados a los ya existentes, es obligatorio estudiar. Es ineludible preguntarnos si las organizaciones que emerjan generarán una vida más libre, más equitativa, más cómoda, más confortable y también preguntarnos sobre el papel que jugará la gestión, la cual conlleva una cultura empresarial, un proyecto de sociedad, que implica el compartir valores y ética que controlan y disciplinan cuerpos y mentes permitiendo la legitimación del sistema, sin perder de vista la productividad. No todos los fenómenos organizacionales son analizados en el presente libro. Por lo pronto, el compromiso es investigar sobre lo que tenemos y agudizar la mirada hacia lo que vendrá.

