

DOI: 10.24275/uama.8599.8907

Diferentes miradas en la organización

Elvia Espinosa Infante

Coordinadora



SERIE ESTUDIOS
BIBLIOTECA DE
CIENCIAS SOCIALES
Y HUMANIDADES

Universidad
Autónoma
Metropolitana



Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

DOI: 10.24275/uama.8599.8907

DOI: 10.24275/uama.8599.8907

Diferentes miradas en la organización

DOI: 10.24275/uama.8599.8907

DOI: 10.24275/uama.8599.8907

COLECCIÓN ADMINISTRACIÓN

SERIE ESTUDIOS

BIBLIOTECA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DOI: 10.24275/uama.8599.8907

Diferentes miradas en la organización

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

Secretaria

Dra. Norma Rondero López

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Secretario Académico

Lic. Miguel Pérez López

Jefa del Departamento de Administración

Dra. María Teresa Magallón Díez

Coordinador de Difusión y Publicaciones

Dr. Saúl Jerónimo Romero

Primera edición, 2017

© **Universidad Autónoma Metropolitana**

Unidad Azcapotzalco

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Coordinación de Difusión y Publicaciones

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

Col. Reynosa Tamaulipas, Deleg. Azcapotzalco,

C.P. 02200, Ciudad de México, Tel.: 5318-9109

<http://publicacionesdcsh.azc.uam.mx>

ISBN de la colección Administración: 978-607-477-388-3

ISBN de la obra: 978-607-28-1256-7

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*

Introducción	
<i>Elvia Espinosa Infante</i>	11
Capítulo I	
El análisis de las organizaciones y de la gestión: surgimiento, fundamento disciplinar y objeto de estudio de un área de investigación	
<i>Elvia Espinosa Infante y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque</i>	17
Apartado I:	
Teoría y estudio de las organizaciones	55
Capítulo II	
Ambiente y su incidencia en los fenómenos organizacionales contemporáneos: un acercamiento desde la contingencia	
<i>Antonio Elías Zarur Osorio</i>	57
Apartado II:	
Problemática organizacional y administrativa	85
Capítulo III	
Las ecoaldeas: propuesta de agenda de investigación desde la perspectiva organizacional	
<i>Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Magali Pérez Camacho y Arturo Hernández Magallón</i>	87

Apartado III: Tecnología, innovación y conocimiento organizacional	131
Capítulo IV Trabajadores del conocimiento y organizaciones informatizadas: los nuevos trabajos de la era en la información <i>David Salvador Cruz Rodríguez</i>	133
Capítulo V Reflexionar y enseñar tecnologías digitales, un primer borrador de una biografía de las cosas <i>Nancy Fabiola Martínez Cervantes</i>	163
Capítulo VI Escenarios educativos con la integración de las TIC. Un análisis organizacional a partir de las interacciones <i>Sandra Alejandra Carrillo Andrés y Esther Morales Franco</i>	185
Apartado IV: Intervención en las organizaciones	239
Capítulo VII La intervención en las organizaciones: Apuntes para pensar su importancia <i>Elvia Espinosa Infante y Oscar Lozano Carrillo</i>	241

Introducción

El estudio de las organizaciones emergió en los países industrializados al inicio del siglo xx; su preocupación estaba estrechamente ligada en resolver las dificultades de producción de las grandes empresas. Por eso el pensamiento administrativo está muy presente en la discusión organizacional. Pero hoy en día se habla de las organizaciones como un espacio complejo, lleno de significados, donde coexisten infinidad de fenómenos y lecturas diferentes de éstos; se trata de un objeto difícilmente asible desde una sola perspectiva disciplinar, por lo que se requiere la concurrencia de distintas miradas, así como diversos esfuerzos teórico-metodológicos.

Un grupo de profesores-investigadores del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A) han incursionado en el estudio de diversos fenómenos acaecidos dentro y entre las organizaciones. Sus investigaciones han sido diversas y se han acercado a sus objetos de estudio desde diferentes perspectivas, por lo que en sus trabajos de investigación se pueden encontrar diferentes posicionamientos teórico-metodológicos. Estos académicos son conscientes de sus diferencias y coincidencias y ven en ellas su fortaleza, ya que les ha permitido la valiosa discusión e intercambio de opiniones, lo que ha enriquecido sus trabajos.

Estos profesores han venido trabajando desde hace diez años y recientemente fueron reconocidos como área de investigación por el Consejo Académico de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. La lógica implícita que promovió la creación del área de investigación “Análisis y gestión de las organizaciones” es reconocer que el

conocimiento científico es una construcción social y que el investigador se ve enriquecido al confrontar y discernir sus hallazgos con sus pares; podemos decir que este colectivo fue construido para discutir, cuestionar y consolidar los paradigmas de la disciplina ante una comunidad de pares que siempre está inquieta por comprender y cuestionar la realidad y, quizá, proponer nuevos paradigmas.

El área de investigación “Análisis y gestión de las organizaciones” se propone el estudio de la diversidad de fenómenos organizacionales y administrativos que se producen y reproducen en el seno de las organizaciones mexicanas. Para conseguirlo ha planteado las siguientes líneas de investigación:

- Tecnología, innovación y conocimiento organizacional.
- Teoría y estudio de las organizaciones.
- Problemática organizacional y administrativa.
- Organización y vida simbólica.
- Intervención en las organizaciones.

Algunas de estas líneas de investigación están presentes en los capítulos de este libro, que lleva por título *Diferentes miradas en la organización*, el cual pretende dar cuenta de que hay diversas teorías y metodologías para estudiarlas.

El libro es el primero que presentan los académicos del área de investigación “Análisis y gestión de las organizaciones”, como un producto colectivo y tiene como objetivo presentar los temas relevantes que ocupan a los investigadores del área. Esta integrado por cuatro apartados temáticos: Apartado I. *Teoría y estudio de las organizaciones*, Apartado II. *Problemática organizacional y administrativa*, Apartado III. *Tecnología, innovación y conocimiento organizacional* y Apartado IV. *Intervención en las organizaciones*.

En el Capítulo I, “El análisis de las organizaciones y de la gestión: surgimiento, fundamento disciplinar y objeto de estudio de un área de investigación”, escrito por Elvia Espinosa Infante y Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, se aborda el surgimiento del área. El capítulo no pertenece estrictamente a una línea de investigación, pero era importante dejar constancia del surgimiento de este colectivo de investigación, lo cual es una tarea relevante que puede servir de insumo a aquellos investigadores que, en el futuro, estén interesados en estudiar la evolución del campo de las organizaciones y de la gestión, o tengan interés en construir un espacio colectivo de investigación.

En seguida se encuentran el Apartado I que corresponde a la línea de investigación: *Teoría y estudio de las organizaciones*, la cual realiza estudios de carácter teórico sobre el desarrollo histórico de la Teoría de la organización y los estudios organizacionales, así como de los distintos tópicos generados en dichas disciplinas para contribuir al debate sobre el análisis organizacional en temas como poder, cultura, aprendizaje, institución, ambigüedad y humanismo, entre otros. El capítulo II “Ambiente y su incidencia en los fenómenos organizacionales contemporáneos: un acercamiento desde la contingencia” de Antonio Elías Zarur Osorio, contribuye a esta línea de investigación. El autor señala que los fenómenos organizacionales no son autorreferenciales, ni se pueden explicar fuera del entorno en que se producen. En este sentido los procesos y su desenlace se encuentran vinculados a lo que sucede dentro de las organizaciones; ciertamente, pero también y de manera determinante, a lo que ocurre en el ambiente externo.

Otra de las líneas de investigación del área se encuentra representada en el Apartado II: *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). En esta línea se encuentra el capítulo III “Las ecoaldeas: propuesta de agenda de investigación desde la perspectiva organizacional”, escrito por Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Magali Pérez Camacho y Arturo Hernández Magallón. En este capítulo los autores señalan que la importancia del estudio de la ecoaldea radica en que han surgido como una iniciativa de la propia sociedad para buscar soluciones sobre cómo vivir en equilibrio con la naturaleza. Las ecoaldeas pueden servir como un modelo del que se pueden retomar diversos elementos para buscar una reestructuración en las formas de vida actuales, que han transformado de manera negativa a la naturaleza y cuya transformación es esencial para mitigar y adaptarse a la crisis ambiental actual.

A continuación se encuentran el Apartado III: *Tecnología, innovación y conocimiento organizacional*, el cual tiene la finalidad de estudiar los fenómenos que derivan de la incorporación de nuevas tecnologías en el ámbito productivo, administrativo y organizacional; desde la adopción, desarrollo, transferencia y uso de las mismas, hasta procesos de innovación y gestión del conocimiento organizacional en los ámbitos privado, gubernamental y social.

El capítulo IV es el que abre esta línea de investigación, “Trabajadores del conocimiento y organizaciones informatizadas: los nuevos trabajos de la era en la información” de David Salvador Cruz Rodríguez; aquí el autor analiza la emergencia de nuevos empleos derivados del desarrollo del Internet y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) bajo la noción de trabajador del conocimiento, para ello caracteriza algunos de los empleos y las nuevas prácticas laborales que surgen a partir de la incorporación de las TIC en las organizaciones.

En seguida, Nancy Fabiola Martínez Cervantes colabora con el capítulo V “Reflexionar y enseñar tecnologías digitales, un primer borrador de una biografía de las cosas”, en donde

nos señala que las tecnologías digitales son artefactos que tienen una vida social. La línea argumentativa sigue la propuesta de Arjun Appandurai y retoma algunas de las ideas de Igor Kopytoff y John Thompson.

El capítulo VI “Escenarios educativos con la integración de TIC. Un análisis organizacional a partir de las interacciones”, escrito por Sandra Alejandra Carrillo Andrés y Esther Morales Franco; habla de que la irrupción de las TIC obligan a las universidades a generar nuevos escenarios en el proceso de formación profesional; las autoras presentan el caso de los simuladores de negocios como medio didáctico y estrategia pedagógica que se despliega en el proceso educativo. El eje de análisis son las interacciones sociales que se transforman en el proceso educativo, convirtiendo los espacios organizacionales escolares tradicionales en entornos híbridos de interacción educativa.

La última línea de investigación presentada en este libro en el Apartado IV: *Intervención en las organizaciones*, el cual da cuenta del conjunto de acciones, teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, considerando los efectos que tales transformaciones tendrán en el medio ambiente, en la sociedad y en el individuo. En esta línea se encuentra el capítulo VII “La intervención en las organizaciones: Apuntes para pensar su importancia”, escrito por Elvia Espinosa Infante y Oscar Lozano Carrillo. El trabajo es un esfuerzo por conceptualizar lo que es la intervención dentro de las organizaciones, al discutir las diferencias entre la consultoría y la intervención organizacional; además señalan que es importante construir una Teoría general de la intervención organizacional: así como reflexionar en las implicaciones prácticas de la acción interventora en las organizaciones.

Esperamos que los capítulos del libro *Diferentes miradas en la organización* resulten de interés para quienes deseen intro-

ducirse en el estudio de las organizaciones, e inviten a más investigadores a incursionar en el apasionante universo que son éstas, espacio en el que transcurre nuestra cotidianidad y que, por tanto debemos estudiarlo, comprenderlo y explicarlo.

Elvia Espinosa Infante
Jefa del área: Análisis y gestión de las organizaciones

CAPÍTULO I

EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LA GESTIÓN: SURGIMIENTO, FUNDAMENTO DISCIPLINAR Y OBJETO DE ESTUDIO DE UN ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Elvia Espinosa Infante¹
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque²

[...] las organizaciones [...] constituyen el fenómeno clave de nuestros tiempos, de forma tal que categorías como la política, la clase social, la economía, la tecnología, la religión, la familia, la psicología individual, toman el carácter de variables dependientes.

Perrow (1991: 725).

Al mundo serio y racional de los libros y discursos sobre administración, se opone el mundo real y concreto de lo viviente. ¿Por qué el universo oficial de la administración concede tan poco espacio a estos aspectos de la condición humana?

Chanlat (2006: 68).

INTRODUCCIÓN

Desde el siglo XIX, las organizaciones modernas³ —y sus formas de gestión— representan la expresión racional más acabada para organizar las diversas actividades del individuo y

¹ Profesora-Investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

² Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

³ “Modernas” en el sentido burocrático-weberiano. Al respecto véanse Weber (1992: 695-752), Merton (1984: 275-286) y Mouzelis (1975: 45-61).

la sociedad; por ello, se han convertido en un actor —social, cultural, político y económico— relevante en sí mismo, digno de estudio.⁴ El análisis de las organizaciones y de su gestión, como tema de estudio, es un reconocimiento de que vivimos en un mundo de organizaciones, pues como escribió Etzioni (1986) y parafrasearía Hall (1996), nacemos dentro en un hospital y este es una organización, trabajamos en una empresa y ésta es una organización, algunos asisten a la Iglesia los domingos, la cual es una organización; la escuela, el ejército, la universidad, etcétera, son organizaciones, y dentro de ellas y a su alrededor, hay diversos fenómenos que es necesario estudiar.

Así, partiendo del hecho de que las organizaciones influyen en la dinámica de todos y cada uno de los actores sociales, positiva o negativamente, y es a través de ellas que la sociedad se desarrolla y articula, entonces es pertinente el estudio de las organizaciones y sus estilos de gestión, ya que dicho estudio contribuirá a perfilar escenarios para que las organizaciones funcionen mejor y ofrezcan mejores resultados.

A pesar de la importancia del campo de estudio de las organizaciones y su gestión, en México y Latinoamérica no son cuantiosos los colectivos de investigación adscritos a instituciones de educación superior dedicados al desarrollo de dicho campo. La creación de estos colectivos de investigación es, por tanto, un fenómeno organizacional relevante.

Una de las instituciones de educación superior que incentiva de manera importante la creación y desarrollo de colectivos de investigación es la Universidad Autónoma Me-

⁴ Siguiendo a Perrow (1991: 726), las organizaciones son la clave de la sociedad porque las grandes organizaciones han absorbido a la sociedad, es decir, las actividades que una vez fueron desempeñadas por pequeños grupos informales —como la familia o la comunidad de vecinos— o por pequeñas organizaciones —como las pequeñas empresas, los gobiernos locales, o las iglesias locales— son ahora desempeñadas por grandes organizaciones.

tropolitana (UAM). Desde su inicio, la UAM se caracterizó por considerar a la investigación como una actividad sustantiva, tanto por sus efectos en la generación y aplicación del conocimiento, como por su impacto en la docencia y en las labores de extensión y difusión de la cultura. Por ello, su planta académica se compone de profesores-investigadores integrados en áreas de investigación.

Las áreas de investigación representan espacios de trabajo formales en los que los profesores-investigadores se vinculan a partir del interés común en una parcela del conocimiento científico y humanista. Los profesores-investigadores se integran a las áreas a través de un proyecto de investigación adscrito a una línea de investigación; a su vez, las áreas de investigación pueden desarrollar más de una línea de investigación, y el conjunto de ellas conforman un programa de investigación.⁵

Aunque las áreas de investigación se ocupan fundamentalmente del desarrollo de proyectos de investigación, no son las únicas figuras formalmente reconocidas para realizar esta función, también se han creado los seminarios y grupos de investigación, los cuales son espacios alternativos a las áreas en los que los profesores-investigadores se asocian para realizar la investigación.⁶ Es común, pero no la norma, que algunos seminarios transiten a la conformación de un grupo y posteriormente a un área de investigación.

⁵ Los profesores-investigadores encuentran en las áreas de investigación las condiciones óptimas para desarrollar la función de investigación, pues dentro de ellas se establece la dinámica para la generación del conocimiento por medio del constante dialogo entre pares, de la retroalimentación académica, de los resultados de investigación y de la evaluación del trabajo académico que se realiza en las áreas.

⁶ Aunque los seminarios, grupos y áreas de investigación tienen como actividad principal desarrollar la función de investigación, su diferencia radica en el grado de madurez académica respecto de sus objetos de estudio, y sus programas, proyectos y líneas de investigación. Institucionalmente, las áreas de investigación representan el mayor grado de madurez académica dentro de la UAM.

Ahora bien, no es fortuito que en la UAM (institución pionera en el estudio de las organizaciones en el contexto mexicano) se haya dado origen a un área de investigación dedicada al estudio de las organizaciones y su gestión. Esto aconteció en el Departamento de Administración de la UAM, Unidad Azcapotzalco.

La creación del Área; Análisis y Gestión de las Organizaciones (AIAYGO), la especificidad disciplinaria y el objeto de estudio específico del área de investigación, son los temas que trataremos en el presente capítulo.⁷

Dejar constancia del registro histórico del surgimiento de colectivos de investigación es una tarea relevante que puede servir de insumo a aquellos investigadores que en el futuro estén interesados en estudiar la evolución del campo de las organizaciones —y de la gestión— en México y Latinoamérica. Por ello, este capítulo comienza con la exposición de la procedencia y emergencia del área de investigación Análisis y gestión de las organizaciones. En seguida, se aborda la especificidad disciplinaria y amplitud temática de los campos de estudio representativos de dicha área. Posteriormente, se muestra que la *perspectiva organizacional* para el estudio de las organizaciones y de la gestión, representa la columna vertebral del área de investigación. A continuación, se delimitan los objetos de estudio del área de investigación, y finalizamos con una serie de reflexiones sobre algunos alcances y retos del área de investigación.

El presente capítulo busca establecer el sentido de los trabajos que componen el libro, en tanto obra colectiva: pues al abordar el proceso de creación y el objeto de estudio del área de investigación, explícitamente da cuenta del contexto bajo el cual ha sido escrito y del proyecto académi-

⁷ No se trata solamente de la descripción de la creación de dicha área, sino de sugerir implícitamente, que su surgimiento puede ser interpretado como un fenómeno organizacional —a propósito del objeto de estudio del área en cuestión— digno de ser analizado.

co del cual derivan. Asimismo, este capítulo registra la historia de un área de investigación cuyo primer libro, resultado del trabajo conjunto de sus miembros, es el que el lector tiene en sus manos.

1. PROCEDENCIA Y EMERGENCIA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN “ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES”

Debido a que la investigación constituye uno de los pilares fundamentales de la UAM-A, la creación y fortalecimiento de programas de investigación, es una tarea permanente de profesores-investigadores de esta universidad; con ella se realizan contribuciones al conocimiento y se aportan soluciones a las problemáticas social, económica, política, cultural, ambiental y organizacional.

Es por ello que profesores-investigadores, con estudios de posgrado en Estudios Organizacionales, crearon en 2007 un colectivo de investigación denominado “Seminario: Problemática organizacional y administrativa de las organizaciones en México: aproximaciones y desafíos” (SPOYAOM).⁸ En este seminario se realizaron encuentros con expertos de diversas áreas del conocimiento —Administración, Sociología, Economía, Derecho, Antropología y Psicología, entre otras disciplinas— donde se discutieron trabajos de investigación teórico-empíricos sobre la problemática organizacional y administrativa de las organizaciones en nuestro país. Las temáticas abordadas en el seminario estuvieron en función de los tipos de organización más estudiadas en México: pequeñas organizaciones, grandes empresas, organizaciones políticas y sociales, organizaciones e instituciones públicas e instituciones educativas; a su vez, para cada tipo de organi-

⁸ El SPOYAOM fue aprobado por el Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A en su sesión núm. 253.

zación se analizaron los fenómenos organizacionales y administrativos que las caracterizan.⁹

De esta manera, el SPOYAOM fortaleció, mediante la discusión y colaboración en torno a la problemática organizacional y administrativa, algunas de las líneas de investigación existentes al interior del Departamento de Administración de la UAM-A, pero, sobre todo, incentivó la creación, años después, de un nuevo colectivo de investigación: el Área de Investigación Análisis y Gestión de las Organizaciones (AIAYGO). De hecho, el objetivo principal del SPOYAOM fue crear un espacio académico que sirviera de antecedente para la construcción de líneas de investigación que propiciaran, posteriormente, la formación de un área de investigación dentro del Departamento de Administración de la UAM-A.¹⁰

En ese mismo año (2007), los profesores-investigadores encargados del SPOYAOM promovieron la impartición de un Diplomado en Análisis Organizacional.¹¹ Con este diplomado se pretendía animar y fortalecer el desarrollo de la perspectiva organizacional en el estudio de la administración y las organizaciones en el Departamento de Administración de la

⁹ Para una descripción detallada de la creación del SPOYAOM, véanse De la Rosa y Lozano (2007).

¹⁰ Cabe mencionar que tres de los objetivos específicos del SPOYAOM fueron los siguientes: 1) reconocer desde la perspectiva organizacional algunos de los elementos, circunstancias y/o procesos que en su particularidad presentan las organizaciones en México; 2) propiciar la reflexión sobre la problemática organizacional y administrativa de las organizaciones en México para enriquecer el campo teórico de los Estudios Organizacionales y el campo prescriptivo de la Administración en el contexto mexicano; y 3) establecer posibles líneas, programas y proyectos de investigación, siempre dentro del campo de la problemática organizacional y administrativa de las organizaciones en México, que propicien la colaboración de los pares, y que pueda cristalizarse en la conformación de un colectivo de investigación.

¹¹ El Diplomado de Actualización en Análisis Organizacional, fue aprobado por el Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A en su sesión núm. 248.

UAM-A. Al diplomado asistieron profesores-investigadores de dicho Departamento, siendo algunos de ellos, futuros miembros fundadores del Área: Análisis y Gestión de las Organizaciones (AIAYGO).

Fueron profesores-investigadores que participaron en estos espacios (el seminario y el diplomado) quienes, además, promovieron la creación de un Cuerpo Académico¹² que lleva por nombre: “Análisis y gestión de las organizaciones”. Dicho Cuerpo Académico fue reconocido como tal por el PROMEP (ahora PRODEP) desde el 2007 y declarado en 2016 como Cuerpo Académico Consolidado (oficio N°DSA/103.5/16/14027).¹³

En años posteriores la UAM-A se convirtió en sede temporal del Posgrado en Estudios Organizacionales. Aunque dicho posgrado se imparte en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), su tradición ha sido la de abrir sedes temporales en diferentes universidades nacionales e internacionales. Un caso especial fue la apertura de la sede: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, ya que no se trataba de una universidad diferente a la UAM, sino de la misma universidad con una Unidad diferente. Para la sede UAM-A se abrieron dos generaciones de doctorado y una de maestría. De esta forma, varios de los profesores-investigadores que se habían incorporado al diplomado antes referido, realizaron posteriormente estudios de maestría y de doctorado en dicha sede. Algunos de estos profesores-investigadores tiempo después, formaron el AIAYGO.

Los profesores-investigadores que han participado en estos espacios académicos (seminario, diplomado, cuerpo académico y posgrado) han incursionado en el estudio de diversos fenómenos acaecidos dentro y entre las organizacio-

¹² El Cuerpo Académico es una figura que aglutina a los profesores en torno a la investigación, pero no es un espacio institucional de la UAM, es una figura externa a la misma con reconocimiento de la SEP.

¹³ La Clave Cuerpo Académico Análisis y gestión de las organizaciones, ante PRODEP, es la siguiente: UAM-A-CA-112.

nes. Sus principales preocupaciones han sido la influencia de la organización en la construcción de identidades; la conceptualización, creación, funcionamiento e interacción de las MIPYMES; las relaciones de género e impacto en la dinámica organizacional; el estudio del discurso administrativo ubicado teórica e históricamente para analizar sus implicaciones en la organización, las personas y la enseñanza de la disciplina administrativa; la gestión en las organizaciones, entre otras. Estos profesores-investigadores se han acercado a sus objetos de estudio desde diferentes ópticas organizacionales, por lo que se pueden encontrar en sus trabajos de investigación, diferentes posicionamientos teórico-metodológicos. En suma, es un grupo de profesores-investigadores consciente de sus diferencias y coincidencias, y que ven en ellas su fortaleza.

Así, tanto la confluencia de los profesores-investigadores en el seminario, diplomado, cuerpo académico y posgrado (todos ellos espacios académicos de carácter organizacional), así como su interés en el análisis de las organizaciones y la gestión, alentaron el surgimiento de un colectivo encargado del estudio de la administración y las organizaciones desde una perspectiva organizacional. El desarrollo lógico de estos profesores-investigadores, desde un punto de vista formal e institucional, fue constituirse en un área de investigación, la cual lleva por nombre: “Análisis y Gestión de las Organizaciones” (AIAYGO). Dicha área de investigación fue aprobada por el Consejo Académico de la UAM-A, el 19 de mayo de 2016 en su sesión núm. 408.

Podemos decir que a casi diez años de distancia de la creación del SPOYAOM, este vio cumplido su objetivo de convertirse en un área de investigación. El esfuerzo de los profesores-investigadores que participaron en el seminario, diplomado, cuerpo académico y posgrado, definieron la procedencia del AIAYGO.

Los profesores-investigadores que crearon el área son un colectivo que aborda a las organizaciones recuperando sus

múltiples facetas (las cuales son relegadas en muchas propuestas administrativas), rescatando dimensiones ocultas por el discurso dominante (el administrativo) y prescribiendo mejores prácticas administrativas con la ayuda de la apropiación crítica de herramientas teórico-metodológicas de carácter organizacional. Los integrantes del área tienen el mismo objeto de estudio: la organización; sin embargo, investigan diferentes tipos de organización y diferentes fenómenos organizacionales. A pesar de ello, construyen acuerdos y buscan respuestas a la problemática organizacional mexicana, tan diferente a la de otros países altamente industrializados.

La lógica implícita que promueve la creación de colectivos de investigación es el reconocimiento de que el conocimiento científico es una construcción social y de que el investigador se ve enriquecido al confrontar y discernir sus hallazgos con sus pares. Estos colectivos son contruidos expreso para presentar, discutir, cuestionar y consolidar los paradigmas de la disciplina por una comunidad de pares que siempre está inquieta por comprender y cuestionar la realidad, y quizá, por imponer nuevos paradigmas.

Para finalizar este apartado, cabe reiterar que la UAM, desde sus orígenes, ha privilegiado la investigación, siendo el espacio de encuentro académico de los profesores-investigadores. Las áreas de investigación, las cuales representan espacios estructurales formales, se construyen y ocupan del desarrollo de proyectos de investigación. Cada proyecto de investigación es responsabilidad de un profesor-investigador y está adscrito a una línea de investigación.¹⁴ Las áreas de investigación desarrollan al menos una línea de investigación y un programa de investigación.¹⁵

¹⁴ Una línea de investigación puede estar compuesta por varios proyectos de investigación.

¹⁵ El conjunto de líneas de investigación conforma un programa de investigación.

2. UNA APROXIMACIÓN A LOS CAMPOS DE ESTUDIO DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN “ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES”

El estudio de las organizaciones aparece en la primera mitad del siglo xx como una preocupación de los países industrializados, en el que se encuentra a la cabeza, el mundo anglosajón. En su inicio, el estudio de las organizaciones estaba estrechamente ligado a las dificultades administrativas y productivas que las grandes corporaciones enfrentaban (Ibarra y Montaña, 1991; Mouzelis, 1975), por lo que el pensamiento administrativo (junto con sus preocupaciones y demandas) estuvo estrechamente ligado a dicho estudio.

Hoy en día, se habla de las organizaciones como un espacio complejo donde coexisten infinidad de fenómenos, y las lecturas que se hacen de estos, son diferentes. La organización es pues, un objeto difícilmente asible desde una sola disciplina (Montaña, 2004: 5), por lo que se requiere la concurrencia de *distintas miradas*, así como de diversos esfuerzos teórico-metodológicos para acceder al entendimiento de su complejidad. En suma, para entender a la organización hay que apelar a un amplio conocimiento multidisciplinar: paleontología, neurología, psicología, lingüística, antropología, sociología, economía, ciencia política, filosofía, matemáticas, cibernética y biología, entre otras disciplinas.

Bajo el supuesto de que las teorías no son construcciones abstractas, sino la respuesta a una realidad concreta, su comprensión es importante, debido a que todo discurso teórico es cristalización de la realidad. Entender la realidad de la cual emanan los discursos teóricos les da sentido y razón de ser. Así pues, es necesario considerar que el mundo ha sufrido grandes transformaciones,¹⁶ ya no es aquel de finales del si-

¹⁶ En el plano económico, el mercado se convierte en el instrumento más apropiado para asignar recursos y dirimir los intereses competitivos.

glo XIX y principios del XX, cuando aparecieron las primeras teorizaciones de las organizaciones, apegadas sobre manera a la administración. Durante las últimas décadas del siglo XX, y fundamentalmente después de la crisis petrolera de los setenta, se habla de grandes mutaciones sociales, y de derrotas de los discursos críticos absorbidos y metamorfoseados en el nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002);¹⁷ se habla de una mayor movilidad geográfica, la gente de las zonas pobres migra a los países industrializados (Sakaiya, 1995); se habla de la democratización de la enseñanza, lo que crea más profesionales que cada vez más se ocupan en el sector terciario; se habla de mutaciones culturales que han cambiado las costumbres y los modos de vida, así como los sistemas de valores individuales y colectivos, provocando un crecimiento importante del individualismo, no ausente de dolor, estrés, angustia y desesperanza ante las nuevas formas de producción (Sennett, 2005); se habla de mutaciones tecnológicas y económicas (Castells, 2005).

Las organizaciones no han sido ajenas a estas transformaciones: se organizan y reorganizan en su lucha por sobrevivir. Su sobrevivencia está ligada a la producción y reproducción del patrón de acumulación del capitalista. Así pues, ante cambios profundos derivados de un capitalismo postindustrial, han emergido nuevas formas organizacionales que no existían antes, las cuales representan una respuesta a estos cambios (Heydebrand, 1989).

En este contexto, las organizaciones se han convertido (cada vez más) en un espacio social complejo donde se cruzan diversas lógicas de acción y distintas interpretaciones del sen-

En el plano político, la democracia es considerada el medio más eficiente para asegurar la gobernabilidad. En el plano social, parece abandonarse la tarea del bienestar social.

¹⁷ La caída del socialismo marca grandes cambios en el mundo, no es sólo la derrota de un metadiscurso, sino de una forma de organizar y pensar la realidad.

tido institucional, por lo mismo es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades y se produce conocimiento, entre otros fenómenos, de ahí la importancia del esfuerzo interdisciplinario para hacerla inteligible (Montaño, 2004).

2.1 El campo de estudio de las organizaciones

Actualmente en el estudio de las organizaciones están presentes diversos elementos o fenómenos, perspectivas teóricas y enfoques metodológicos (véanse por ejemplo, Clegg, Hardy y Nord, 1996; y Clegg, Hardy, Lawrence y Nord, 2006). La Tabla 1 ofrece un panorama general de las corrientes de estudio más representativas.

El espacio que nos corresponde en este libro no es suficiente para abordar con detalle los diversos y múltiples aspectos de estas corrientes de estudio. A manera de ejemplo, y para mostrar la riqueza de los estudios en las organizaciones, señalemos de manera breve algunos fenómenos organizacionales que han sido estudiados desde diferentes enfoques teórico-metodológicos. Iniciemos con la cultura.

El concepto de *cultura*, aunque desarrollado básicamente por los antropólogos, ha migrado a otras disciplinas como la sociología, y hoy, a los estudios organizacionales. Tal migración ha debido adaptarse para cubrir los objetivos propios de esta área de estudio. La cultura se presenta, entonces, como una serie de mecanismos de control —planes, recetas, fórmulas, reglas, programas— que gobiernan la conducta del hombre; el ser humano es la especie que más depende de esos mecanismos de control situados fuera de su piel. La conducta del hombre sería virtualmente ingobernable sin la cultura: no existe naturaleza humana independiente de la cultura; sin hombres no hay cultura y sin cultura no hay hombres (Geertz, 1989). En términos organizacionales, Hofstede (1980) define la cultura como una programación

mental colectiva de todas las personas que pertenecen a un grupo, tribu, nación u organización;¹⁸ para dicho autor los aspectos culturales propios de cada país, región o localidad, influyen las formas de gestión de las organizaciones en cuestión.

En el estudio de las organizaciones, el *poder*, de una u otra manera, se ha puesto en la mesa de la discusión, como tema central que da cuenta de la opresión, control y dominación sobre el individuo, lo cual daña el espíritu, deforma dolorosamente el cuerpo y el alma, y hace presente el odio (Pages *et al.*, 1979; Aubert y de Gaulejac, 1993; Vidaillet, 2007; de Gaulejac, 2008). La opresión que el individuo sufre por el ejercicio del poder en las organizaciones es dolorosa y ha llevado a algunos actores hasta la muerte (Dejours y Bègue, 2009).

En la sociedad actual se han ofrecido los ideales de la *excelencia* (empresariales en su origen), los cuales se acogen acríticamente y se llevan a la vida cotidiana. Esta búsqueda constante de la excelencia tiene un costo llamado la *quemadura interna*, que se caracteriza por la depresión, la ansiedad y el agotamiento. El individuo se ve presionado a perseguir una imagen de sí mismo de acuerdo con un modelo externo de éxito, en detrimento de su personalidad. Cuando los objetivos por alcanzar son irrealizables o el entorno deja de proporcionar confianza aparece el fracaso, el derrumbe (Aubert y de Gaulejac, 1993). Así, el análisis de la organización como lugar de dominación se torna importante y todas las emociones vividas en ella son determinantes (Vidaillet, 2007). Es por ello que permitir que los miembros de la organización (aquellos que sufren, odian, aman, envidian, etcétera), tomen la palabra y brinden su relato, se torna importante, imprescindible. Porque al narrar, el narrador tiene la voluntad de reconstruirse,

¹⁸ Aunque muy criticada la propuesta de Hofstede (véase McSweeney, 2002), siempre hay posibilidades de repensarlo.

Tabla 1
Aspectos generales de las corrientes de estudio más representativas

Corrientes de estudio	Concepción metafórica de la organización	Elemento de la organización emblemático del enfoque estudiado	Aspectos metodológicos
Administración científica	La organización como máquina (productiva).	Racionalización de los procesos productivos.	Observación y experimentación de estudios de tiempos y movimientos.
Relaciones humanas	La organización como sistema (sociotécnico) cerrado.	Estructura informal.	Observación de grupos pequeños, entrevistas y discusiones de grupo.
Burocracia	La organización como máquina (administrativa).	Estructura formal y las reglas impersonales.	Estudios de caso.
Comportamiento	La organización como sistema decisorio, a organización como coalición política.	Procesos decisorios.	Análisis (lógico) de los procesos decisorios.
Contingencia	La organización como organismo.	Estructura organizacional y ambiente/contexto.	Estudios comparativos de un gran número de organizaciones con ayuda de la estadística y la informática.
Nuevas Relaciones Humanas	La organización como máquina orgánica.	Individuo y estructura formal.	Investigaciones y análisis teórico.
Cultura en las Organizaciones y Análisis Tranocultural	La organización como una cultura.	Cultura, símbolos, identidad.	Estudios comparativos de corte estadístico, estudios de caso de corte etnográfico.
Identidad Organizacional	Búsqueda de la noción que defina la organización. Permite la creación de múltiples y específicas metáforas basadas en la identidad organizacional.	Identidad.	Etnometodología.
Nuevo Institucionalismo	La organización como institución.	Reglas, rutinas y estructuras institucionalizadas, procesos de institucionalización, ambientes institucionales.	Estudios de caso, estudios longitudinales, análisis teórico, construcción teórica.

Teorías de la Ambigüedad Organizativa.	La organización como anarquía organizada.	Proceso decisorio, objetivos organizacionales, estructura, tecnología.	Estudios de caso, análisis estadístico, interpretación y construcción teórica.
Análisis Estratégico y Poder en las Organizaciones.	La organización como sistema político, la organización como red de relaciones de poder.	Relaciones de poder intra e inter organizacionales, fuentes de poder, dominación, conflicto, control, acción organizada.	Estudios de caso, análisis estadístico, análisis teórico, construcción teórica.
Ecología Organizacional.	Las organizaciones como especies de organizaciones.	Poblaciones de organizaciones.	Construcción teórica.
Psicoanálisis en las Organizaciones	La organización como cárcel psíquica.	Enfermedades psíquicas del individuo.	Historias de vida, estudios de caso, intervención, interpretación teórica.
Antropología de las Organizaciones.	La organización como espacio alienado.	El ser humano multidimensional en espacios organizacionales y su relación con las formas de gestión occidentales.	Análisis teórico, estudios de caso.
Organizaciones Postmodernas.	La organización como sistema ultraflexible; la organización como sistema productivo delgado.	Forma organizacional.	Estudios de caso, investigación y análisis teórico.
Aprendizaje y Conocimiento Organizacional	La organización como organismo inteligente.	Aprendizaje, conocimiento, e innovación organizacional, adaptación ambiental.	Estudios de caso, intervención, análisis teórico, construcción teórica.
Análisis Postmoderno de las Organizaciones	La organización como discurso y metáfora.	Disciplina, discurso.	Análisis, investigación, interpretación construcción y teóricos.
Discurso en las Organizaciones	La organización como discurso.	Discurso, conversaciones, lenguaje.	Etnografía, Análisis conversacional, Análisis crítico del discurso.
Género	La organización como una construcción social y un discurso.	Cultura, símbolos, identidad, identidad de género	Estudios de caso, análisis del discurso, historias de vida, narraciones, etnografía.
Cambio Organizacional	La organización como organismo adaptable.	Formas y procesos de cambio organizacional.	Estudios de caso, investigación y análisis teórico, construcción teórica.

Fuente: elaboración propia con base en De la Rosa y Contreras (2007: 56-65).

de dar sentido a sus pensamientos, a las acciones anteriores, de prepararse para el futuro, de dar a la voluntad de vivir todas sus posibilidades, de contar a otros lo que él es, y prolongándose en su intimidad y tomando los caminos misteriosos que van hacia el interior, comenzar a desprenderse de sí mismo (Enriquez, 2002). Esta es una valiosa manera de analizar, entender, explicar a las organizaciones.

Otro fenómeno de carácter organizacional es la llamada gestión managerial, cuyas bases se fundan en el mérito individual, la adhesión, la autonomía, la movilidad, la adaptabilidad, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, la autorregulación, entre otros aspectos. La gestión managerial sobrepasa el campo de la empresa impregnando a la familia, la educación, el deporte y los medios de comunicación, entre muchos otros espacios sociales, y crea, de esta manera, una sociedad managerial. La constante búsqueda del éxito profesional es el síntoma más claro de cómo la sociedad está cambiando su concepto hacia el de una sociedad managerial, este proceso se ha originado y es característico en las organizaciones hipermodernas (Aubert y de Gaulejac, 1993).¹⁹ Este tipo de razonamiento, al cual se adhieren los jóvenes profesionistas, provoca angustia, estrés, depresión; enfermedades de la sociedad managerial (Aubert y de Gaulejac, 1993). Como se observa, el estudio de las organizaciones va más allá del simple estudio de la productividad y un buen manejo administrativo.

La complejidad organizacional hace que a la par de las preocupaciones por la cultura, el poder o los procesos psíquicos de los individuos, se desarrollen propuestas como la *ambigüedad organizativa*. Así, por ejemplo, Weick (1976) propone la idea de *flojo acoplamiento* que se utiliza para designar

¹⁹ En el discurso managerial aparecen de manera recurrente una serie de tópicos como: la sobrevaloración de la acción (“lo que cuenta es hacer las cosas”), el mito del éxito (“tienes que ser un triunfador”), el desafío y el

partes de la organización que de alguna manera se adjuntan, pero que al mismo tiempo cada una mantiene cierto margen de identidad y separación. Las teorías de la ambigüedad organizativa también ponen el acento en la *toma de decisiones* dentro de las organizaciones y se construyen propuestas en oposición a la postura racional, donde las concepciones estaban fundadas en la racionalidad limitada de corte simoniano. Comprender la toma de decisiones bajo el lente de la ambigüedad implica entender las formas en que el lenguaje lleva, elabora y crea significado (March, 1994), es decir, implica comprender que la toma de decisiones no sólo tiene un carácter estrictamente instrumental y funcional. *El lenguaje y los significados*, ahora también están presentes en la interpretación de la organización, aunque en ella nunca estuvieron ausentes.

Otra forma de acercarse al análisis organizacional se encuentra en el *constructivismo*, teoría que ofrece explicaciones en torno a la formación del conocimiento y tiene raíces profundas en la historia de las ideas filosóficas, las cuales traslucen concepciones del hombre y del conocimiento. Como teoría referente a la formación del conocimiento, el constructivismo representa la superación del antagonismo entre posiciones racionalistas y empiristas. Para los constructivistas, el sujeto construye el conocimiento de la realidad, ya que ésta no puede ser conocida en sí misma, sino a través de los mecanismos cognitivos de que se dispone; mecanismos que, a su vez, permiten transformaciones de esa misma realidad. De manera que el conocimiento se logra a través de la actuación sobre la realidad, experimentando con situaciones y objetos y, al mis-

elitismo (“tienes que destacar de forma clara”), la obligación de ser fuerte (“la guerra no tiene fin”), la adaptabilidad constante (“hay que cambiar de trabajo cada dos años”), la equivalencia entre progreso económico y progreso social (“lo que es bueno para la empresa es bueno para el país”), la reconciliación entre el interés individual y el empresarial (“a la basura con la vieja teoría del enfrentamiento entre capital y trabajo”).

mo tiempo, transformándolos. Los mecanismos cognitivos que permiten acceder al conocimiento se desarrollan también a lo largo de la vida del sujeto (Araya, Alfaro y Andonegui, 2007). Berger y Luckmann (1968) se proponían una fundamentación teórica para una sociología del conocimiento, inspirándose en buena medida en la fenomenología de Alfred Schütz. La tesis fundamental es que la realidad se construye socialmente y que la sociología del conocimiento debe analizar los procesos por los cuales esto se produce. La cuestión radica entonces, en explorar los aportes de entender la problemática organizacional desde el construccionismo. Autoras como Czarniawska (2001) plantean y dan cuenta de esta posibilidad.

Hasta aquí se ha presentado de manera breve, e ilustrativa, algunos fenómenos que permiten plantear lo complejo del estudio de las organizaciones; ello da cuenta de *uno de los aspectos* emblemáticos del área: *el análisis de las organizaciones*. Sin embargo, también es necesario referenciar brevemente *otro de los aspectos* representativos de dicha área de investigación: la *gestión*, es decir, lo relativo a la administración de las organizaciones.

2.2 El campo de estudio de la administración/gestión

Al respecto, Barba (1999) establece que la administración se puede entender al menos en tres sentidos: 1) la administración como práctica social, la cual hace referencia a la actividad inherente a toda sociedad que se origina en la necesidad de organizar y coordinar los esfuerzos colectivos para alcanzar las metas y los fines específicos necesarios para el desarrollo de dicha sociedad; 2) la administración como disciplina, que aparece con el surgimiento de la organización moderna y la necesidad de sistematizar los conocimientos empíricos administrativos desarrollados hasta ese entonces; y 3) la administración como profesión, que se sustenta en la sistematización

de las diferentes prácticas administrativas profesionales a las que los dirigentes recurren para conducir sus negocios, o sea la aplicación práctica de la administración como disciplina en las empresas.

Asimismo, acorde con Barba (1999), la disciplina administrativa se desarrolló cuando se estableció la sistematización de los conocimientos generados, en un principio, por ingenieros y practicantes, que buscaban mejorar el desempeño de las empresas; en ese sentido, la Administración adquiere el estatus de profesión y de disciplina con la aparición de la gran empresa moderna. La disciplina administrativa ha estado apoyada por diversas fuentes teórico-metodológicas de las ciencias sociales y de las formales. A su vez, la profesionalización de la administración se ha desarrollado bajo la idea de la racionalidad económica-instrumental, cuyo objetivo es mejorar la utilidad y eficiencia de las empresas.

En términos generales, se pueden establecer tres enfoques representativos de la disciplina administrativa. La que tiene que ver con la forma de pensar a la administración bajo la óptica de los elementos que componen la función administrativa fayoliana (Fayol, 1983) (previsión, organización, dirección, coordinación y control); la relativa a pensar el fenómeno administrativo bajo la lupa de las grandes funciones empresariales: recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y producción, entre las más destacadas. Y la referente a las “nuevas” herramientas administrativas como la administración estratégica, la reingeniería, el *benchmarking*, la cultura corporativa, la gestión de conocimiento y el cuadro de mando integral, entre otros.²⁰

De ahí que el administrador profesional se habilite para contribuir a la solución de los problemas que generan las es-

²⁰ Estos tres enfoques son formas clasificatorias de la disciplina administrativa, por lo que en realidad, los autores representativos de la literatura administrativa tienden a vincularlos.

estructuras y procesos organizacionales, y las relaciones de la organización con su medio ambiente. Parafraseando a Hall (1996), los administradores tienen que lidiar con las estructuras, los procesos y los resultados de las empresas.

Ahora bien, en la actualidad, en el centro de la problemática de lo que se ha denominado modernidad, está la administración, más que en ningún otro momento de la historia, pues el complejo de técnicas, métodos de control, formas de medición y definición de estrategias, rebasa el ámbito empresarial (rebasa la apropiación de la naturaleza y la transformación de ésta en bienes) y se instala en diversos espacios sociales. La cotidianidad de todo individuo está atravesada por la administración, y en ésta, confluyen otros saberes que le permiten mayor eficacia para el control de los individuos.

La administración cobra una presencia relevante con la transformación histórica del trabajo, la propiedad, la identidad individual, la noción de patrimonio y los sustentos éticos del intercambio (Mier, 2005: 20). La administración se transforma en aquello que sustenta y confiere racionalidad a la coordinación del trabajo, pero no sólo interviene en la producción, sino que se apropia del saber y genera formas de vida que producen y reproducen el *statu quo*: finca el lugar que los sujetos tienen socialmente. De esta manera se puede decir que la administración es un espacio de actuación importante y marca las relaciones sociales en su especificidad y detalle (Ibarra, 1999), que da cuenta de las profundas transformaciones que experimenta el mundo, y que su asepsia social sólo es aparente, pues lleva en su ejercicio diario la marca del poder que reproduce.

Sin embargo, aunque en un sentido básico, administración y gestión pueden considerarse como sinónimos, es necesario especificar que el concepto de gestión adquiere relevancia en los años ochenta y su utilización ha crecido espectacularmente en los últimos diez años (antes se hablaba de estilos de gerencia). Aubert y de Gaulejac (1993), indican

que el término gestión engloba una serie de elementos de diferente naturaleza, una estructura organizativa, una serie de prácticas administrativas, un sistema de representación y un modelo de personalidad. Afirman que la gestión es uno de los elementos característicos de nuestra sociedad. Si el control y la disciplina fueron los fundamentos de la sociedad industrial, la gestión lo es de la sociedad posmoderna. Señalan que los cuatro aspectos de la gestión (organización, praxis, valores y personalidad) forman un sistema sociomental, una encrucijada entre lo económico, lo político, lo ideológico y lo psicológico. Este sistema parece ser un polo de referencia del mundo desarrollado, motor del liberalismo político y económico, y pauta tanto psicológica como ideológica.

Así, un modelo de gestión puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus prioridades pueden ser o no transparentes, pero siempre existen. El término modelo de gestión hace referencia a “la unidad mínima que contiene los elementos de la identidad de la organización, expresa un estilo de gerencia, expresa jerarquías, incluye razón e intuición, lo formal y lo informal, entre otras cosas” (Espinosa y Ureña, 2009: 3-7).

3. LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL COMO COLUMNA VERTEBRAL DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN “ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES”

Como lo muestra la Tabla 2, los dos campos de conocimiento, el de las organizaciones y el de la administración/gestión, se diferencian por sus influencias teóricas, objeto de trabajo, enfoque esencial, problemas percibidos y principales temas abordados.

A pesar de estas diferencias, lo que interesa destacar es que en la conformación histórica de la Administración como disciplina, tanto la Teoría de la Organización como los Estudios Organizacionales han estado siempre presentes, ya

Tabla 2
Diferencias entre los campos de conocimiento de las organizaciones y de la administración/gestión

Característica	Campo de conocimiento de las organizaciones	Campo de conocimiento de la administración/gestión
Influencias teóricas	Teoría de la Organización, Sociología, Historia, Economía Institucionalista, Psicoanálisis, Antropología, Lingüística, Ciencia Política, Filosofía, Biología y la Física.	Teoría de la Organización, Economía, Psicología, Ingeniería, Cibernética, Informática y Matemáticas.
Se trabaja con la noción de	Organización/Empresa	Empresa
Enfoque esencial	Se enfocan desde un punto de vista analítico, y en menor medida funcional/pragmático, al estudio del conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos que permiten entender la realidad organizacional en su amplia diversidad.	Aborda, desde un punto de vista funcional y pragmático, el conjunto de factores, circunstancias y/o procesos que afectan, determinan o condicionan de manera favorable o desfavorable el desempeño de los diversos tipos de organizaciones, predominantemente las empresariales.
Problemas percibidos	La idea gira alrededor del por qué las organizaciones/empresas actúan de una manera determinada y los problemas se conciben como problemas de investigación, es decir, como la comprensión de la realidad organizacional en sus múltiples facetas.	La idea gira en torno a cómo hacer mejor a las empresas y los problemas se conciben como resolución de problemas prácticos que enfrentan.
Principales temas abordados	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Burocracia • Comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos administrativos • Planeación estratégica • Diseño organizacional

Comportamientos		Estrategias organizacionales
	<ul style="list-style-type: none"> • Contingencia • Nuevas relaciones humanas • Cultura en y alrededor de las organizaciones • Identidad organizacional y género • Poder en y alrededor de las organizaciones • Análisis estratégico • Ambigüedad e incertidumbre en las organizaciones • Nuevo institucionalismo (económico, sociológico y político) • Ecología organizacional • Aprendizaje y conocimiento en las organizaciones • Psicoanálisis en las organizaciones • Antropología de las organizaciones • Análisis postmoderno de las organizaciones • Organizaciones postmodernas • Transferencia de modelos organizacionales • Cambio organizacional • Discurso y organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo organizacional • Control de gestión • Administración de funciones (recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, producción) • Administración por objetivos • Administración estratégica y administración del conocimiento • Tecnologías de la información • Administración total de la calidad • <i>Learn production</i> • Reingeniería • <i>Benchmarking</i> • <i>Empowerment</i>, técnicas de negociación y <i>coaching</i>

que ésta última encuentra su fundamento teórico en aquélla y aquéllos. Por ello, en el área *Análisis y gestión de las organizaciones* se conoce la gran complejidad que implica el análisis de las organizaciones y que éstas son el lugar por excelencia de la administración/gestión; se sabe que una buena gestión debe pasar por el análisis organizacional y, por tanto, se reconoce la sana imbricación²¹ de los campos de conocimiento de las organizaciones y la administración/gestión, pero siempre, teniendo como punto de apoyo una perspectiva organizacional.

²¹ La Administración/Gestión, la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales han desarrollado su propia identidad disciplinaria (Barba, 2013). Por ello, por sana imbricación debe entenderse que, sin dejar de reconocer sus identidades, trayectorias disciplinarias y enfoques teórico-metodológicos particulares, la complementariedad entre los campos de conocimiento de las organizaciones y la Administración/Gestión, puede ser posible y deseable (Montaño, 2015; Ramírez, Vargas y De la Rosa). Para Montaño (2015: 32) “la Administración y los Estudios Organizacionales son aproximaciones teóricas distintas [...]. Y a pesar de los desencuentros esperados, existe entre ellas una mutua necesidad, así sea sólo para reafirmarse, aunque también puede ser fuente creativa de complementariedades. Es por ello que se debe respetar la especificidad de cada una de ellas, reconocer sus trayectorias históricas y la manera en que se inscriben y se reformulan en realidades locales. Es preciso permitirle a cada aproximación que avance en su propio camino a la vez que se debe buscar un mayor nivel de entrecruzamiento”. Por su parte, Ramírez, Vargas y De la Rosa (2011: 42) consideran que en el contexto mexicano se empieza a vislumbrar la pertinencia de acercar las posturas de la comprensión —léase Estudios Organizacionales— y de la transformación —léase Administración/Gestión— como una vía de generación de conocimientos; y al respecto señalan: “[...] para el caso de la administración, ello implicaría pensar lo administrado bajo una óptica organizacional, y para el caso de los Estudios Organizacionales, dotar a sus saberes de un sentido práctico en un entorno de complejidad. La tarea no es sencilla pues implica la conjunción de lógicas de acción, si no opuestas, si diferentes. Esto significa que en el contexto de la reflexión, la aplicación no debe soslayarse, o bien, a partir de la realidad administrativa tratar de reflexionar sobre la misma [...]. Hasta ahora hay administradores y —si se nos permite— organizacionólogos. La tarea es encontrar al “*eslabón perdido*” (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011: 42-43).

Como se ha podido observar, el análisis de las organizaciones y la gestión es compleja, los fenómenos que en las organizaciones y su gestión se observan son de diversa índole, y deben ser abordados multidisciplinariamente. Cuando se analizan a las organizaciones y su gestión, se abren distintos ángulos de visión anclados en diversas perspectivas disciplinares: administrativa, antropológica, psicológica, política, sociológica, económica, organizacional y biológica, entre otras. Las perspectivas disciplinares ordenan y dan sentido al análisis de las organizaciones y al de su gestión.

De lo anterior se deriva, para efectos del presente capítulo, que existen dos maneras de concebir las perspectivas disciplinares para el estudio de las organizaciones y su gestión: 1) las perspectivas disciplinares de la organización y su gestión, y 2) la perspectiva organizacional (propriadamente dicha) de la organización. Reinterpretando a Contreras y De la Rosa (2013: 25-26), se puede establecer que las primeras implican el estudio de lo organizacional/administrativo a partir de otras disciplinas que, aunque no sea su objetivo el entender a la organización y/o la gestión, al indagar sobre sus respectivos objetos de estudio, lo hacen dentro o alrededor de las organizaciones con resultados de conocimiento que se pueden considerar como organizacionales/administrativos en tanto que los estudios de lo organizacional/administrativo los reconocen como funcionalmente útiles para el reconocimiento de la organización y/o la gestión, la segunda conlleva el estudio de lo organizacional a partir del conocimiento generado por una comunidad epistémica constituida en torno a la organización como objeto de estudio, donde lo esencial es explicar, describir, conocer la organización o algo, en sí mismo, de ella.

Si bien el AIAYGO reconoce la importancia de las perspectivas disciplinares de la organización y su gestión como fuentes potenciales para el desarrollo del área, es la perspectiva organizacional de la organización la que primordialmen-

te da sustento disciplinar a los proyectos de investigación del área. No resulta ocioso señalar que son la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales los que principalmente nutren teórica y metodológicamente a la perspectiva organizacional de la organización.

La perspectiva organizacional tiene el potencial para desarrollar conocimiento sobre los dos objetos de estudio del área: las organizaciones y la administración/gestión. Por ello, lo esencial del área es trabajar con conocimiento organizacional, más que con conocimiento administrativo y desarrollar conocimiento administrativo en función del conocimiento organizacional.

En otras palabras, lo que se intenta es mostrar el aporte de los saberes organizacionales para el entendimiento de los fenómenos administrativos, independientemente de que los fenómenos administrativos sean por definición fenómenos de carácter organizacional por desarrollarse en y alrededor de las organizaciones. Pero también, la idea es evidenciar cómo el estudio de los fenómenos administrativos,²² en tanto fenómenos de carácter organizacional, aportan a la comprensión de la complejidad de las organizaciones. En última instancia, el reto del área es desarrollar una perspectiva organizacional de la administración/gestión.

4. DELIMITACIÓN DE LOS OBJETOS DE ESTUDIO DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN “ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES”

Ante los antiguos paradigmas funcional estructuralistas con los que se estudiaba la organización, emergen nuevos (Bu-

²² Es importante señalar que desde este punto de vista, cuando se hace referencia al estudio de los fenómenos administrativos, dicho estudio no debe desarrollarse bajo una perspectiva disciplinar propiamente administrativa, sino bajo otras perspectivas disciplinarias, incluyendo por supuesto, la organizacional.

rell y Morgan, 1979), y la multidisciplina se hace necesaria para entender y comprender la complejidad organizacional. Los colectivos de investigación multi e interdisciplinarios son indispensables, con sus diversas miradas y herramientas teórico-metodológicos. Como se dejó entrever, el área da la bienvenida a la multidisciplina y a la interdisciplina, y reconoce los aportes que se han realizado para la comprensión de lo organizacional y lo administrativo. No obstante, la amplitud de los campos de estudio de las organizaciones y de la administración/gestión es enorme, no sólo en lo que respecta a sus posturas teórico-metodológicas, sino en lo relativo a sus objetos de estudio empíricos.

A manera de ilustración, y teniendo como referente el contexto mexicano, se exponen algunas preguntas cuya falta de respuesta permite evidenciar, tanto la amplitud de temáticas por investigar (siempre y cuando estas preguntas sean pensadas en función de cada uno de los diversos tipos de organización existentes) como la dimensión del desconocimiento de los fenómenos organizacionales y administrativos: ¿Qué papel juega el ambiente en la conformación de la dinámica organizacional y administrativa?, ¿cuál es la incidencia de la comunicación y el discurso organizacionales en la dinámica organizacional y administrativa?, ¿cómo se llevan a cabo los procesos de aprendizaje e innovación organizacional y cómo inciden dichos procesos en la administración del conocimiento?, ¿cómo se implementan los procesos de transferencia organizacional?, ¿cómo se llevan a cabo los procesos de construcción de la cultura organizacional?, ¿cómo se llevan a cabo los procesos que sustentan las formas simbólicas en las organizaciones?, ¿cómo se construye la identidad organizacional?, ¿cómo se constituye la identidad de género dentro de las organizaciones?, ¿cómo se llevan a cabo los procesos de institucionalización de la dinámica organizacional y administrativa?, ¿cuál es la incidencia de las relaciones de poder en la dinámica organizacional y administrativa?, ¿qué papel

juega la ambigüedad e incertidumbre de los procesos decisorios y organizativos en la cotidianidad de las organizaciones?, ¿cómo se administra en organizaciones caracterizadas por la ambigüedad e incertidumbre de sus procesos decisorios y organizativos?, ¿cuál es la naturaleza del proceso evolutivo de las organizaciones (en tanto población y en tanto unidad organizacional)?, ¿cuál es y a qué se debe la especificidad de las relaciones afectivas y de los procesos psicológicos en las organizaciones?, ¿cómo inciden las relaciones afectivas y los procesos psicológicos en la dinámica administrativa?, ¿qué efectos tiene la tecnología en las estructuras, los procesos decisorios, la identidad profesional, etcétera, en la dinámica organizacional y administrativa?, ¿cómo se genera y reproduce la violencia física y simbólica dentro de las organizaciones?, ¿cuál es y a qué se debe la especificidad de los procesos de cambio organizacional?, ¿cuál es y a qué se debe la especificidad de los modos de gestión en las organizaciones?, ¿cuáles son las nuevas formas de gestión que las organizaciones están adoptando?, entre otros cuestionamientos más.

El AIAYGO es el espacio donde se discuten las temáticas que serán estudiadas. Al respecto, y considerando lo expuesto, es importante señalar que un área de investigación difícilmente puede dar cuenta de la complejidad inherente a todos los tipos de organizaciones, de todos los fenómenos que se desarrollan en ellas y de la diversidad de prácticas administrativas que ejercitan, por lo que el AIAYGO pretende dar cuenta, solamente, de *una parte* de dicha complejidad.

En concreto, el *objetivo general* del AIAYGO es *identificar, 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 dentro de éstas*. A su vez, el objetivo del programa de investigación del AIAYGO es el estudio de las organizaciones, recuperando su complejidad en sus diversas dimensiones, que con la apropiación crítica de los instrumentales teórico-meto-

dológicos, permita que emerja una prescripción de mejores prácticas administrativas. Es, en otras palabras, el estudio de la diversidad de fenómenos organizacionales y administrativos que se producen y reproducen en el seno de las organizaciones mexicanas bajo el lente de la perspectiva organizacional.

Si bien el objetivo del AIAYGO y el objetivo de su programa de investigación resultan amplios y genéricos, para dar cuenta de una parte de la compleja realidad organizacional y administrativa de las organizaciones en el contexto mexicano, el AIAYGO ha desarrollado las siguientes líneas de investigación:

- *Organización y vida simbólica.* Estudia, analiza y comprende los aspectos simbólicos de la vida cotidiana que resultan significativos para la comprensión de la dinámica social de las organizaciones.
- *Problemática organizacional y administrativa.* 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).
- *Teoría y estudio de las organizaciones.* Realiza estudios de carácter teórico sobre el desarrollo histórico de la teoría de la organización y los Estudios organizacionales, así como de los distintos tópicos generados en dichas disciplinas para contribuir al debate sobre el análisis organizacional en temas como poder, cultura, aprendizaje, institución, ambigüedad y humanismo, entre otros.
- *Tecnología, innovación y conocimiento organizacional.* Tiene la finalidad de estudiar los fenómenos que derivan de la incorporación de nuevas tecnologías en el ámbito productivo, administrativo y organizacional; desde la adopción, desarrollo, transferencia y uso de las

mismas, hasta procesos de innovación y gestión del conocimiento organizacional en los ámbitos privado, gubernamental y social.

- *Intervención en las organizaciones.* Estudia el conjunto de acciones, teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, considerando los efectos que tales transformaciones tendrán en el medio ambiente, en la sociedad y en el individuo.

Aunque cada profesor-investigador del área está adscrito a una(s) línea(s) de investigación específica(s), lo que los vincula disciplinariamente, es el desarrollo de la perspectiva organizacional, la cual guía sus proyectos de investigación. Asimismo, es importante señalar que las discusiones entre los integrantes del área generó acuerdos que prevalecen. Por ejemplo, se sostiene que: 1) *ontológicamente*, la realidad es subjetiva y múltiple; 2) *epistemológicamente*, el investigador está inmerso en aquello que investiga y hay influencia mutua por las interacciones producto de la investigación; 3) *axiológicamente*, los valores del investigador forman parte del proceso de conocimiento; 4) *metodológicamente*, los conceptos y categorías emergen de manera inductiva durante la investigación, la cual debe tener un diseño flexible e interactivo, dando privilegio al análisis en profundidad y detallando el contexto. El abordaje de investigación propuesto por el AIAYGO la hace *sui generis* ante cualquier otro colectivo de investigación que estudie los fenómenos organizacionales en México. La perspectiva de abordaje de la complejidad organizacional es común entre los miembros del área, y genera la posibilidad, real en su potencialidad, de producir un discurso relevante capaz de incidir en el estado del arte y de formular propuestas para la realidad específicamente mexicana.

REFLEXIONES FINALES

La investigación no es un acto solitario, es un proceso colectivo de creación de conocimiento. Por ello, los colectivos de investigación son esenciales para el desarrollo de conocimiento. Como colectivo de investigación, el AIAYGO es pionera en el análisis organizacional en el Departamento de Administración de la UAM-A y busca dialogar con otros colectivos de investigación interesados en el estudio de las organizaciones.

Los colectivos de investigación de áreas afines a las ciencias sociales encontrarán en el análisis de las organizaciones y de la gestión una de las más ricas propuestas de acercamiento y comprensión de los fenómenos sociales, pues las organizaciones y su gestión, al estar presentes en los diversos espacios sociales (Etzioni, 1986), influyen los diversos fenómenos sociales. En otras palabras, las organizaciones constituyen entes que por su número y cualidad determinan en gran medida el orden de la sociedad en la que vivimos, y son por ello, uno de los objetos de estudio más importante de las ciencias sociales. Es por ello trascendental el desarrollo de los colectivos de investigación organizacionales.

El AIAYGO busca contribuir a la cimentación de un constructo teórico-metodológico para el estudio de las organizaciones mexicanas adecuado a nuestras realidades, a la vez que reconocer la particularidad que presentan las organizaciones en México, y a partir de ello, reflexionar sobre sus formas de gestión, para en su caso, proponer mejores alternativas de intervención organizacional. Lo anterior implica suponer que el conocimiento organizacional ofrece elementos de análisis para una mejor práctica administrativa, pero también, que el estudio de las prácticas administrativas aporta elementos de reflexión para el desarrollo del conocimiento organizacional. En este sentido, los miembros del AIAYGO se proponen realizar investigaciones capaces de generar nuevos conocimientos en materia de organizaciones, identificando temas y tenden-

cias relevantes en este campo, así como la manera de hacerlas operativas e influir en las prácticas administrativas en beneficio de la sociedad.

La creación del AIAYGO es un fenómeno organizacional en sí mismo en el que sus integrantes deben reflexionar con el objetivo de hacer evidentes los alcances y retos del área. Los procesos burocráticos, las limitaciones y/o apoyos estructurales, las condiciones ambientales, la naturaleza de los procesos decisorios, los diversos procesos de aprendizaje, las relaciones interdepartamentales e interunidades, los niveles de estrés, los tipos de conflicto inter e intragrupal, el tipo de liderazgo ejercido, el grado de comprometimiento de los integrantes, los aspectos simbólicos, las relaciones de género, la construcción de la identidad grupal y la construcción del discurso disciplinario, entre otras, son todas ellas manifestaciones organizacionales que definieron la creación del AIAYGO y que merecen ser estudiadas.

En México y los países latinoamericanos, no solamente la consolidación de una perspectiva organizacional para el estudio de las organizaciones es aún incipiente,²³ también lo es aún más, el estudio empírico de los diversos tipos de organizaciones que se desarrollan en dichos países. Consecuentemente, la naturaleza y eficacia de las formas de gestión de estas organizaciones son poco conocidas. Impulsar la conformación de colectivos de investigación bajo una perspectiva organizacional es una de las formas en las que el estudio de las organizaciones y de la gestión gana terreno en México y Latinoamérica. Por ello, la creación de un área de investigación enfocada en el análisis de las organizaciones y de la gestión desde una perspectiva organizacional resulta relevante.

²³ Para una revisión de la escasa participación de los académicos latinoamericanos en el contexto internacional del estudio de las organizaciones, véanse Gonzales-Miranda y Gentilin (2013).

Si bien el AIAYGO no abordará los diversos tipos de organizaciones y los diversos fenómenos organizacionales y administrativos que se pueden estudiar en y alrededor de ellas, sí contribuirá al estudio de algunos de estos.²⁴ En este sentido, el reto del AIAYGO es sumar, (en la medida de lo posible) otros tipos de organizaciones y fenómenos organizacionales y administrativos a su programa de investigación, así como convertirse en referente (al menos nacional) de los temas abordados en sus líneas de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya, V., Alfaro, M. y Andonegui, M. (2007). *Constructivismo: orígenes y perspectivas*, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa” de Barquisimeto. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111485004>.
- Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Paidós.
- Barba, A. (1999). “Administración y sociedad”, en: Universidad Tecnológica de México, *Administración* 2, México, pp. 15-38.
- _____ (2013). “Conferencia. Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades”, en: *Gestión y estrategia*, núm. 44, pp. 139-151.
- Berger y Luckmann (1968). *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid: Akal.
- Burrell, G. y Gareth, M. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, New Hampshire: Heinemann.

²⁴ Para una sobrevisión de los principales temas y tipos de organización estudiados en México, véase Montaña (2007).

- Castells, M. (2005). *La era de la información. La sociedad red*, México: Siglo XXI.
- Chanlat, J. (2006). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Clegg, S., Hardy, C. y Nord, W. (1996). *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- y Lawrence, T. (2006). *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- Contreras, J. y De la Rosa, A. (2013). “Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas”, en: De la Rosa, A. y Contreras, J. (Coords.). *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales*, México: Fontamara, pp. 13-56.
- Czarniawska, B. (2001). “Is it Possible to Be a Constructionist Consultant?”, en: *Management Learning*, vol. 32, núm. 2, pp. 253-266.
- De Gaulejac, V. (2008). “La sociologie clinique entre psychanalyse et socioanalyse”, en: *Sociologies, Théories et recherches*, Toulouse: AISLF. Sociologies.revues.org/1713.
- De la Rosa, A. y Contreras, J. (2007). “El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales”, en: *Polis*, vol. 3, núm. 2, pp. 17-67.
- y Lozano, O. (2007). “Seminario de Problemática Organizacional y Administrativa de las Organizaciones en México: Hacia la creación de un colectivo organizacional de investigación en la UAM-Azcapotzalco”, en: Memorias del 4to. Coloquio Nacional sobre Investigación en Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional, Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Dejours, C. y Bègue, F. (2009). *Suicide et travail: que faire?*, París: Presses Universitaires de France.

- Enriquez, E. (2002). “El relato de vida: interfaz entre intimidad y vida colectiva”, en: *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 21, pp. 35-47.
- Espinosa, E. y Ureña, L. (2009). “Presentación”, en: *Gestión y estrategia*, núm. 35, enero-junio. pp. 3-7
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*, México: UTEHA.
- Fayol, H. (1983). *Administración industrial y general*, México: (27^a. Edición), Herrero Hermanos.
- Geertz, C. (1989). *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa.
- Gonzales, D. y Gentilin, M. (2013). “Panorama del estudio de las organizaciones. Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000-2011)”, en: *Análisis organizacional*, vol. 1, núm. 5, pp. 1-28.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall.
- Heydebrand, W. (1989). “New Organizational Forms”, en: *Work and Occupations*, vol. 16, núm. 3, pp. 323-357.
- Hofstede, G. (1980). “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, en: *Organizational Dynamics*, vol. 6, núm. 1, pp. 42-63.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1991). “Organización y administración. Una lectura crítica para América Latina”, en: Ibarra, E. y Montaña, L. (Comps.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México: UAM-I y Miguel Ángel Porrúa, pp. 5-25.
- Ibarra, E. (1999). “Administración y organizaciones en el final del milenio: racionalismo, irracionalismo y gubernamentalidad”, en: Ramírez, B. (Coord.), *El rol del administrador en el contexto actual*, México: UAM-A., pp. 87-111.
- March, J. (1994). *A Primer on Decision Making*, New York: The Free Press.
- McSweeney, B. (2002). “Hofstede’s model of national cultural differences and their consequences: A triumph of

- faith –a failure of analysis”, en: *Human Relations*, 55/1, pp. 89-118.
- Merton, R. (1984). *Teoría y estructuras sociales*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Mier, R. (2005). “Tiempo, espacio y potencia. Reflexiones filosóficas para una comprensión de las disciplinas administrativas”, en: Ramírez, B. (Coord.), *Administración y poder. Una reflexión transdisciplinaria*, México: UAM, pp. 17-60.
- Montaño, L. (2015). “Administración y Estudios Organizacionales. Trayectorias, entrecruces y desafíos”, *Cuadernillo de Administración*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, p. 40.
- (2007). “L’analyse organisationnelle au Mexique”, en: *Sociologies Pratiques*, núm. 14, París: Presses Universitaires de France, pp. 169-180.
- (2004). “El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social”, en: Montaño, L. (Coord. Gral.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, México: UAM-I, Miguel Ángel Porrúa, U de O y Cámara de Diputados, pp. 9-39.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Barcelona: Ediciones Península.
- Pagès, M., Bonetti, M., de Gaulejac, V. y Descendre, D. (1979). *L’emprise de l’organisation*, París: Presses Universitaires de France.
- Perrow, C. (1991). “A society of organizations”, en: *Theory and Society*, vol. 20, núm. 6, pp. 725-762.
- Ramírez, G., Vargas, G. y de la Rosa, A. (2011). “Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido”, en: *Forum Doctoral* (revista electrónica), núm. 3.
- Sakaiya, T. (1995). *Historia del futuro, la sociedad del conocimiento*, Santiago: Editorial Andrés Bello.

- Sennett, R. (2005). *La corrosión del carácter*, Barcelona: Anagrama.
- Vidaillet, B. (2007). “Lacanian theory’s contribution to the study of workplace envy”, en: *Human Relations*, vol. 60, núm. 11, pp. 1669-1700.
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Weick, K. (1976). “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, en: *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.

APARTADO I

TEORÍA Y ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO II

AMBIENTE Y SU INCIDENCIA EN LOS FENÓMENOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS: UN ACERCAMIENTO DESDE LA CONTINGENCIA

Antonio Elías Zarur Osorio¹

INTRODUCCIÓN

Los fenómenos organizacionales no son autorreferenciales, ni se pueden explicar fuera del entorno en que se producen. En este sentido entendemos que los procesos y su desenlace se encuentran vinculados a lo que sucede dentro de las organizaciones, ciertamente, pero también y de manera determinante, a lo que ocurre en el ambiente externo.

Desde su generalización, en la segunda mitad del siglo XIX, las organizaciones, particularmente empresariales, han experimentado un notable crecimiento y se han vuelto cada vez más complejas; sin embargo, es a partir de los últimos cinco lustros del siglo veinte que se han producido una serie de transformaciones ambientales que perturban crecientemente los procesos de elección y acción de los diversos espacios organizativos, volviéndolos muy frágiles.

¹ Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

En las últimas décadas, la expansión casi inevitable del modelo neoliberal ha impulsado un tipo de sociedad diferente al conocido hasta a finales de la década de los años setenta del siglo xx, que se caracterizó por la creciente presencia del Estado en la economía y la regulación de los mercados locales. Fue a mediados de los años ochenta de ese siglo que ese modelo se agotó, y se emprendió una variación de gran calado en el modelo de acumulación, representado por el achicamiento de la presencia estatal y la redistribución de los espacios públicos y privados. Algunas de las funciones que tradicionalmente correspondieron a los Estados fueron paulatinamente absorbidas por entidades privadas (entre ellas la administración del sistema carretero, cárceles, seguridad social, la soberanía sobre el espacio radioeléctrico y el subsuelo, sistema portuario y aeroportuario, etcétera). De igual manera, en este contexto, los movimientos sociales organizados de lucha por los derechos colectivos han visto recortada su influencia y espacio, reconstruyéndose gradualmente alrededor del nuevo paradigma económico y simbólico, dominado por las reglas del gerencialismo, las grandes corporaciones, el consumo y la ganancia.

Con la mundialización, la globalización, y el arribo de Donald Trump al poder en los Estados Unidos, el entorno se ha vuelto considerablemente más turbulento, generándose una serie de fenómenos que extreman, aún más, la capacidad de conformar una visión de futuro certera. Si bien la incertidumbre respecto del futuro es usual en cualquier ejercicio de planeación, hoy podríamos decir que la certidumbre es mucho más corta, restringida y volátil.

Todos estos cambios han tenido diversas repercusiones. Así, los criterios para interpretar o valorar los fenómenos, que dominaron la mayor parte del siglo xx, han cedido frente a nuevas situaciones que se requieren administrar. Así, por ejemplo, los desplazamientos de personas que originaron las dos guerras mundiales no tienen nada que ver con el fenómeno que hoy confronta Europa, principalmente, frente a la mi-

gración de millones de seres proveniente de Asia y África. Las políticas diseñadas por la Unión Europea respecto del libre movimiento de personas o mercancías, han experimentado una voltereta en la gestación de un nuevo modelo de acumulación, a tal punto que en la actualidad la Gran Bretaña está en proceso de salir de ese espacio, construido por el Acuerdo de Maastricht en 1992, y del cual esa nación fue miembro fundador, aunado de manera determinante, a la elección de Trump en noviembre de 2016, que ha acrecentado exponencialmente las turbulencias y choques, acelerando los procesos contingenciales, provocando un entorno de creciente inestabilidad a nivel global.

El presente trabajo tiene como propósito evidenciar la relevancia que los factores del ambiente externo tienen en la práctica administrativa y bosquejo organizacional desde la teoría de las contingencias y el enfoque de las configuraciones expuesto por Mintzberg (1999). Dichas corrientes nos permiten concebir al fenómeno en su integralidad para explicar los procesos y el diseño organizacional ajustados a un conjunto de interrelaciones con la totalidad crecientemente compleja. Estas posturas nos permiten, además, utilizar la noción de entorno, para comprender lo contingencial. Con ese propósito, hemos dividido el documento en cinco partes: 1) La teoría de la contingencia. Donde se presenta a esta postura como un marco de referencia amplio para comprender la complejidad del fenómeno organizacional. 2) La estabilidad del entorno. Aquí, haremos referencia a la naturaleza permanentemente cambiante del entorno y los factores que lo hacen crecientemente turbulento. 3) La diversidad del entorno, sistemas de planificación y control. El concepto de entorno alude a una amplia gama de fenómenos y situaciones que afecta el diseño de las estrategias y la repercusión que estas tienen en el proceso administrativo y bosquejo de la estructura. 4) Hostilidad del entorno y dispositivos de enlace: un caso. Una característica del entorno tiene que ver con una serie de influencias

que promueve la turbulencia creciente del ambiente cambiante, manteniendo a la organización en una situación de permanente ruptura de equilibrios. 5) Reflexiones finales.

1. LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

El paradigma contingencial aparece a mediados del siglo pasado, en su momento representó un parteaguas en más de un sentido al interior de la teoría social, dado que incorporó la noción de entorno, entendido como todo aquello exterior a la organización (Mintzberg, 1999) y del que hasta entonces no se había desarrollado la enorme importancia que tiene en los procesos organizacionales y su desenlace. La idea de entorno comprende todo aquello que excede los límites y alcances del sistema organizacional, implicando una serie de variables contextuales. La emergencia de la teoría propició, conjuntamente con otros fenómenos como el agotamiento del modelo de producción y consumo masivos o las carencias teórico-metodológicas de las posturas funcionalistas dominantes para responder a la creciente complejidad de la conducción de las organizaciones, una ruptura paradigmática respecto de la teoría organizacional surgida originalmente desde el positivismo (y dominada posteriormente por la *Gran Teoría*, el funcionalismo) centrada en las ocurrencias internas, exclusivamente. Con la incorporación de la variable contextual se señala un punto de inflexión, a partir del que, posteriormente, se habrían de disparar una serie de posturas impugnadoras (el movimiento posmoderno y el de la teoría crítica) de largo alcance en torno de la orientación seguida por el funcionalismo, hasta entonces.

Si bien es cierto que se pueden elaborar distintas críticas a las posturas clásicas de la contingencia, pues resultarían hoy a todas luces insuficientes además de restringidas frente a la naturaleza de los entornos cada vez más complejos, dinámicos, turbulentos e inciertos. Hoy distintos autores se

han abocado a la generación de nuevas consideraciones para confrontar aquellas posiciones, entre quienes se ubica Rita Gunther (2006), respecto a las ideas de equifinidad, complementariedad, redes y coevolución; y Mintzberg (1999) con sus desarrollos acerca de las dimensiones del entorno: estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad. Considerado, esto es, que recuperamos a la contingencia, que nos permite, además, entender los fenómenos organizacionales en su singularidad y caracterizados por una enorme complejidad, recuperando la noción de entorno como un espacio donde se presenta un sinnúmero de acontecimientos y fenómenos determinantes frente a los cuales las organizaciones responden contingencialmente.

Para la teoría de la contingencia la noción de entorno es clave, ya que, en términos de Gunther (2006), es una herramienta primaria relevante para entender a las nuevas formas de organización y de encaje frente a las condiciones ambientales. En este sentido la teoría de la contingencia nos ofrece la infraestructura conceptual para el análisis de las formas de organización y los retos ambientales contemporáneos.

En consonancia con ello, entendemos que los fenómenos organizacionales no se explican sólo de manera endogámica, sino, a partir de considerarlos como productos (a la vez que productores) de una serie de procesos ambientales, es por ello que la organización no puede reducirse en su comprensión a hechos aislados que se revelen exclusivamente a partir de su dinámica interna, por el contrario, se trata de una cuestión extremadamente compleja, que encuentra su explicación en la combinación de procesos diferentes (y de doble vía) que ocurren en su interacción con el ambiente.

Originalmente, y de manera particular, desde finales del siglo XIX y hasta mediados del siglo XX, el estudio de los fenómenos y procesos organizacionales estuvo dominado por las propuestas elaboradas por las visiones provenientes del positivismo (y su heredero: el funcionalismo posterior), como

los trabajos de Frederick Taylor y Henry Ford, quienes contribuyeron a la construcción de la teoría administrativa y de las organizaciones, sustentadas en la pretensión de principios de validez universal, inspirados por el pensamiento científico dominante, que implicaba la aplicación de cánones para el descubrimiento de relaciones causales o de medios a consecuencias, todo ello inspirado por la aplicación del método de las ciencias de la naturaleza y la idea de alcanzar la perfección mediante la evolución del conocimiento.

Llevados por la inquietud de los modelos de investigación científica y las grandes transformaciones impulsadas por la maquinización de los procesos productivos, que redundaron en la masificación de la producción y el consumo, los primeros teóricos del fenómeno organizacional —como Taylor— se propusieron emplear el método de la ciencia. Particularmente en las grandes corporaciones estadounidenses empezaron en ese entonces a experimentar un crecimiento inusitado, que supuso la aparición de un sistema de relaciones, interrelaciones e interferencias cada vez más intrincado, y con ello, la urgencia de respuestas, por parte de los gerentes, frente a situaciones crecientemente complejas.

Fue a mediados del siglo xx, que las propuestas abordadas originalmente, desde el positivismo tayloriano-fordista y su posterior evolución funcionalista, pusieron de manifiesto la incapacidad del *corpus* funcional dominante para responder a las situaciones críticas recurrentes y dar salida, de manera continuada, a tales situaciones, lo que detonó una serie de cambios y nuevas propuestas relacionadas con fenómenos, procesos y entornos crecientemente complejos.

Así, los cambios de mayor importancia se vincularon con el desarrollo de nuevas posturas, que permitieran comprender a la mutante realidad y reemplazar las limitadas propuestas funcionalistas tradicionales que habían dejado de generar réplicas suficientes.

Fue a principios de los años cincuenta (1953-1957) que la socióloga inglesa Joan Woodward se propuso investigar la posible correlación entre principios administrativos y los resultados empresariales. “Ya desde el comienzo de este estudio, empezó a ser evidente que no existía una relación directa significativa entre los métodos directivos de estas firmas y su eficiencia en el campo de los negocios, así como tampoco había relación entre los métodos y los tamaños de la firma” (Lawrence y Lorsch, 1973: 184). Con estos resultados, Woodward habría de dedicarse a buscar otros factores y reorientar el estudio, que acabaría por centrarse en la relación entre tecnología y estructura. Llegaría a la conclusión revolucionaria de que la tecnología determina la estructura y la existencia de un diseño estructural adecuado para cada tipo tecnológico, lo que puso en tela de juicio al *one best way* de la teoría clásica; significando un rechazo a las afirmaciones primigenias de universalidad del diseño organizacional y las prácticas administrativas.

Los estudios de Woodward representaron de alguna manera el punto de inflexión en la construcción de una nueva visión en torno al fenómeno organizacional, que, al relacionar tecnología con eficiencia y diseño organizacional, puso en evidencia la necesidad de tomar en cuenta al ambiente organizacional, donde las diferencias entre las organizaciones tienen que ver con las diferencias en el ambiente. La tecnología, sin embargo, es sólo un factor, la misma Woodward habla de lo multifactorial en el ambiente.

Los resultados de las investigaciones de Woodward incentivaron el trabajo de otros teóricos para seguir indagando sobre la relación entre factores ambientales y estructura, que remarcaron que no hay *una mejor forma* como se pensaba en los trabajos de Taylor (*all depend versus the one best way* de la teoría clásica). Aportaciones como la anterior contribuyeron a conformar una corriente de pensamiento organizacional que buscaba explicar las relaciones que se dan entre los distintos componen-

tes de la organización y entre ésta y su medio ambiente. Las distintas relaciones de variables, como en su caso, la tecnología, permitiría reflexionar sobre el diseño organizacional y sus efectos en la eficiencia.

De estos trabajos derivó una nueva propuesta a la que se denominó *teoría de la contingencia*, y a la que otros estudiosos se agregaron, tal es el caso de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, quienes trabajaron la relación causal entre organización y ambiente, donde la estructura se adapta a las demandas del entorno.

Para Lawrence y Lorsch (1973), buena parte de los estudios organizacionales desarrollados hasta entonces, se centraron en los fenómenos internos y parciales, a partir de los que se construyeron teorías con pretensiones de generalidad, lo que a todas luces era para ellos un error. Señalaban:

En vez de buscar relaciones entre los estados y procesos organizativos y las demandas ambientales externas, como estamos haciendo nosotros, la mayor parte de las investigaciones organizacionales y las teorías de la organización, se centran no implícita, sino explícitamente, sobre la mejor forma de organización para todas las situaciones (1973: 12).

Las organizaciones son, para estos dos teóricos, fenómenos totales que poseen características particulares y condiciones técnicas, geográficas y económicas exteriores a las que buscan adaptarse. En este sentido, entienden a los fenómenos organizacionales como diversos, en constante cambio y crecientemente complejos, cuyo estudio no es posible sin considerar el ambiente, y donde los procesos tecnológicos son aceleradores del cambio. Como ellos mismos señalaban: “Los pasos del cambio tecnológico se están acelerando y haciéndose más complejas las técnicas del proceso y el producto” (Lawrence y Lorsch, 1973: 13).

La diferencia más notable entre las posturas de la contingencia y los autores clásicos (Taylor [1911] y Weber [1943], señaladamente), es que mientras para estos últimos el funcionamiento eficiente de las organizaciones se entiende como el resultado de la existencia de una sola mejor forma para organizar o acercamiento a un tipo ideal, para la contingencia diferentes condiciones externas suponen escenarios organizativos diferentes, y donde la eficiencia está determinada por la adaptación a condiciones ambientales diversas. “Diferentes condiciones externas pueden necesitar características organizativas diferentes y distintos modelos de conducta dentro de una organización eficaz” (Lawrence y Lorsch: 1973: 23). El propósito de la investigación en la teoría de la contingencia fue identificar el factor o factores respecto a los cuales necesita adecuarse un aspecto particular de la estructura organizacional. Esto involucra la construcción de modelos teóricos de ajuste entre factores contingentes y estructurales, y su prueba sobre la base de datos empíricos.

Por tanto, el problema clave que abordan los seguidores de la teoría de la contingencia acerca de los fenómenos organizacionales, es entender que dichos fenómenos van más allá de lo interno y que resulta necesario comprender los vínculos entre las organizaciones y lo que sucede con el mercado y las condiciones técnicas exteriores.

Lawrence y Lorsch pensaban a la organización en términos de un modelo de sistema abierto, es decir, como un todo complejo que interactúa constantemente con su medio ambiente y posee límites permeables. Al crecer el sistema, al volverse cada vez más complejo, tiende a dividirse en un mayor número de partes (subsistemas), que, para seguir funcionando unitariamente, deben ser integradas, y además debe existir congruencia entre el sistema y los cambios operados en el entorno, donde la función administrativa es fundamental para maximizar esa congruencia. Para los fines de nuestro trabajo, aquí recuperamos, la comprensión de la complejidad, que en

términos de Morin significa concebirla como una “asociación combinatoria de elementos diferentes” (1995: 41), y donde su inteligibilidad “debe encontrarse no solamente en el sistema mismo, sino también en su relación con el ambiente, esa relación no es simple dependencia, sino constitutiva del sistema”, (1995: 44).

Lawrence y Lorsch no lo precisan, pero aquí entendemos, de acuerdo con sus posturas, que todas las organizaciones están vinculadas con el ambiente que les rodea y la cultura forma parte de ese contexto, por lo que su comprensión es necesaria para poder describir el fenómeno organizacional de manera inteligible. En ese sentido, todas las sociedades tienen características culturales fundamentales que afectan la naturaleza de las organizaciones y su gestión.

Desde la propuesta de la contingencia, por tanto, no se trataba de proponer tipos ideales; de hecho, se señala que lo más probable es que no existan estos modelos ideales bajo condiciones ambientales multiformes y en constante cambio, donde las variables organizacionales mantienen una compleja interacción (son interdependientes) entre sí y con las condiciones de su ambiente.

Lawrence y Lorsch reconocieron su intención de plantear un nuevo paradigma de interpretación del fenómeno organizacional, “una teoría que permita sintetizar los diversos hallazgos [...] dentro de un modelo razonable y consistente” (1973: 181), con el propósito de analizar a las organizaciones modernas como sistemas multivariados. En este sentido, los estudios contingentes estarían dirigidos a explicar el desempeño de las organizaciones bajo condiciones diversas del entorno o contexto.

La corriente de la contingencia agrupa un número significativo de autores, que continuaron con el desarrollo de los planteamientos elaborados originalmente por Woodward, Lawrence y Lorsch. Pugh (1977), es otro ejemplo, junto con el grupo Aston que sostenía el cuestionamiento del *one best*

may, y trabajan desde el empirismo el fenómeno estructural, las distintas formas que las estructuras adoptan y los factores ambientales que inciden en ello.

Los arriba mencionados trabajan con la noción de contexto, su influencia sobre las estructuras y los mecanismos de vinculación interna con el entorno en constante interacción. Para Pugh (1977), casi la mitad de los fenómenos que ocurren en la estructura están determinados por el contexto.

Las contingencias externas pueden entenderse como los factores ambientales (variable independiente) que se van presentando y que afectan el diseño organizacional (variables dependientes), determinando los procesos de cambio de las organizaciones que buscan contender de manera eficiente con el ambiente cambiante y cada vez más turbulento.

Por tanto, desde la perspectiva de la escuela de la contingencia, la estructura está en función de las variables ambientales, y de acuerdo con Lawrence y Lorsch, “existe una conexión entre las condiciones técnicas y económicas exteriores a la organización y los modelos de organización y administración que conducen al éxito en la realización económica” (1973: 11). En este sentido, las organizaciones son diversas e inmersas en un ambiente caracterizado por los cambios y una creciente complejidad.

La postura elaborada en los años sesenta del siglo pasado no ha permanecido estática; por el contrario, ha sido ampliamente debatida, y ha evolucionado. Como señala Rita Gunther (2006), de acuerdo con la escuela de la contingencia, las organizaciones que tienen un desempeño sobresaliente son aquellas que mejor encajan con su medio ambiente, pero éste se ha vuelto cada vez más complejo al incluir un número reciente de factores que deben ser tomados en cuenta y no existe absoluta claridad respecto de las conexiones entre estructura, los límites y el ambiente organizacional.

Para Gunther (2006), la comprensión de las nuevas formas de organización pasa por recuperar las siguientes ideas:

- *Complementariedad*, se refiere a la interdependencia entre configuraciones.
- *Equifinidad*, señala la existencia de diferentes caminos para obtener una respuesta adecuada con el medio ambiente.
- *Redes*, señala que una relación orgánica puede producir resultados diferentes.
- *Coevolución*, es cuando los organismos también influyen sobre sus ambientes, lo que, de acuerdo con la autora, reta a las conexiones originalmente elaboradas desde la contingencia.

Al recuperar los elementos propuestos por Gunther, la postura para abordar el fenómeno organizacional adquiere ciertos matices, que no contradicen la noción desarrollada por Woodward, respecto de que la efectividad de las organizaciones está dada por la correspondencia entre la situación y estructura (véase Mintzberg, 1999: 256).

Efectivamente, de acuerdo con la idea original desarrollada por Lawrence y Lorsch (1967), respecto de que no existe una sola forma estructural idónea, sino muchas, que dependen, junto con otras consideraciones, de las condiciones ambientales. El diseño estructural tiene que ver con parámetros que sean acordes con los factores contingentes. Con estas consideraciones, nos concentraremos en la siguiente sección en algunas características propuestas por Mintzberg: estabilidad; diversidad y hostilidad ambientales. Cabe recordar aquí la propuesta de Teodoro Levitt en su *Miopía de la mercadotecnia*, que gira alrededor de poner énfasis en los entornos, y particularmente, en las necesidades de los consumidores como principio y fin de todos los procesos organizacionales. Además, de que en la década de los sesenta empieza a cobrar particular importancia la vida simbólica, los mercados y el consumo como espacios imaginarios de integración y diferenciación.

Al rescatar la idea de los entornos, los sistemas y la creciente complejidad de las estructuras, efectivamente ocurre un vuelco respecto de los modelos desarrollados con anterioridad y la contingencia viene a representar un hito en el proceso de evolución de la teoría de las organizaciones, aquí se puede hablar ya de un antes y un después de. Un enfoque que empieza a girar en torno al medio ambiente y su influencia en la organización.

De acuerdo con Kast (1994), el punto de vista de la contingencia “busca entender las interrelaciones entre organización y su medio ambiente y definir esquemas de relaciones o configuraciones variables” (Kast, 1994: 121), mientras que, por su parte, la postura de las configuraciones, enfocada al fenómeno estratégico, supone que las organizaciones, producto de las presiones del medio ambiente, cambian y se transforman periódicamente a nuevos estados, donde el desarrollo de nuevas estrategias supone que una contingencia se construye sobre la destrucción de la precedente para generar nuevas adecuaciones. El punto de vista de las configuraciones se orienta a desarrollar propuestas de gestión y diseños de organización apropiados frente a situaciones singulares.

2. ESTABILIDAD DEL ENTORNO

La referencia de todo modelo organizacional es el entorno o medio ambiente, que de acuerdo con Mintzberg (1999), está compuesto por todo aquello que rodea a la organización, en términos de Parsons (1981), integrado de patrones relativamente grandes (físico, sistema social y cultural) y ante el cual debe responder la estructura.

El medio ambiente, en este sentido, implica todo un complejo multidimensional que dota de sentido al funcionamiento eficiente de una organización. Desde la postura de la contingencia el entorno implica hechos diversos que están en constante cambio, y crecientemente —casi por definición— son

cada vez más complejos, como producto de las condiciones ambientales y de la forma en que éstas se resuelven, y por supuesto, en cómo se traducen en la estructura y los procesos.

Desde esta postura, el análisis y el diseño organizacional se vuelve muy intrincado, pues, además, los fenómenos ambientales tampoco ocurren ni se dan de manera aislada, por el contrario, generan configuraciones que nos permitirán explicar los cambios operados en el mercado, por ejemplo, como parte de procesos mucho más amplios, con vínculos dialécticos que implican otras dimensiones, como las del modelo económico y la cultura o la ideología, las cuales nos ayudan a comprender que la realidad no es algo estático ni definitivo, sino algo inacabado, complejo y contradictorio.

El medio ambiente contemporáneo está caracterizado por el cambio acelerado en periodos cada vez más reducidos de tiempo, y la aparición de imponderables que se multiplican de manera casi exponencial (como, pueden ser los hechos de terror que se replican por distintas partes de Europa y permean cambios dramáticos en la opinión pública con respecto de la inmigración y desplazamientos de los ciudadanos a espacios cada vez más conservadores o ultras, que han propulsado la elección de D. Trump como presidente de Estados Unidos, por ejemplo). El panorama se ha tornado turbulento y volátil, y a ello ha contribuido de manera definitiva la mundialización, la globalización, la integración en redes, los fenómenos del mercado, el renacimiento de los viejos nacionalismos, la xenofobia, el neoproteccionismo de los principales centros capitalistas etcétera. La mundialización ha estado acompañada también de una serie de transformaciones sociales de amplio alcance. En época de cambio, las necesidades se modifican y también lo hacen las organizaciones. Por ello, una de las funciones primarias de los componentes de la organización debe ser operarlo mediante la flexibilización, pero esta no es un asunto que suceda de manera espontánea, sino que se debe construir.

La idea de estabilidad del entorno ha quedado en el olvido. En los últimos 40 años se han venido experimentando cambios dramáticos y hemos sido testigos de desplazamientos y reformulaciones entre los diversos actores: gobiernos, empresas y consumidores, que hasta hace un tiempo parecían imposibles. Nos ha tocado observar las consecuencias de este cambio, caracterizado por la turbulencia del ambiente y el acelerado desplazamiento hacia un modelo de acumulación, que ha ido más allá de la simple homogeneización económica, política, social y cultural de la humanidad, para reordenar las diferencias y desigualdades en medio de contradicciones severas, como son, por citar un caso, las tendencias hegemónicas de las grandes corporaciones, principales beneficiarias de un modelo que pregona la libre competencia y la reducción del Estado a su mínima expresión, como condición para el libre juego de las fuerzas que operan en el mercado y el retorno de formas proteccionistas y construcción de muros, físicos o imaginarios.

Con un mercado, que dicho sea de paso, ha manifestado su voracidad y la incapacidad de autorregularse, conduciendo a las economías del mundo a la intensificación de las crisis cíclicas, que los Estados buscan paliarlas, en aparente contradicción —que ahora retornan a formas proteccionistas como lo muestran el caso trumpiano y británico— ya que la ideología managerial los ha descalificado como ineficientes e ineficaces (lo que funciona a su vez como panegírico para superposición ideológica del interés empresarial, sobre los colectivos encarnados en las instituciones públicas).

Las organizaciones deben interactuar con este medio, relacionándose con subsistemas específicos para propiciar una serie de condiciones que permitan restaurar los equilibrios que demanda el sistema para su perpetuación, pero el ambiente está envuelto en una sucesión de crisis desde finales de los años sesenta, época en que inicia en Estados Unidos una severa caída de su Producto Nacional Bruto, y que luego al-

canzaría a Europa y Japón con la dificultad de la salida de la producción en distintas ramas y que hoy se ve rematada con el replanteamiento del esquema seguido desde mediados de la década de los años ochenta del siglo pasado, con el intento de *bardear-amurallar* a las economías imperiales.

La estabilidad califica al entorno de organización que puede ser estable o inestable; y para ello, como vemos, concurren una diversidad de factores. Claramente turbulento y cambiante el entorno contemporáneo debe abordarse en su multidimensionalidad, por lo que hay que agregar lo siguiente:

Uno. Vivimos en un entorno que cambia de manera cada vez más acelerada, afectado por los fenómenos de la mundialización y la globalización, y ahora la contradicción del neoproteccionismo, promovido desde las capitales imperiales.

Dos. A pesar de los cambios culturales y el ensanchamiento de los espacios introducidos por la mundialización y globalización, los fenómenos locales (crimen, narcotráfico, violencia, corrupción, vacíos legales, tolerancia, discrecionalidad, informalidad, etcétera), que caracterizan a la formación social mexicana, por ejemplo, propician amplios espacios de inestabilidad ambiental que deben ser llenados, además de los consecuentes costos derivados de esa fragilidad (desaparición del estado de derecho en zonas del país, corrupción pública y privada, concentración de beneficios, desmantelamiento de mercados, emergencia de mercados marginales fuera del ámbito de la ley, debilidad extrema del Estado para confrontar al amenazante Trump, etcétera).

Tres. Los embates provenientes del exterior, ligados a la lucha por los espacios de poder internos, propician contradicciones entre las propuestas y su materialización, lo que se ha visto severamente afectado por vaivenes del juego del poder en el centro imperial: la globalización, frente al neoproteccionismo, la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la fragilidad de un Estado dominado por la corrupción y el narcopoder.

Cuatro. La turbulencia del entorno es variable, aunque tendencialmente se demuestra que con la globalización los fenómenos que antes pudieron ser aislados hoy repercuten en todo el cuerpo social. Aunque las dimensiones del impacto pueden variar. Así, por ejemplo, los efectos de la invasión nazi a Polonia en la Segunda Guerra Mundial no podrían equipararse, con la elección de Donald Trump en la presidencia de Estados Unidos, que podría convertir a México, de alguna manera (sin necesidad de invasión militar), en la Polonia del republicano, pues el contexto y las condiciones históricas son diferentes, lo cual no significa que el resultado deje de ser devastador para nuestro país.

3 DIVERSIDAD DEL ENTORNO, SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

El concepto de sistema es fundamental para comprender la contingencia. La teoría de los sistemas es el marco conceptual cardinal para el análisis de las relaciones y las variables clave de todo lo expuesto con anterioridad.

La teoría de los sistemas procede desde la sociología y de acuerdo a Luhmann, esta postura analítica se inserta en el amplio debate de las ciencias sociales respecto de la titularidad de la verdad, más aún, no se puede hablar de la existencia de una *teoría general de sistemas*, sino que existen diversos modelos, por ejemplo, el que se orienta en torno de la categoría de *equilibrio*, que es fundamental en las posturas funcionalistas para entender la reproducción estable, armónica y eterna del orden establecido. La metáfora, sostiene Luhmann “alude [...] a un estado de fragilidad en la medida que cualquier perturbación, si la imaginamos en una balanza, conduce al desequilibrio” (Luhmann, 1996: 45), desde donde surge el énfasis en el *intercambio*, que supone una característica fundamental de los sistemas abiertos al desarrollar distintas formas orgánicas de “reacción frente a una inter-

pelación”, lo que aquí llamamos “contingencia” (Luhmann, 1996: 47).

La diversidad en el entorno alude a la complejidad, y por tanto, a los equilibrios que se rompen y reconstruyen repetidamente en un creciente número de relaciones e interferencias. En ese sentido, nos hemos referido con cierta amplitud a los fenómenos, y la cantidad extrema de interrelaciones e interferencias entre los distintos fenómenos que derivan de ambientes dinámicos y turbulentos, característicos de los amplios procesos de mundialización y globalización, que generan relaciones que no son constantes y devienen en nuevos procesos que hacen cada vez más complejo al entorno. En ese sentido, Morin señala que “la inteligibilidad del sistema debe encontrarse no sólo en el sistema mismo, sino también en su relación con el ambiente, y esa relación no es una simple dependencia, sino que es constitutiva del sistema” (1995: 44). La complejidad aspira a lo multidimensional y comprende el estudio de un fenómeno en su contexto y los procesos que involucra.

De acuerdo con Morin, no se puede “aislar un objeto de estudio de su contexto, de sus antecedentes, de su devenir” (1995: 23). La complejidad implica, por tanto, siguiendo a Mintzberg (1999), la necesidad de conocimientos ampliados sobre un vasto número de factores que intervienen en los procesos. La complejidad está relacionada con la incertidumbre y la turbulencia, que es la característica más señalada de los entornos organizacionales actuales, y por lo tanto, envuelve a las formas de editar una visión de futuro: la planeación y a su contraparte, el control, necesariamente.

Para Ramírez y Ramírez;

Uno de los problemas más importantes que enfrentan los responsables de la gestión [...] se encuentra en la dificultad para comprender a cabalidad el sentido y predecir el resultado final de los eventos económicos [...] es frecuente encontrar un sentimiento de precariedad y continua sorpresa ante la inusitada intensi-

dad, velocidad, variedad y variabilidad de los cambios que se observan en la sociedad contemporánea. En consecuencia, se está generando un extraordinario incremento de los niveles de incertidumbre y complejidad [...] de[l] entorno (2004: 43).

El cambio es un fenómeno cada vez más global, mucho menos parcial de lo que fue en otras épocas, donde los efectos eran más reducidos en tiempo y espacio —desafiando la magnitud estratégica—, dos variables relevantes para entender los fenómenos complejos, pues permiten situarnos en el aquí y ahora, para desde ahí proyectar una serie de consecuencias previsibles que enmarcarán las acciones y las decisiones sobre los asuntos involucrados.

Entendida la planeación como una función integral que dota de un marco de referencia y una edición del futuro pensado para la organización, se constituye en una herramienta para enfrentar al ambiente y la turbulencia, ya que implica la elaboración de juicios respecto del tiempo por venir y la anticipación de las consecuencias, basada en una serie de informes que proceden de los hechos registrados, así como en estimaciones del porvenir. Como tarea de la planeación, la construcción de una versión de futuro particular está estrechamente ligada al desarrollo de la estrategia y a la toma de decisiones en un ambiente en constante cambio. Su importancia radica en asegurar una serie de acciones que contribuyan a lograr los cálculos de la organización. El plan es la estrategia.

En este contexto, se entiende que el éxito de la planeación y el control no se produce en automático, y su permanencia es una tarea compleja, puesto que están inmersas esas tareas en diversos procesos que se influyen mutuamente, y aun, pueden ser contradictorios, lo que requieren de decisiones oportunas y la detección conveniente del entorno. Por control, entendemos aquí, aquella actividad integral del proceso que verifica lo planeado y actúa en caso de desviación.

Desde la postura de la contingencia, al control corresponde mantener al sistema dentro de los límites tolerables (véase Kast y Rosenzweig, 1988). Por tanto, corresponde al control la tarea central de mantener el equilibrio del sistema, y bajo este encuadre —de medios a fines—, las decisiones pueden verse afectadas por la ambigüedad o suplantación, el agotamiento y desplazamiento. Lo primero, en tanto pierden distinción y claridad (que es una moneda de doble cara, debido a que la falta de claridad puede ser una necesidad, recordemos la *virtud de la vaguedad*); lo segundo, en tanto se ha alcanzado el límite proyectado; lo tercero, es cuando los medios pasan a ser fines en lugar de instrumentos para propiciar el alcance de los objetivos. Sin duda, entre cada una de estas causas existen grandes diferencias y lo deseable es que el proceso llegue a su límite, llamémosle *natural* o se requiera flexibilizar en razón de su marco de referencia: por coherencia con la estrategia y el plan, en función de las demandas de la comunidad, la fuerza que poseen, la finitud de su propósito, el activismo que puede presionar su modificación, su vigencia de acuerdo al tiempo y situaciones que involucra o qué tan activas son respecto de su intención.

4 HOSTILIDAD DEL ENTORNO Y DISPOSITIVOS DE ENLACE: UN CASO

Parafraseando a Mintzberg (1999), las organizaciones no siempre adoptan el diseño más apropiado para sus condiciones, dimensiones, estabilidad, complejidad, diversidad u hostilidad, porque existen en el contexto factores contingentes relacionados con formas de poder adversas, que obligan al organismo a asumir una postura respecto de los mecanismos de coordinación y supervisión.

Especialmente, respecto a la idea de formas de poder y hostilidad como determinantes organizacionales; se presenta el siguiente ejemplo: el reconocimiento de un segmento de

mercado homosexual en México. A partir de la modificación de los mecanismos de poder (el discurso), que inicia con el reconocimiento y legitimidad de orientaciones sexuales distintas de la heterosexualidad, como la homosexualidad, bisexualidad, transexualidad y el travestismo, se han levantado distintos sectores hostigando hasta el punto de convertir el discurso contestatario en bandera para la exclusión, como es el caso de la Iglesia católica, que aprovechando la ocasión de la presentación (en mayo de 2016, previo a las elecciones de distintos gobernadores en estados del país) de la iniciativa en el Congreso de la Unión sobre el reconocimiento del derecho de las personas del mismo sexo a contraer matrimonio, la jerarquía católica mexicana generó una campaña en contra, retomando el antiguo discurso de odio basado en los designios divinos y las elaboraciones en torno de la naturaleza, contraviniendo la perorata de tolerancia emanada del papa argentino. La siguiente referencia periodística detalla el hecho.

El endurecimiento de la jerarquía católica sobre el matrimonio igualitario sobrepasa el límite de la libertad de expresión, coincidieron en señalar especialistas y colectivos de la diversidad sexual, y exigieron al gobierno federal que tome las medidas necesarias para que los ministros de culto detengan sus discursos de odio.

Nos quieren hacer sentir como si no fuéramos buenas personas o normales; como si no tuviéramos derecho a ser como somos, amar a quien queremos e integrar nuestras familias como lo queremos señaló Sandra López Cañedo, de la Red de Madres Lesbianas en México.

La postura clerical, añadió en entrevista, influye en parte de la ciudadanía e incluye a los legisladores que discutirán la reforma, pese a que el Estado es laico.

La activista subrayó que la iniciativa de ley se refiere al matrimonio civil, no religioso, así que los jefes

católicos pueden continuar con la negativa de unirnos bajo su fe, pero nada tienen que ver con los enlaces legales.

Por separado, Héctor Salinas, coordinador del programa de estudios en disidencia sexual de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, dijo que el conjunto de medidas contra la discriminación por motivos de preferencia sexual, entre las que destaca la iniciativa de reforma al artículo cuarto constitucional, son un gran avance. Era de esperarse, dijo, que la cúpula eclesial las rechazara.

La jerarquía católica puede tener razón en desconocer este tipo de matrimonio; sin embargo, no tiene derecho a militar para prohibir que personas del mismo sexo puedan casarse. Ellos están defendiendo una ideología. Es fundamental recordar que estamos hablando de un matrimonio civil y que es una demanda de derechos humanos a un Estado laico, aseveró.

La semana pasada la asociación civil Universidad exhortó a los ministros de culto a detener sus discursos de odio, pues lo único que generan es que nos persigan por nuestra orientación sexual e identidad de género, con el riesgo de enfrentar desde la violencia psicológica hasta los crímenes de odio. Exigieron al secretario de Gobernación, Miguel Ángel Osorio Chong, que tome las medidas necesarias y resguarde la laicidad de la nación.

Agregó que, así como entre la población de diversidad sexual no se busca cambiar los dogmas religiosos, demandan respeto al estado de derecho, que por medio de la Suprema Corte de Justicia de la Nación nos otorga el derecho a unirnos legalmente con otra persona de nuestro mismo sexo y solicitar la adopción para integrar una familia plena de amor y apoyo basada en la libre elección (en *La Jornada*, 16 de julio de 2016).

Cuando la organización tiene que hacer frente a la hostilidad de algún ente externo, sea del mercado, del gobierno, de la competencia, de los sustitutos, o en este caso, la que proviene de ciertos personajes y organizaciones vinculados a ellos, como la jerarquía católica, se vuelve muy frágil el discurso de tolerancia frente al cual reaccionan las organizaciones de manera disímbola: se contraen o lo acometen como una opción de mercado.

Ante entornos de esta naturaleza, las organizaciones tienden a construir estructuras centralizadas para tener, tentativamente, capacidad de reacción mucho más ágil y concentrada en contrarrestar las amenazas, a fin de sobrevivir, y más en disputas que se prolongan en el tiempo, enconándose cada vez más, como es el caso.

En este tipo de ambientes, es de suma importancia la presencia de un líder que aglutine los esfuerzos de la organización para reaccionar convenientemente frente a los embates, o asumir una postura dúctil; dado que la flexibilidad es una postura estratégica, que permite afrontar a la hostilidad ambiental con mejores resultados, pues funciona como las ramas de un árbol frente al viento intenso, permitiéndole reaccionar contingentemente.

En el mercado, donde el colectivo homosexual se ha revelado como un atractivo filón para hacer negocios, la hostilidad que antes libró el colectivo en contra de su confinación a los espacios privados y el discurso excluyente, esta —la hostilidad— se ha trasladado a distintos ámbitos propiciados por la visibilización y el desplazamiento discursivo en torno de la identidad. “La hostilidad se ve influida por la competencia, por las relaciones que mantiene la organización con sindicatos, el gobierno y otros grupos externos, así como por la disponibilidad de recursos que disfruta”, sostiene Mintzberg (1999: 310).

El mercado es un espacio de construcciones e intercambios que ha promovido el desplazamiento del discurso que

criminalizaba a esa minoría para abordarlo, ahora es escenario donde se manifiestan las contradicciones y conflictos entre distintos actores. Los cambios operados en torno de la homosexualidad en los últimos tiempos desplazaron antiguos conflictos de corte ideológico, entre individuos y organizaciones, al terreno comercial. Los problemas al interior de las organizaciones respecto de su orientación político-ideológica se cancelaron, para dar paso a la lucha empresarial, donde la racionalidad económica es la que tiene la palabra, lo que supuso la intensificación de los conflictos al interior del colectivo, ahora sólo por apropiarse de espacios de mercado cada vez más amplios, en una disputa que incluye el posicionamiento político y capacidad de negociación.

5 REFLEXIONES FINALES

El presente trabajo tiene como propósito evidenciar, en el reducido espacio que nos corresponde, la relevancia que tienen los factores del ambiente externo en la práctica administrativa y bosquejo organizacional con base en la teoría de la contingencia y recuperando algunos elementos del enfoque configuracional expuesto por Mintzberg, referentes al entorno.

La propuesta del escrito ha buscado proporcionar una breve perspectiva histórica que nos permita ubicar la emergencia de esa teoría —la contingencia—, para desde ahí poner en relieve la naturaleza del entorno contemporáneo caracterizado por la creciente turbulencia, acortamiento de los periodos de certidumbre, las crisis recurrentes y cambio acelerado que determinan contingentemente la estructura, los procesos, construcción, operacionalidad, recursos y administración de las organizaciones contemporáneas. Al efecto, reconocemos que la teoría de la contingencia se haya marcada por la naturaleza del paradigma en el que se inserta: el funcionalismo; cuyas limitantes inciden en el análisis, reduciendo por ejemplo, la noción de totalidad estructural a solamente contexto.

Teniendo en cuenta esto, debemos además señalar que la teoría de la contingencia, originalmente elaborada en los años sesenta del siglo pasado, sería insuficiente para comprender los fenómenos de contemporaneidad, por ello reconocemos que los planteamientos elaborados originalmente por los teóricos más significativos de la escuela de la contingencia, en particular Woodward, Lawrence y Lorsch, han sido objeto de un amplio debate respecto de su pertinencia y actualidad. Es por ello que recuperamos el trabajo de Rita Gunther McGrath, con el propósito de mostrar la *coevolución* de los postulados, respecto de la introducción de nuevas concepciones: postindustrial, postburocrático, red virtual, etcétera, y la idea de cortes claros entre organización y ambiente.

Gunther hace referencia en particular a cuatro ideas que deben ser incorporadas por la contingencia: complementariedad, equifinidad, redes y coevolución, que admiten la idea de que las organizaciones pueden modificar el ambiente, y que en términos de nuestro documento se concreta en la idea central de que estructuras y actividades son producto y también productores de procesos, que inciden en el ambiente al que pueden llegar a modificar y controlar según sus capacidades económicas, tecnológicas, de incidencia en los espacios del poder y en los núcleo de validación de los saberes.

Bajo el entendido de un ambiente turbulento y aceleradamente cambiante, nos confrontamos además de la globalización y los cambios culturales, políticos, psicológicos (mundialización), que han traído aparejados una serie de transformaciones sociales que han afectado a muy distintos campos de la sociedad moderna: mutaciones sociales, mutaciones tecnológicas, mutaciones económicas y mutaciones culturales, además, de que hoy estamos parados de frente y en el centro de una confrontación con el replanteamiento del modelo de acumulación que intenta un contradictorio aislamiento de los centros imperiales respecto de una periferia

de la que se han beneficiado históricamente y para lo que están desarrollando una nueva discursiva hostil, que en conjunto con la materialización de ese pretendido aislacionismo traerá consecuencias hasta ahora imprevisibles, pero que están dejando múltiples daños en el camino.

Así, el cambio ha sido un fenómeno cada vez más global y mucho menos parcial de lo que antaño fue, pero este proceso está ahora imbricado por fuerzas paradójicas y contradictorias entre sí. El mundo moderno, cada vez asentado en el conocimiento científico, tecnologizado y comunicado, pero donde coexisten retrocesos en ciertos sectores de la población en que avanzan formas de pensamiento conservadoras (inclusive de pensamiento mágico o el fanatismo cuasi fascista), xenofóbicas, despolitizadas y sustentadas en el consumo como espacio privilegiado de asimilación y diferenciación. Las contingencias externas pueden ser consideradas tanto presiones como oportunidades que influyen sobre los procesos y estructuras internas. La manera en que han de cambiar las organizaciones si desean enfrentarse eficazmente con las distintas circunstancias del medio ambiente

El reto de los estudios contingentes se confronta (además de sus propias limitaciones paradigmáticas) a un nuevo desafío respecto del entorno, el cambio, la estabilidad y las amenazas para generar respuestas y las organizaciones sigan funcionando bajo condiciones diversas y extremas del entorno que se sumerge en la contradicción de la globalidad y el proteccionismo, del avance y el retroceso a viejas formas del hacer económico, político, cultural e ideológico.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H. y Ruef, M. (S/A). *Organizaciones Evolucionando*, Londres: Publicaciones Sage (mimeo).
- Gunther, R. (2006). "Beyond Contingency: From structure to Structuring in the design of the contemporary organi-

- zation”, en: Stewart Clegg. *Hand book of organization studies*, 2a edition, London: Sage, pp. 577-597.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1994). *Administración en las organizaciones, un enfoque de sistemas y contingencias*, México: Ed. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *El Marketing según Kotler*, Buenos Aires: Paídos.
- _____ y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*, México: Prentice Hall.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973). *Organización y ambiente*, México: Ed. Labor.
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*, México: Ed. UIA, ITESO, Anthropos.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ed. Ariel.
- Morin, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Ed Gedisa.
- Parsons, T. (1981). *La sociedad, perspectivas evolutivas y comparativas*, México: Ed. Trillas.
- Pugh, D. (1997). “Does context determine form?”, en: Pugh, D. *Organization Theory*, Ed. Penguin Books.
- Ramírez, J. y Ramírez, G. (2004). *Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global*, México: Ed. U de O.
- Robbins, S. (1990). *Theory Organizational. The structure, desing and application*, Englewood: Ed. Prentice Hall.

APARTADO II

PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA

CAPÍTULO III

LAS ECOALDEAS: PROPUESTA DE AGENDA DE INVESTIGACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Ayuzabet de la Rosa Albuquerque¹

Magali Pérez Camacho²

Arturo Hernández Magallón³

INTRODUCCIÓN⁴

La importancia del estudio de las ecoaldeas radica en que son alternativas sociales sobre cómo vivir en equilibrio con la naturaleza. Estas experiencias comunitarias sirven, no tanto como modelos ideales de la sociedad global, sino como modelos inspiradores de los que se pueden retomar prácticas para reestructurar estilos de vida que han impactado negativamente

¹ Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana–Azcapotzalco.

² Doctorante del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

³ Profesor de Tiempo Completo del Centro de Estudios en Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

⁴ Gran parte de las ideas y argumentos desarrollados en este trabajo fueron presentados para su discusión en el IV Congreso Internacional de la Red PILARES, celebrado en la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias, Colombia, los días 31 de agosto y 1 y 2 de septiembre de 2016.

en la naturaleza, e intentar mitigar o adaptarse a la crisis ambiental de hoy en día.⁵

Las ecoaldeas han venido gestándose a través de diversos movimientos sociales. De acuerdo con Bates (2003a), la ecoaldea más antigua se ubica en Islandia. Fue fundada por Sesselja Hreindis en 1931, en Sólheimar. En un principio funcionó como centro de cuidado medicinal antropofísico, bajo la filosofía de Rudolf Steiner y Karl Köning.⁶ En dicho espacio se bañaban a niños enfermos en aguas termales, se cultivaban sus propios alimentos, y se daba, a cualquiera que lo pidiera, un trabajo útil en el centro. Estas actividades generaron controversia, por lo que se decretó su cierre, sin embargo, tras los conflictos bélicos de la Segunda Guerra Mundial no se ejecutó dicha orden. Sólheimar seguiría existiendo hasta evolucionar en la conformación de una ecoaldea.

De acuerdo con Bates (2003b), ideas simultáneas dieron nacimiento en diferentes latitudes a otras ecoaldeas. Por ejemplo, este autor expone que en 1975 la revista *Mother Earth News*, en Carolina del Norte, comenzó a construir sistemas experimentales de energía, así como jardines orgánicos cercanos a las oficinas de la publicación, que dieron forma a un centro educacional, que para 1979 se le llamó *eco-village* (ecoaldea). En la misma época, en Alemania, activistas antinucleares, basados en la perspectiva de la ecología, intentaron construir una

⁵ Las ecoaldeas fueron reconocidas por las Naciones Unidas — UN-HABITAT *Best Practices*— en 1998 como soluciones probadas para resolver problemas económicos, ambientales y sociales.

⁶ La antroposofía es una cosmovisión que permite descubrir las relaciones entre la naturaleza, el hombre y el cosmos. Por antroposofía su fundador Rudolf Steiner comprendía “una investigación científica del mundo espiritual, que tiene en cuenta tanto las unilateralidades del mero conocimiento de la naturaleza como las de la mística común, y que antes de intentar alcanzar un conocimiento del mundo suprasensible, busca desarrollar en el alma las fuerzas aún dormidas en la conciencia y en la ciencia común, pero las que, una vez despertadas, posibilitan tal conocimiento” (Sociedad Antroposófica de España, 2016).

pequeña aldea que llamaron *ökodorf* (ecoaldea), como una forma de resistencia contra la disposición de un tiradero nuclear en la localidad de Gorleben. A pesar de que el campamento fue removido por la policía, el concepto de ecoaldea cobró relevancia, y se continuaron algunos experimentos de ecoaldeas (Bates, 2003b).

A finales de los años setenta y principios de los ochenta del siglo xx, el movimiento ecologista tomó impulso y fue formalizando su participación en diversas reuniones de la Organización de las Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil. Los intereses de este movimiento se clarificaban paulatinamente: atender y dar solución a problemas ambientales. Su surgimiento eran síntomas de alarma respecto a las crisis ambientales (Pierri, 2005). Este movimiento y su formalización dieron pauta a diversos postulados y propuestas, que para el caso de la sociedad favorecieron la conformación de comunidades intencionales⁷ con principios ecológicos, que fueron la base de las ecoaldeas, tal como se conocen en el presente.

A principios de la década de los noventa, en Seattle, Robert y Diane Gilman utilizaron su revista *In Context* para publicar casos sobre comunidades ecológicas, como una estrategia para crear una cultura sustentable. Esta revista atrajo la atención del matrimonio Hildur y Ross Jackson,⁸ quienes apoyaron financieramente a los Gilman para que elaboraran

⁷ De acuerdo con Shenker (2011), una comunidad intencional “es un grupo relativamente pequeño de personas, que han creado una completa forma de vida para la obtención de cierto grupo de metas” (capítulo 1), y que, a diferencia de otros tipos de comunidad que se desarrollan o surgen espontáneamente, la característica de intencionalidad en una comunidad, implica que éstas surgen como resultado de la conciencia y el propósito que tenga un grupo respecto a la realización de un conjunto de objetivos relacionados con crear una vida completamente distinta.

⁸ Los Jackson se encontraban ante la decisión de realizar una vida como la que los cánones sociales esperaban o buscar alternativas de vida.

un reporte sobre los esfuerzos de la vida sustentable en comunidad alrededor del mundo.

El reporte realizado por Robert Gilman arrojó una síntesis de diferentes experiencias, que esboza, conforme a temas comunes y atributos, las características de un tipo de comunidades que podrían ser semilleros en la transición hacia una verdadera sociedad sustentable. Este trabajo, dio pie a la definición predominante de ecoaldeas en la actualidad: “un asentamiento a escala humana con funciones completas, en el cual las actividades humanas están inofensivamente integradas dentro del mundo natural, de forma tal que el desarrollo humano saludable y la supervivencia exitosa e indefinida en el futuro, son posibles” (Gilman, 1991, segundo párrafo). En esta definición las ecoaldeas tienen características específicas que las diferencian de otro tipo de comunidades o comunidades intencionales (Dawson, 2015).

A la distancia, el reporte empírico y la definición de las ecoaldeas de Gilman (1991), son de las escasas aportaciones sobre este tema en el campo académico en los últimos años. Al respecto, en un análisis documental, realizado para este trabajo, de las bases de datos de *Web of Science* y EBSCO,⁹ y en algunos libros o capítulos de libros cuya temática principal son las ecoaldeas,¹⁰ no se encontró presencia numérica importante de publicaciones. Asimismo, sobre escritos acerca de las ecoaldeas desde los Estudios Organizacionales, el abordaje es prácticamente nulo.¹¹

⁹ *Web of Science* expone 36 artículos cuyo título o temática central es la ecoaldea, y EBSCO expone 225 artículos, de los cuales, 27 corresponden de acuerdo con su categorización a publicaciones académicas, 177 a revistas de divulgación, 20 a reseñas de libros y 1 a nota de periódico.

¹⁰ Se encontraron ocho libros y dos capítulos de libros cuyo objeto de estudio eran las ecoaldeas.

¹¹ Se ha encontrado sólo un artículo directamente relacionado con la perspectiva organizacional elaborado por Ergas (2010), denominado “A Model of Sustainable Living: Collective Identity in an Urban Ecovilla-

La ausencia de investigaciones sobre la ecoaldeas desde la perspectiva organizacional motiva el presente escrito, que tiene como objetivo proponer una agenda de investigación que aliente el avance del conocimiento sobre este tipo de organización. Consideramos que el estudio de las ecoaldeas desde la perspectiva organizacional incentiva las discusiones sobre esquemas alternativos de ordenamiento social y favorece el desarrollo de conocimiento organizacional.

Para lograr dicha finalidad, fue necesario presentar a la ecoaldeas como organización. A partir de dicha caracterización, se identificaron algunos de sus problemas cotidianos, que al ser abordados mediante teorías y conceptos del campo de estudio de las organizaciones, pudieron ser considerados como problemas organizacionales. Ello derivó en una propuesta de agenda de investigación organizacional de las ecoaldeas.

De esta manera, en el primer apartado, se pretende establecer un panorama general sobre la naturaleza de las ecoaldeas que permita esbozarla como un objeto de estudio bajo la perspectiva organizacional, es decir, comprenderla idealmente como una organización. En el segundo apartado, se presentan algunas de las problemáticas cotidianas que enfrentan las ecoaldeas, identificadas a partir del análisis de la literatura sobre las ecoaldeas. Posteriormente, en el tercer apartado, dichas problemáticas se relacionan con corrientes teóricas organizacionales, que permiten, dependiendo de los intereses de investigación, generar explicaciones sobre su naturaleza organizacional. En el cuarto apartado, se propone una agenda para el desarrollo de proyectos de investigación sobre ecoaldeas, desde una perspectiva organizacional.

ge”, publicado en: *Organization & Environment*, y una tesis titulada “*Organizing for sustainability at small scale: a case study of an ecovillage*”, elaborada por Breton (2009), que si bien es realizada en el campo de los recursos naturales y los estudios ambientales, su análisis obedece a una perspectiva organizacional, pues su marco teórico se conforma por enfoques de teoría de la organización.

Este capítulo encuentra acogida en este libro al dar cuenta de una de las tantas miradas que sobre las organizaciones se pueden desarrollar, para reflexionar sobre sus problemáticas organizacionales y administrativas. En síntesis, en relación con los propósitos de esta publicación, el presente texto es una contribución a la línea de investigación *Problemática Organizacional y Administrativa*, a través del estudio de la ecoaldea, una de las tantas bestias del zoo organizacional (Perrow, 1984), que consideramos vale la pena analizar.

1. LA ECOALDEA COMO ORGANIZACIÓN

En este punto se retoma de manera extensa el desarrollo del apartado tres del artículo *in extenso* titulado “Introduciendo a la ecoaldea en el campo de estudio de las organizaciones: reflexiones preliminares” de: De la Rosa y Pérez (2014), con el objetivo de exponer de manera concreta las razones por las cuales la ecoaldea puede ser asimilada como objeto de estudio organizacional. Lo anterior, permitirá evidenciar en los apartados posteriores la naturaleza organizacional de las problemáticas de la ecoaldea, facilitando, por ende, la formulación de nuestra propuesta de agenda de investigación.

No resulta ocioso significar como organizaciones los objetos de estudio compartidos entre los Estudios Organizacionales y otras disciplinas, como por ejemplo, las empresas, las universidades, los partidos políticos, los reclusorios, los hospitales, entre otros;¹² con mayor razón, no lo será tampoco para el caso de objetos de estudio no compartidos entre los Estudios Organizacionales y otras disciplinas. Para poder re-

¹² En México, algunos intentos se han hecho para tratar de establecer la especificidad organizacional, de organizaciones como los partidos políticos (De la Rosa y Contreras, 2007), las bibliotecas (Contreras, Morales, Torres, De la Rosa y Escobedo, 2012), los municipios (De la Rosa, 2013) o las pequeñas empresas (De la Rosa, Montoya y Pomar, 2009).

flexionar sobre la pertinencia de reconocer a las ecoaldeas como objeto de estudio organizacional, es importante establecer qué se entiende por ecoaldeas y qué se entiende por organización y, posteriormente, empatar dichas nociones para establecer por qué las ecoaldeas son organizaciones.

Hay múltiples definiciones respecto a lo que se entiende por ecoaldeas; sin embargo, dadas las coincidencias entre algunas se retoma la definición propuesta por Gilman (1991), que señala que una ecoaldeas es “un asentamiento a escala humana con funciones completas, en el cual las actividades humanas están inofensivamente integradas dentro del mundo natural, de forma tal que el desarrollo humano saludable y la supervivencia exitosa e indefinida en el futuro, son posibles” (Gilman, 1991, segundo párrafo).

En cuanto al término organización, existen diversas definiciones y perspectivas que la significan. A manera de ejemplo, se cita a Scott (1981), quien presenta tres definiciones ligadas con lo que en su opinión han sido las tres principales perspectivas empleadas en el análisis organizacional: las organizaciones como sistemas racionales, naturales o abiertos; aunque Hatch (1997) considera también la perspectiva cultural o simbólica. Ante esta situación, en este capítulo se prefiere la definición de Hall (1996), pues recupera el conocimiento generado por la Teoría de la Organización y, por ende, permite destacar los elementos mínimos y básicos atribuibles a cualquier organización (participantes, estructura, metas, procesos, reglas, ambiente y fronteras):

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 organi-

zación, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996: 33).

Así pues, si una ecoaldea cumple, en principio, con estos elementos, puede aseverarse que es una organización. Tras lo anterior, con los elementos generales que conforman una organización, se podría señalar como primer punto, que la ecoaldea implica una *colectividad*, pues es un tipo de comunidad intencional que ha sido creada con base en un objetivo común, una mejor vida dentro de la naturaleza y no sobre su dominación, pero sobre todo, ha sido creada para buscar armonía entre los individuos pertenecientes a un grupo humano estructurado (Gilman, 1991; Ergas, 2010; Fischetti, 2008).

Una particularidad de la ecoaldea es que la mayoría de sus miembros viven permanentemente en ellas, trabajo y vida se funden; mientras que en otro tipo de organizaciones la vida está claramente separada del trabajo.

Los *límites* o *fronteras* de la ecoaldea son relativamente identificables, debido al principio de escala humana que se refiere al tamaño de la ecoaldea, mediante el cual las personas son capaces de conocer y ser conocidas por otras. Esto no significa que la ecoaldea se conciba como un ente aislado, pues se reconoce su interacción con el ambiente que la rodea y las retribuciones y efectos que esto conlleva. Incluso, en algunos casos, los miembros de la ecoaldea trabajan fuera de ella; asimismo, otras personas ajenas a la ecoaldea pueden realizar labores dentro de ésta. Esto implicaría que sus límites o fronteras son permeables, se traspasan fácilmente, pero lo que mantiene esa noción de límite (tanto simbólico como físico) es la identidad de sus miembros y los límites territoriales donde se encuentra localizada (Gilman, 1991; Ergas, 2010).

El *orden normativo* implica en la ecoaldea una serie de principios establecidos en su propia definición, que corresponden a las metas de una mejor vida dentro de la naturaleza y armonía entre los individuos; principios que se traducen en un

sistema de reglas formales e informales con las cuales se conducen. Sin embargo, su orden normativo cae más en el ámbito de lo informal, sin que por ello se minimice la importancia de las reglas formales. Lo particular de este sistema de reglas formales e informales, es que se llega a su establecimiento por medio de mecanismos democráticos en los que se alcanza el consenso general.

Sobre los *niveles de autoridad*, resulta complicado dentro de esta definición de ecoaldea, encontrar el ejercicio de la autoridad para alcanzar la colaboración de los miembros, al menos en el sentido convencional representado por la figura del líder (el jefe). En las ecoaldeas, la figura emblemática del líder es suplida con la capacidad de todos los miembros de influir en la ecoaldea. No obstante, en algunas de las ecoaldeas se presentan consejos que guían la toma de decisiones. La autoridad, aunque distinta en sus formas convencionales, nunca deja de estar presente.

El *sistema de comunicación* de la ecoaldea tiene como característica que todos sus miembros pueden expresarse y ser escuchados. La comunicación, inherente a cualquier ente organizado, adquiere en la ecoaldea una particularidad relacionada con sus formas de autoridad: a través de ella —la comunicación— los miembros expresan su aprobación o desaprobación sobre la conducción y desarrollo de los proyectos insertos en la ecoaldea, a través de consensos y asambleas generales.

La *coordinación* en la ecoaldea se puede observar antes de su emergencia explícita, es decir, en la coordinación de movimientos sociales que dan lugar a la conformación o creación de ecoaldeas, y que, incluso, han permitido la construcción de redes globales de ecoaldeas. Pero una vez establecidas, la coordinación en las ecoaldeas se lleva a cabo fundamentalmente por medio del ajuste mutuo, y la normalización de resultados y habilidades (Mintzberg, 1999).

Respecto de la *continuidad*, ésta se relaciona con el principio de sustentabilidad, es decir, con la idea de *continuar exitosa*

e indefinidamente en el futuro, respetando el compromiso con la equidad y la no explotación hacia otras partes del mundo humano y no humano, y hacia toda la vida futura.

Respecto de las *metas*, es evidente que las ecoaldeas, independientemente de su variedad y fines particulares, convergen en el fin último (Simon, 1988), de potenciar la utilidad de los recursos ambientales evitando el uso excesivo de los mismos, así como de fomentar la interacción social de sus miembros (Gilman, en Ergas, 2010: 34).

Con relación al *ambiente*, las ecoaldeas reconocen de manera explícita que las actividades humanas que llevan a cabo, están integradas en el mundo natural (en el ambiente). Incluso, uno de los objetivos es incidir positivamente en él, por medio de una posición crítica, de la enseñanza y de la conciencia ecológica. Asimismo, el ambiente es un factor trascendental, porque implica un factor de restricción, tanto para sus actividades cotidianas como para su sobrevivencia. Por ejemplo, cuando los gobiernos (occidentales) menoscaban los esfuerzos de estilos alternos de vida, al frenar proyectos de este tipo, al no otorgar los permisos de obtención de tierras y de construcción (Jackson, 2004).

Como toda organización, las ecoaldeas, con sus acciones *obtienen resultados para los miembros de la ecoaldea, la ecoaldea misma y la sociedad*; resultados que, a diferencia de otros tipos de organización, generalmente son positivos, en el sentido de que pretenden incidir en el desarrollo humano y el mundo natural.

Una vez pasada la noción de ecoaldea por los vericuetos de la definición de Hall (1996), es posible reiterar y afirmar que en estricto sentido la ecoaldea es una organización, y puede, por ello, ser comprendida como un objeto de estudio organizacional.

2. ALGUNAS PROBLEMÁTICAS (O SITUACIONES EMPÍRICAS) GENERALES DE LAS ECOALDEAS

Para dar cuenta de las problemáticas generales que presentan las ecoaldeas, se realizó un análisis documental de textos re-

lacionados directamente con el tema. Para ello se usaron dos bases de datos: EBSCO (*Academic Search Complete*) y *Web of Science*. EBSCO es la base de datos que alberga la mayor cantidad de textos completos, índices y publicaciones académicas y periódicas en los diferentes campos de las ciencias y humanidades.¹³ *Web of Science* también es una base de textos científicos que abarcan todos los campos de conocimiento. Dado que una tarea importante de este escrito es conocer qué se produce en el ámbito académico sobre ecoaldeas y su análisis desde los Estudios Organizacionales, la consulta de estas bases fue fundamental.¹⁴

Los criterios de búsqueda en EBSCO fueron encontrar el término *ecovillage* en el título o resumen (*abstract*) de los textos. Se hallaron 225 publicaciones que abarcaban el periodo de 1994 a 2015, de las cuales 27 eran publicaciones académicas y 177 publicaciones consideradas de divulgación, es decir, que no sustentan ningún tipo de investigación científica,¹⁵ y en su lugar exponen un tema a partir de la experiencia de los autores. Además, se encontraron 20 reseñas de libros en publicaciones de divulgación y una nota periodística.

En el caso de *Web of Science* los criterios de búsqueda fueron encontrar el término *ecovillage* en el título y tema de los textos.¹⁶ Se encontraron 36 publicaciones que abarcan desde 1994 a 2015, de las cuales 32 se pudieron obtener en texto completo; 26 pertenecen a artículos académicos y 10 son artículos *in extenso* o ponencias.

¹³ Su contenido incluye más de 8,800 revistas a texto completo, casi 13,600 revistas indexadas y resumidas, y más de 7,700 revistas especializadas revisadas por pares (EBSCO, 2016).

¹⁴ Si bien, en EBSCO también se encuentra un contenido de publicaciones en el ámbito académico, se encontraron un mayor número de referencias en: *Web of Science*, por lo que se tomó la decisión de también realizar una revisión a la misma.

¹⁵ Que implique el desarrollo de una base teórica, una metodología y la presentación de resultados.

¹⁶ La variación de los criterios de búsqueda en las bases de datos se debe a las opciones de rastreo que cada una ofrece en sus portales.

Se realizó, además, una búsqueda general en Internet, en la que se encontraron diversos tipos de documentos elaborados principalmente por organizaciones gubernamentales,¹⁷ personas que viven o han vivido en ecoaldeas, organizaciones de la sociedad civil¹⁸ y organizaciones académicas.¹⁹

De este análisis documental se recabó evidencia de 126 ecoaldeas, que han sido estudiadas o descritas. La evidencia recopilada proviene principalmente de las experiencias de quienes habitan o han habitado ecoaldeas, por lo que se vuelve un material fidedigno sobre problemas comunes y generales a los que se enfrentan las ecoaldeas, y permite derivar problemáticas determinadas. A continuación se exponen algunas de estas problemáticas y presentan ejemplos ilustrativos.

A) El proceso de toma de decisiones y formas de gobierno en las ecoaldeas

En general las ecoaldeas se organizan con base en principios de igualdad, y por ello utilizan prácticas como el consenso por medio de comités o del grupo entero para la toma de decisiones. Sin embargo, con el paso de los años o en sus primeras experiencias, las ecoaldeas pueden llegar a puntos en los cuales diversos miembros se vuelven bloqueadores de propuestas (Leafe, 2014; 2013), existe un cansancio referente a las múl-

¹⁷ Se encontraron dos documentos, uno perteneciente al gobierno mexicano y el otro al gobierno estadounidense (véase Váldez y Ricalde, 2006; Arena y Faakye, 2015).

¹⁸ Se encontraron ocho libros (Dawson, 2015; Liffin, 2014; Wimbush, 2012; Huehuecoyotl, 2012; Connelly, 2011; Leafe, 2007; Walker, 2005; Leafe, 2003). Por otra parte, se encontró un documento emitido por una organización civil relacionada con la Red Global de Ecoaldeas (GEN por sus siglas en inglés), titulado “Educación para el diseño de ecoaldeas de Gaia education” (2006).

¹⁹ Se encontró un documento de investigación (Andreas y Wagner, 2012), un libro (Lockyer y James R. Veteto, 2013), dos capítulos de libros (Litfin, 2012; Litfin, 2009), y también se encontraron tesis para obtener algún grado de maestría (Breton, 2009; Fischetti, 2008; Holleman, 2011).

tiples reuniones para tomar decisiones, o se considera que el consenso toma mucho tiempo y en ocasiones las decisiones deben tomarse de una manera más rápida (Aristizabal, 2015; Cunningham y Wearing, 2013).

En el caso de la ecoaldea *Earthaven* en Estados Unidos, Leafe (2014) señala que durante mucho tiempo la ecoaldea utilizó el consenso por unanimidad, que implicaba que el 100% de las personas en una reunión deberían estar de acuerdo en la aprobación de las propuestas, sin embargo, no existía algún recurso para avanzar si alguien bloqueaba una iniciativa sin razones de peso. Esto generaba tensiones, pues existían miembros que previo a que se presentara cualquier propuesta ya tenían la intención de bloquearla. La actitud de un constante bloqueo por parte de algunos miembros, provocó que fueran adquiriendo una posición en la que podían ejercer poder en la comunidad, pues había que tomarles parecer antes de presentar la propuesta. La solución en *Earthaven* fue cambiar el método de consenso por unanimidad, por un método del 85% de aceptación, en el que un bloqueo sólo puede ser válido si ese porcentaje de los miembros presentes en las juntas consideran que la propuesta de ese momento viola la misión de *Earthaven*.

Dancing Rabbit, otra ecoaldea en Estados Unidos, se enfrentó a un cambio en su forma de gobierno, pues su sistema de reuniones, en las que participaba toda la comunidad, se transformó en un sistema de representación que utiliza como base el consenso (Leafe, 2014). Los problemas de *Dancing Rabbit* comenzaron tras un crecimiento en su población, pues las reuniones, que en los primeros años eran constantes, con el aumento de la población decayeron por inasistencia, existía un fenómeno de *burnout* en los individuos involucrados en la gobernanza, y las decisiones tardaban mucho tiempo en tomarse (Leafe, 2014). La solución en *Dancing Rabbit* fue establecer un sistema de representación que tiene como esencia la

sociocracia.²⁰ Además, han establecido una política clara sobre el bloqueo, por ejemplo: a) si la objeción se basa en valores personales y no en los valores compartidos de la comunidad, la persona que objeta una propuesta deberá hacerse a un lado respecto a la propuesta; y b) un bloqueo sólo se considera válido si está basado en alguno de los valores establecidos por la comunidad, y que al menos tres miembros puedan comprender el sentir del bloqueador (sin que necesariamente estén de acuerdo con él) (Leafe, 2014).

El caso de *Aldeafeliz* en Colombia es relativamente nuevo, pues la materialización del proyecto inició en 2006. La modalidad de la toma de decisiones que se había acordado era el consenso, pero lentamente se volvió cansado y estático, pues cualquier moción o propuesta tomaba mucho tiempo para su aprobación. Para generar una solución, en el 2014 promovieron un taller sobre sociocracia, en el que aprendieron los elementos básicos del sistema sociocrático y poco a poco los fueron introduciendo a sus prácticas. Un hecho importante fue cambiar a la modalidad de toma de decisiones por consentimiento (Aristizabal, 2015).²¹ Los habitantes de *Aldeafeliz*, tras evaluar seis meses el establecimiento de la sociocracia y el modo de toma de decisiones por consentimiento, se sintieron satisfechos de los resultados y, de acuerdo con Aristizabal (2015), continúan con dicho modelo.

²⁰ La sociocracia implica la conformación de un conjunto de círculos de dominio con una semi-autonomía y un área específica de autoridad y responsabilidad, cada círculo se encarga de lograr un objetivo específico conforme al área que se encuentra bajo su responsabilidad y se toman cierto nivel de decisiones. Además, existe un círculo general en el que sus miembros discuten los planes estratégicos de la comunidad y que a su vez se vincula con los círculos de dominio de áreas específicas. En la estructura de cada círculo (general o de dominio), hay cuatro roles que desempeñan sus miembros que son: el facilitador, el administrador de la reunión, el líder operacional, y un representante, estos últimos serán los vínculos con los otros círculos y el círculo general.

²¹ Esta modalidad de toma de decisiones por consentimiento implica ciertos pasos, entre los cuales se generan retroalimentaciones. En gene-

B) Restricciones oficiales al establecimiento y operación de la ecoaldea

Para realizar la construcción de una ecoaldea o instalar algún tipo de tecnología enfocada en generar un efecto ambiental menor, al igual que cualquier organización formal, en las ecoaldeas se busca siempre obtener los permisos de las autoridades correspondientes. Sin embargo, en muchas ocasiones les es difícil la obtención de estos permisos porque existen vacíos legales respecto a sus prácticas, provocados por la ausencia de información e investigación sobre algunas de sus técnicas. Un punto importante, es la dificultad que tienen las ecoaldeas de formalizarse legalmente, pues deben adaptarse a las figuras que oficialmente son reconocidas²² y que en muchos casos limitan el desarrollo de sus principios y objetivos.

Una de las experiencias sobre las dificultades que las ecoaldeas han tenido para legitimar sus proyectos frente a las autoridades la tuvo *Dandelion* en Indiana, Estados Unidos, donde se enfrentaron a restricciones en la zonificación, pues a diferencia de las ecoaldeas rurales que llevan una lógica inherente respecto al cultivo y la reconexión con la naturaleza, las ecoaldeas urbanas o semirurales²³ comúnmente se enfren-

ral, podrían señalarse seis fases del proceso y dos rondas, que son: 1) presentar la propuesta; 2) preguntas aclaratorias; 3) ronda rápida de primeras reacciones; 4) ronda de consentimiento; 5) resolución de objeciones; y 6) anunciar la decisión (Aristizabal, 2015). En este método de decisiones sólo existen seis razones para objetar, que son: 1) que uno o más aspectos de la propuesta entren en conflicto con algún círculo de dominio; 2) que existan imprecisiones o aspectos dejados por fuera y relacionados con el propósito del círculo; 3) consecuencias potenciales no deseadas al implementar la propuesta; 4) existen aspectos que no están bien pensados o son confusos; 5) existen aspectos que no permiten el desarrollo de tareas en el círculo; y 6) no existen criterios ni fechas de evaluación en la implementación.

²² Como las empresas, las cooperativas, las compañías de responsabilidad limitada, las sociedades en nombre colectivo, entre otras.

²³ Que implica, aquellas que si bien no se encuentran en las ciudades tienen una cercanía a éstas.

tan a mayores restricciones en su desarrollo (Sullivan, 2012). Cuando los miembros de *Dandelion* presentaron su plan al departamento de planeación de Bloomington para desarrollar su ecoaldea, se encontraron con el hecho de que su proyecto no se correspondía con los requerimientos tradicionales de zonificación, y que Bloomington no tenía ningún código para proyectos de convivencia, por lo que, en su caso, se tendría que hacer una rezonificación a través de un plan de desarrollo (Sullivan, 2012). Por otro lado, parte del proceso para aceptar el proyecto consistía en realizar una presentación a la Comisión de Bloomington²⁴ y a los vecinos cercanos al lugar en el que se pretendía llevar a cabo el proyecto. Asimismo, los miembros de *Dandelion* se enfrentaron a cuestionamientos referentes a tener animales de granja cerca de un vecindario residencial; se advirtió de la necesidad de que el proyecto contara con planos desarrollados por un ingeniero certificado; también había preocupaciones de los vecinos sobre si serían una comuna *hippie* que traería al vecindario drogas; había además inseguridad sobre el espacio de aparcamiento para los autos y las inundaciones que comúnmente ocurrían en sus calles y que podrían incrementarse con el proyecto (Sullivan, 2012).

La estrategia de los miembros de *Dandelion*, posterior a la presentación, fue hablar con los vecinos, incluso de puerta en puerta, explicando a cada uno su proyecto y respondiendo sus preocupaciones, a tal grado que se involucraron y apoyaron en el relanzamiento de una asociación de colonos. Incluso en sus planes de diseño, *Dandelion* incorporó estructuras de retención de agua que los llevó a contratar a un ingeniero especialista en cuestiones hídricas, lo que permitió presentar planes profesionales a la Comisión. Además de ello, aceptaron negociar su densidad de población a 30 adultos y 10 niños que vivirían en diez casas pequeñas, y una construcción comunal

²⁴ Es encargada de dar la recomendación al Ayuntamiento de la ciudad de aprobar o no el proyecto.

grande que contendría 15 dormitorios, una cocina y un comedor grande. Si bien, en los planes originales las pequeñas casas no tendrían cocina y baños, al establecerse en los reglamentos del ayuntamiento que eso las clasificaría como un desarrollo comercial, provocó que en *Dandelion* se tomara la decisión de colocar esa infraestructura y abandonar la idea de tener baños secos. Con todo ello, al final obtuvieron el permiso para desarrollar el proyecto e incluso tener animales de granja (gallinas y cabras) y un granero (Sullivan, 2012).

Otro caso sobre los problemas de restricciones legales en la construcción de ecoaldeas es el de *SPACE* en Hawai. Una comunidad creada en 1987 que tenía como actividades el cultivo de frutas tropicales, se aprovechaba un 100% de energía solar, y contaba con un centro y escuela de arte. En el 2008 deciden hacer una transformación para convertirse en el proyecto de la comunidad “más sustentable de Estados Unidos” lo que implicaba transformarse en una ecoaldea (Ellis, 2005).

Su problema inició cuando el permiso especial del año 2000 sólo les permitía talleres de arte y actividades de granjas, y sólo se había autorizado la construcción de cuatro casas y un taller, pero la comunidad había construido más, lo que los alejaba de lo permitido, volviéndose vulnerables ante el ataque de cualquiera que no gustase de su desarrollo. Por ejemplo, un nuevo vecino presentó una queja formal debido al ruido, y el Departamento de Planeación del Ayuntamiento pidió a la comunidad de *SPACE* ceder respecto de la queja (Ellis, 2005). No obstante, casi inmediatamente un millar de personas firmaron una petición de apoyo al desarrollo de la ecoaldea *SPACE*, la mitad de ellas escribieron sus testimonios. Eso provocó que *SPACE* se convirtiera en un ejemplo sobre la legalización de las comunidades sustentables en la isla de Hawai, por lo que las autoridades tuvieron un mayor escrutinio para su legalización, ya que esta implicaba una gran responsabilidad, pues buscaban evitar demandas futuras que pudieran darse tras la legalización de este tipo de proyectos.

La estrategia de *SPACE* fue promover la visita a su ecoaldeas de cada oficial electo, para que conocieran su propuesta, esto les permitió el reconocimiento del gobernador estatal, senadores y representantes del Congreso, e incluso provocó que el jefe mismo del ayuntamiento testificara a favor de la ecoaldeas, y que la misma Comisión de Planeación visitara la ecoaldeas, evitando con ello la revocación de su permiso.

Hallsmith (2012), tras su experiencia en diversas ecoaldeas, ha identificado que la estructura legal llega a tener una gran influencia en el estilo de vida que se desea llevar en las ecoaldeas y en la manera de tomar decisiones. La estructura legal involucra dos aspectos: el primero, es el tipo de régimen jurídico²⁵ en el que se constituye una ecoaldeas, y que la obliga a contar con cierta estructura para dar cuenta de que obedece a ese tipo de régimen; el segundo aspecto, es la forma de propiedad²⁶ que se tendrá respecto de las viviendas en comunidad, y que en muchos casos constituye un factor importante sobre la toma de decisiones respecto a la construcción de infraestructura, incursión de nuevos miembros, herencias familiares, etcétera.

C) La construcción cultural frente a la diversidad existente en las ecoaldeas

Un punto recursivo en los textos es que las ecoaldeas buscan ser incluyentes y aceptar una diversidad de creencias, pensamientos, edades, razas, y concepciones espirituales de sus miembros. Esto ha generado la conformación de culturas específicas con un sentido de comunidad particular, así como la promoción de la equidad.

²⁵ Las ecoaldeas, para el caso de Estados Unidos, pueden tener una personalidad como corporaciones, en las que se incluyen las sociedades de responsabilidad limitada, S-Corps, las organizaciones no lucrativas y las cooperativas.

²⁶ La propiedad puede establecerse en Estados Unidos como condominio, cooperativa o por fideicomiso de tierras en comunidad.

Por ejemplo, en la ecoaldea de *Belfast*, en Suiza, existe una comunidad multigeneracional con diferentes estilos de vida, pues en ella hay músicos, agricultores, maestros y naturalistas, los cuales han dado un significado particular a una granja comunitaria; el valor de cultivar su propia comida a través del trabajo común, provoca que dentro de toda esa diversidad de estilos de vida se generen valores comunes que dan sentido a sus relaciones ecoaldeanas (Lozanova, 2015). Otro ejemplo, es *Huebuecoyotl* en México, donde sus miembros son de distintas nacionalidades y tienen también estilos de vida diferentes; sin embargo, comparten el interés por el arte, pues cada casa es un trabajo artístico producido a través de la imaginación de la comunidad. Las manifestaciones artísticas han permitido un sentido de unidad en la ecoaldea. Además del arte, otro elemento que genera unidad en *Huebuecoyotl* es el reconocimiento y significado conjunto de ciertos elementos naturales que se encuentran en el terreno de la ecoaldea, como las cascadas y las cuevas, que para ellos representan lugares con poderes espirituales, así como un árbol de amate al que consideran su guardián (Ciarlo, 2007).

La diversidad también es relevante en las ecoaldeas, pues gracias a esta se reconoce la sabiduría y experiencia que las personas mayores o fundadores tienen sobre diversos temas. Tal es el caso de la ecoaldea *Sirius*, en Estados Unidos, que fue fundada en 1978 retomando el modelo de la ecoaldea *Findhorn* de Escocia, que promueve que la sustentabilidad no solamente radica en fomentar las dimensiones ambientales, sociales y económicas, sino también un desarrollo en términos espirituales. Dicho modelo se retomó gracias a la experiencia de dos de los miembros fundadores de *Sirius*, quienes habían vivido un tiempo en *Findhorn* (Pauley, 2013). Entre los aprendizajes de dicha experiencia se encuentra la reflexión acerca de la visión sobre los seres humanos, quienes deben ser vistos más allá de sus personalidades y ser considerados como almas llenas de vida, por lo que es importante observar la naturaleza interior de las

personas. Este aprendizaje fue retomado y transmitido en *Sirius*, por ello, esta ecoaldea se funda en bases espirituales que buscan que cada persona encuentre su propio camino en el corazón de todos los seres vivos y en la realidad (Pauley, 2013), lo que refleja la veneración por la vida y el deseo de vivir, de una manera similar a la concepción de *Findborn*.

En relación con el reconocimiento de género, se han desarrollado prácticas en ecoaldeas como *Twin Oaks*, que se han centrado en eliminar el uso de la distinción por género. Incluso, dicha ecoaldea ha desarrollado, como parte de sus reglas de comunicación y vocabulario, un pronombre neutral llamado “co”, que es utilizado cuando el género de la persona es irrelevante (Renwick, 2014). Además, esta ecoaldea ha adoptado culturalmente el uso de vestimenta sin distinción de género y moda. Un punto interesante es el desarrollo de un calendario menstrual colectivo en el comedor principal, pues para ellos es importante considerar el ciclo natural de las mujeres como parte de su esencia. Asimismo, en la ecoaldea se han creado cuentos alejados del género, que han provocado una formación cultural en los niños (Renwick, 2014).

D) La congruencia entre los principios que rigen la ecoaldea y su actividad económica

Una de las situaciones por las cuales atraviesa una ecoaldea es lograr la congruencia entre los principios que la rigen y la obtención de ingresos, mediante el desarrollo de empresas, relaciones económicas con el exterior y su concepción del valor.

Schaub (2014) menciona que muchas de las ecoaldeas tienen problemas en crear una base económica sólida para sus miembros, lo que implica que es muy raro para una comunidad proveer a sus miembros de un trabajo basado en una paga adecuada, horarios flexibles y alineados con sus propios valores, y dado que muchas ecoaldeas se encuentran localizadas en ciertas áreas alejadas de los grandes centros de negocio y comerciales, los sueldos en esas zonas tienden a ser bajos.

Por tanto, como Schaub (2014) señala, es necesario promover en la ecoaldea un espíritu emprendedor que permita generar nuevas corrientes de ingreso a través de la aceptación de miembros con personalidad y energía emprendedora. Sin embargo, ese tipo de personalidades y espíritus emprendedores tienden a mirarse con sospecha en un contexto de comunidad que busca la equidad, pues un deseo extremo por la ganancia en las finanzas personales y su tendencia a enfrentar riesgos, choca con ese valor. Así, se requiere evaluar, acorde con Schaub (2014), el grado de perspectivas acerca del dinero que puede existir entre los miembros de una comunidad, sin que con ello se generen tensiones.

Además del emprendimiento, existe también una búsqueda de congruencia entre la cooperación y competencia entre empresas pertenecientes a las ecoaldeas. Un caso es el de *Dancing Rabbit*, que cuenta con un grupo empresarial, Milkweed Mercantile,²⁷ el cual se enfrentó a la generación de competencia tras la apertura de una tienda de abarrotes a granel en la misma ecoaldea (Makita, 2014). El espíritu de competencia provocó que ambas empresas, y principalmente Mercantile, estuvieran motivadas a proteger su ingreso. Para ello, optaron por diversas estrategias: para competir, Mercantile se enfocó en una estrategia de precios, mientras la tienda de abarrotes optó por una diversificación de su negocio. Tras esta competencia, ambas empresas llegaron a ciertas reflexiones. Por un lado, Mercantile reconoció que los ingresos a granel le representaban más un desgaste en su compra y venta que en los ingresos obtenidos, dado que no era el principal giro de su negocio. Por otro lado, la tienda de abarrotes reconoció que Mercantile tenía una mejor instalación para servir a las personas que buscaban botanas o *snacks*, y que en realidad al no ser su giro ni contar con la in-

²⁷ Que es un conjunto de negocios perteneciente a miembros de la ecoaldea que había durado cuatro años albergando un hotel *Bed and Breakfast*, un bar, un café y una tienda.

fraestructura adecuada, no era conveniente seguir con su desarrollo de diversificación. Esta reflexión provocó que ambas partes decidieran llegar a un acuerdo: que Mercantile dejaría de vender a granel y que la tienda de abarrotes no vendería mercancías que estuvieran siendo ofrecidas por Mercantile. De esta manera, se estableció una especie de cooperación entre ambas partes, Mercantile se aseguró que otras mercancías que tradicionalmente vende no tuvieran competencia, y la tienda de abarrotes pudo enfocarse en su esencia, que es la venta a granel (Makita, 2014).

Respecto al valor y las relaciones con el exterior desde el punto de vista económico, las ecoaldeas han tenido dificultades para obtener los créditos suficientes para su desarrollo y construcción. En el caso de la ecoaldea *OUR*, en Canadá, se promovió un programa que busca la redefinición del valor, pues durante diez años esta ecoaldea no ha podido ser sujeto de financiamiento, por tanto, buscó una alternativa para invertir en su propio sustento. Creó una entidad que permite a sus integrantes invertir en su propia comunidad llamada *The Community Trust for Ethical Investment*, con lo cual buscan promover la inversión y la incursión de nuevos propietarios en la construcción de propiedades (Gallagher, 2011).

Otro ejemplo sobre la búsqueda de equilibrio entre los principios de la ecoaldea y su actividad económica, se encuentra en el sistema de moneda electrónica complementaria, llamada (ELM) (*Exchange Local Money*) utilizado en *Dancing Rabbit*. Su uso, a diferencia de otras monedas alternativas en otras ecoaldeas (Ithaca con *HOURS*, Berkshire con *BerkShares*), se ha interiorizado en dicha comunidad, lo que ha permitido un crecimiento geométrico de su moneda (ELM), aceptando, incluso, micro financiamientos para los negocios y organizaciones de la comunidad (Brown, 2014). Los principios de esta moneda hacen que no se puedan generar especulaciones, pues no se permite su acumulación o balanza negativa para los individuos, y sólo se permite un balance

negativo a aquellos negocios que compran bienes fuera de *Dancing Rabbit* y los venden en la comunidad. Dicha moneda no sólo se utiliza en la ecoladea, también en comunidades y negocios vecinos es usada para fomentar la economía solidaria (Brown, 2014).

3. ABORDAJE TEÓRICO DE PROBLEMÁTICAS ORGANIZACIONALES DE LAS ECOALDEAS

Las problemáticas presentadas pueden considerarse como organizacionales no sólo porque giran en torno a un tipo de organización, sino porque pueden ser interpretadas en función de marcos teóricos organizacionales.

Las problemáticas de las ecoaldeas evidencian ciertos fenómenos que son inherentes a los intereses de investigación de algunas corrientes teóricas en materia organizacional, los cuales permiten dar cuenta de una posible agenda de investigación sobre temas organizacionales relevantes en las ecoaldeas. Si bien, en la perspectiva organizacional existe un amplio abanico de corrientes teóricas, para este trabajo tomaremos como referencia las que consideramos de mayor representatividad, advirtiendo que pueden existir omisiones respecto de los autores ante la limitación del espacio para su exposición plena. Se hace también un reconocimiento de que es probable que una misma problemática organizacional pueda ser analizada por múltiples corrientes teóricas, e incluso, bajo la interrelación de varias de ellas, lo que va más allá de las posibilidades de este trabajo.

A) Problemáticas organizacionales relacionadas con el proceso de toma de decisiones y formas de gobierno en las ecoaldeas

Sobre la problemática referente al proceso de toma de decisiones y las formas de gobierno, por lo menos en los casos que

se han descrito, se identifican seis, problemáticas organizacionales a continuación.

1) *Las relaciones de poder en la toma de decisiones.* El proceso de decisión denominado consenso por unanimidad otorga un valor alto al voto de las personas, y a la vez ofrece una fuente de poder para el bloqueo de iniciativas a partir de los intereses individuales. En este sentido, las corrientes teóricas de la organización relacionadas a este tipo de fenómenos son el análisis estratégico (Crozier y Friedberg, 1990) y el poder en las organizaciones (Clegg y Hardy, 1996; Hardy, 1995; Mintzberg, 1992) porque, en general, estas corrientes se interesan, entre otras cuestiones, en las capacidades estratégicas de los actores para ejercer el poder, los juegos que se van estableciendo entre ellos, y el micropoder.

2) *El crecimiento de las estructuras organizacionales, sus efectos en la forma de gobierno y toma de decisiones.* Un ejemplo que describe este problema, es la ecoaldea *Dancing Rabbit*, donde el crecimiento de la población orilló a sus integrantes a realizar cambios en su forma de gobierno. Implementaron el modelo denominado sociocracia, que transformó su proceso decisorio, dado que se dificultaba la consulta de todos los integrantes. Establecieron un círculo general y múltiples círculos de dominio, en el primero se discutirían las decisiones estratégicas sin la necesidad de que participara el resto de la comunidad. Este tipo de fenómeno organizacional se puede analizar bajo la corriente teórica de la contingencia, que aborda la relación entre estructura²⁸ y variables contextuales²⁹ (Pugh, 1997; Pugh *et al.* 1968, 1969). Si bien, en el caso del *Dancing Rabbit* la variable contextual que ha influido en las variables estructurales ha sido el tamaño, es importante reconocer que el tipo de propiedad y la misión de la ecoaldea también pueden influir

²⁸ Esta incluye a la especialización, estandarización, formalización, centralización y tramo de control.

²⁹ Estas incluyen la historia, edad, tamaño, propiedad, misión, tecnología, localización, dependencia y mercado.

en su estructura, como lo ha expresado Hallsmith (2012), al exponer que los tipos de propiedad y entidad legal determinan en gran parte la forma en que las ecoaldeas pueden estructurarse.

3) *Conformación de reglas respecto a nuevos procesos de toma de decisiones que limitan el bloqueo de propuestas y legitiman una nueva estructura.* Estas reglas se han ido legitimando en diversas ecoaldeas debido a que a los miembros de las mismas les ha hecho sentido obedecerlas por considerarlas racionales. Por ello, podría aventurarse la existencia de un tipo particular de dominación legal-racional que ha dado origen a una forma de organización burocrática, igualmente particular (Weber, 1992; Crozier, 1974; Merton, 1984; Mouzelis, 1975); al respecto es necesario señalar que las ecoaldeas desarrollan un sistema legal de normas y reglamentos compatible con su principio de sustentabilidad.³⁰ Si bien, las ecoaldeas comparten ciertas características de la burocracia, en general, se destacan por su flexibilidad organizacional —por ejemplo, no necesariamente se encuentra un apego estricto a las reglas formales—, por lo que igualmente pueden ser analizadas desde la corriente de organizaciones posmodernas (Heydebrand, 1989; Clegg, 1990; Clarke y Clegg, 1998).

4) *Diseminación de modelos decisorios.* En el campo de las ecoaldeas, las modalidades de toma de decisiones (consenso o consentimiento) y formas de gobierno (sociocracia, asamblea), se han diseminado en diferentes latitudes, como ocurre con *Aldeafeliz*. Dicha diseminación de modelos de decisión entre ecoaldeas describe un isomorfismo mimético. En ese sentido, la corriente teórica de utilidad para analizar este tipo de fenómenos es el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) (DiMaggio y Powell, 1983).

³⁰ Para las ecoaldeas el principio de la sustentabilidad se fundamenta en cuatro dimensiones: la visión global, la ecología, la economía y el aspecto social.

5) *Toma de decisiones y comportamiento organizacional*. El comportamiento de una ecoaldea está sujeto en muchas ocasiones a la toma de decisiones de sus miembros y viceversa. Por ejemplo, en el caso del consenso por unanimidad de *Earthaven*, la toma de decisiones afecta el comportamiento de la ecoaldea; pero también el comportamiento de la ecoaldea afecta la toma de decisiones, como ocurre en las decisiones por consentimiento en *Aldeafeliz*. En principio, la corriente teórica que atiende este tipo de problemáticas es la del comportamiento (Simon, 1988; Cyert y March, 1963). Asimismo, los procesos decisorios también pueden ser analizados bajo la óptica del conflicto generado por la multiplicidad de metas, la incertidumbre y la ambigüedad, temas de interés de la corriente de la ambigüedad organizativa (Cohen y March, 1986).

6) *Cambio en los modelos de decisión y formas de gobierno*. Las distintas adaptaciones en los procesos de toma de decisiones, al igual que en las estructuras de gobierno, son resultado de esfuerzos por superar fases en su evolución o para afrontar su medio ambiente. Aquí, el enfoque teórico del cambio organizacional es la corriente ligada a este tipo de fenómenos (Poole y Van de Ven, 1995).

B) Problemáticas organizacionales relacionadas con las restricciones oficiales al establecimiento y operación de las ecoaldeas

Es posible identificar tres problemáticas organizacionales: la determinación de la estructura respecto de los marcos legales existentes en cada localidad —como es el caso de la zonificación y los permisos para construcción—; la capacidad estratégica de los miembros de las ecoaldeas frente a las relaciones interorganizacionales, como fue el caso de las estrategias de *Dandelion* y *SPACE*; y la adaptación ante un ambiente legal rígido para comprender las particularidades de la ecoaldea.

1) *La determinación de la estructura conforme a los marcos legales existentes.* Como en el caso de *Dandelion*, esta ecoaldea tuvo que ceder a las exigencias respecto a la cantidad límite de integrantes y a las características de la construcción de su infraestructura. Dichas exigencias se basan en normas alejadas de los principios que rigen el funcionamiento de las ecoaldeas, es decir, buscar un menor efecto ambiental y generar por ellos mismos sus medios de subsistencia. Dicha problemática puede ser estudiada a través del NIS, en especial mediante la noción de mito racionalizado (Meyer y Rowan, 1977). Por otro lado, como lo señala Hallsmith (2012), el tener un límite en las estructuras legales en las que puede constituirse la ecoaldea, provoca que éstas, al menos en Estados Unidos, adopten sólo cierto tipo de estructuras organizacionales, lo que implica observar un fenómeno de isomorfismo coercitivo (DiMaggio y Powell, 1983), tema también abordado por el NIS.

2) *Los integrantes de las ecoaldeas como actores estratégicos.* Si bien es cierto que las ecoaldeas asumen marcos legales que modifican sus estructuras, eso no significa que sus miembros se vean restringidos totalmente en su conducta, pues son actores con capacidades estratégicas que les permiten obtener y negociar sus objetivos. Ello se puede apreciar en los casos de *Dandelion* y *SPACE*, donde sus integrantes actuaron de manera estratégica para lograr una mejor posición de negociación y libertades respecto de las reglas. Influyeron en la opinión del público para conseguir su apoyo y legitimarse ante la población, lo cual lograron, con ello generaron una fuente de poder. Este tipo de capacidades estratégicas son estudiadas bajo la corriente teórica del análisis estratégico (Crozier y Friedberg, 1990); mientras que el tipo de relaciones interorganizacionales, en las que están de por medio recursos estratégicos, son abordadas por la corriente de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978).

3) *La adaptación ante un ambiente legal rígido.* La manera en que las ecoaldeas, al menos en Estados Unidos, han logrado sobrevivir, ha sido mediante la adaptación de sus estructuras organizacionales y de propiedad. En otras palabras, han obtenido de las autoridades gubernamentales los permisos para asegurar su existencia o continuidad. El interés por la adaptación de las organizaciones pertenece a la corriente de la ecología de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1977). Esta corriente, siguiendo la lógica de la selección natural de Darwin, explica la evolución de las poblaciones de organizaciones, que son definidas como un conjunto, con una misma forma. De acuerdo a esta corriente, las poblaciones de organizaciones se adaptan a sus ambientes y sobreviven, a través de la eliminación de aquellas que no son aptas (Hannan y Freeman, 1997). Es por ello que las ecoaldeas tienden a adaptarse con base en la obtención de los permisos legales, pues estos, bajo esta corriente, representarían una especie de recurso escaso.

C) Problemáticas organizacionales relacionadas con la construcción cultural frente a la diversidad inherente en las ecoaldeas

Con relación a la problemática sobre la diversidad y la construcción cultural, son identificadas tres problemáticas organizacionales.

1) *La identidad de las ecoaldeas.* A pesar de la diversidad cultural de los miembros de las ecoaldeas, en éstas se va conformando una identidad organizacional, como se aprecia en el caso de *Belfast* (Lozanova, 2015) y de *Huebuecoyotl* (Ciarlo, 2007); identidad que se construye mediante el desarrollo de significados y entendimientos comunes que los miembros le dan a sus prácticas, como el cultivo de la propia comida, las expresiones de arte y el cuidado de la naturaleza que les rodea. Es la corriente de identidad organizacional (Gioia, Schulz y Corley, 2000; Ashforth y Mael, 1989) la que explica esa cons-

trucción identitaria, de cómo se moldea a la vez la identidad individual de los miembros, y cómo se relaciona esa identidad con la construcción cultural.

2) *Género y cultura en las ecoaldeas*. En algunas ecoaldeas se han reconocido cuestiones referentes al género, por ejemplo, se buscan prácticas equitativas que dejen de lado los estereotipos que establecen imaginarios sobre los roles masculino y femenino, que desde su perspectiva configuran a las personas. En ese sentido, la línea de investigación capaz de explicar este tipo de problemáticas es el género en las organizaciones (Kumra, Simpson y Burke, 2014; Billing y Alvesson, 1994), pues se interesa en comprender los efectos que tienen los estereotipos de género en los procesos de la organización, la forma en que dichos estereotipos son percibidos en ciertos grupos de trabajo en las organizaciones, y las expectativas de desarrollo para cada género en las organizaciones.

Asimismo, las prácticas que se han desarrollado para la promoción de la equidad de género en las ecoaldeas pueden ser estudiadas por la corriente teórica de la comunicación organizacional y la cultura en las organizaciones. Por ejemplo, en el caso de la comunicación organizacional (Putnam y Mumby, 2014; Jablín y Putnam, 2001) se pueden abordar aspectos relacionados con la generación de un lenguaje con pronombres neutros. Por lo que se refiere a la cultura organizacional (Alvesson, 1993; Schein, 1997; Smircich, 1983), las prácticas que han implicado en las ecoaldeas la transformación de la vestimenta, que tradicionalmente se relaciona con un género específico, y la creación de cuentos infantiles sin una asignación de roles ligada al género, traen como resultado la construcción de valores, creencias y símbolos compartidos, que dan lugar a la construcción de una cultura e identidad particulares.

Por ejemplo, algunos estudios sobre la cultura organizacional (Dellinger, 2002; Van Wijk y Finchilescu, 2008) han prestado atención a la forma en que alrededor de la vestimen-

ta se han construido significados y códigos respecto al género en cierto tipo de organizaciones. Incluso, se ha estudiado cómo los códigos de vestimenta conforme al género determinan la credibilidad y competencia de las personas en las organizaciones (Maxwell, 2014). De ahí que analizar un caso en el que el uso de la vestimenta está alejado de los roles de género, puede resultar interesante para esta corriente respecto de los significados, valores y creencias que se pudieran construir alrededor.

El desarrollo de narrativas en las organizaciones permite ir construyendo valores, mitos y creencias compartidas; ayuda incluso, a explicar la vida en las organizaciones al generar tramas y contextos vividos en ellas. El hecho de que en las ecoaldeas se elaboren cuentos infantiles sin asignación de roles, provoca una influencia en sus miembros de menor edad que les estructura un mundo particular, que va determinando en ellos una manera de construir su propia realidad. En el caso de la cultura organizacional, uno de sus intereses es comprender cómo las historias que se van creando dentro de las organizaciones permiten la construcción de significados y un orden.

3) *Las relaciones intergeneracionales y el aprendizaje.* En diversas ecoaldeas hay un reconocimiento de la sabiduría y experiencia de las personas mayores o los fundadores. Sus enseñanzas son socializadas y llegan a influir en el aprendizaje de otros miembros asegurando la continuidad y funcionamiento de las ecoaldeas. La corriente teórica relacionada a un fenómeno como éste, el aprendizaje a partir de un conocimiento tácito, es la del aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999).

D) Problemáticas organizacionales relacionadas con la congruencia entre los principios que rigen la ecoaldea y su actividad económica

Finalmente, en el caso de la congruencia de los principios que rigen la ecoaldea y su actividad económica, se pueden rescatar al menos dos problemáticas.

1) *La complementariedad y contradicción de las lógicas de acción.* Los miembros de las ecoaldeas se enfrentan a la búsqueda de ingresos y ganancias económicas, balanceando sus principios sobre una vida simple y con menor impacto negativo al ambiente. Bajo la perspectiva organizacional, la complementariedad y contradicción de las lógicas de acción pueden analizarse a través de la corriente neoinstitucionalista de las lógicas institucionales (Thornton y Ocasio, 2008; Friedland y Alford, 1991).

2) *Los procesos de institucionalización.* En la conformación de las ecoaldeas ocurren diversos procesos de institucionalización, que han dado lugar a prácticas cotidianas entre sus integrantes que aseguran el adecuado ordenamiento y beneficio de la comunidad. Una muestra de dicho proceso, es la adopción y puesta en práctica de los principios de la economía solidaria, reflejada en el uso de monedas alternas, con el objetivo de mejorar la calidad de vida y los ingresos de sus miembros. Así, los procesos de institucionalización (Tolbert y Zucker, 1996) son un fenómeno que puede ser analizado a través del NIS.

4. AGENDA DE INVESTIGACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Por cuestiones de espacio, y ante los planteamientos expuestos, en la Tabla 1 se propone una agenda de investigación de las ecoaldeas bajo una perspectiva organizacional. Esta agenda se construye en función de: 1) ciertas situaciones empíricas que ocurren en las ecoaldeas, 2) problemáticas organizacionales asociadas a dichas situaciones, 3) corrientes teóricas organizacionales ligadas a tales problemáticas, y 4) preguntas de investigación derivadas de dichas situaciones y problemáticas. Específicamente, este conjunto de preguntas y su vínculo con corrientes teóricas conforman la propuesta de una agenda de investigación para las ecoaldeas.

Tabla 1.
Propuesta de agenda de investigación sobre las ecoaldeas bajo una perspectiva organizacional

Situación empírica	Problemática organizacional	Corriente teórica	Posibles preguntas de investigación
Consenso por unanimidad en la toma de decisiones y posibilidad de bloqueos constantes.	Sistema de acción concreto y ejercicio de poder en las organizaciones.	Poder en las organizaciones y Análisis Estratégico.	¿Cuál es la naturaleza del ejercicio de poder en las ecoaldeas? ¿Cuáles son los principales mecanismos de regulación en las ecoaldeas? ¿Qué prácticas disciplinarias desarrollan la ecoaldeas?
Transformación de la forma de gobierno debido al crecimiento de la población.	Cambio en la estructura organizacional.	Contingencia.	¿De qué manera la estructura de las ecoaldeas se ve afectada ante los cambios contextuales? ¿De qué manera reaccionan las ecoaldeas ante los cambios ambientales?
El establecimiento de una nueva forma de gobierno como la sociocracia trae como consecuencia el establecimiento de nuevas reglas.	Las reglas y las formas de gobierno permiten cierto grado de burocratización.	Burocracia.	¿Qué características tienen las ecoaldeas que las hacen un tipo específico de forma de organización burocrática? ¿Cuál es el grado de formalismo que desarrollan las ecoaldeas? ¿Qué tipo de círculos viciosos se desarrollan en las ecoaldeas?
Flexibilidad en la toma de decisiones.	Características asociadas a formas de organización posmodernas.	Formas de Organización (posmodernas).	¿Cuáles son las características que idealmente definen la forma de organización de las ecoaldeas? ¿En qué medida las ecoaldeas pueden ser consideradas formas de organización emergentes? ¿Cuáles son las características que definen a la ecoaldeas en tanto posibles formas de organización emergentes?
Difusión a otras ecoaldeas de la modalidad de la toma de decisiones por consentimiento y la forma de gobierno de la sociocracia.	Mimetismo en toma de decisiones y forma de gobierno.	Nuevo Institucionalismo Sociológico.	¿Cuál es la naturaleza de los mecanismos isomorfos desarrollados por las ecoaldeas? ¿Cuál es el grado de isomorfismo estructural en el campo organizacional de las ecoaldeas?
El comportamiento de las ecoaldeas está sujeto a la toma de decisiones de sus miembros.	Tipo específico de toma de decisiones.	Comportamiento.	¿Cómo se toman e implementan las decisiones estratégicas, tácticas y operativas en las ecoaldeas? ¿Cuáles la naturaleza compleja específica del proceso decisorio de las ecoaldeas?

Continúa

Tabla 1.
Propuesta de agenda de investigación sobre las ecoaldeas bajo una perspectiva organizacional

Situación empírica	Problemática organizacional	Corriente teórica	Posibles preguntas de investigación
Multiplicidad de metas, ambigüedad e incertidumbre en la toma de decisiones en las ecoaldeas.	Ambigüedad y toma de decisiones.	Ambigüedad organizativa	¿Qué tipo de ambigüedades se encuentran presentes en las ecoaldeas? ¿Cuál es el grado de racionalidad/ambigüedad que distingue el proceso decisorio en las ecoaldeas?
Existen cambios respecto a la forma de tomar decisiones y a la forma de gobierno.	Cambio organizacional en toma de decisiones y formas de gobierno.	Cambio en las organizaciones.	¿Cómo se produce el cambio organizacional, en sus diversas facetas, en las ecoaldeas?
Existen marcos legales que obligan a las ecoaldeas a transformarse su forma de organizarse.	El marco legal como un mecanismo coercitivo.	Nuevo Institucionalismo. Sociológico.	¿Cuál es la naturaleza de los mecanismos isomorfos desarrollados por las ecoaldeas? ¿Cuál es el grado de isomorfismo estructural en el campo organizacional de las ecoaldeas?
Existen estructuras legales que son reconocidas como las más adecuadas para el funcionamiento de la ecoaldeas.	Mitos racionalizados.	Nuevo Institucionalismo Sociológico.	¿Cuáles son los diversos mitos racionalizados que desarrollan las ecoaldeas? ¿Cuál es impacto de los mitos racionalizados en la dinámica organizacional de las ecoaldeas?
Los miembros de las ecoaldeas implementan estrategias que les permiten una mejor posición respecto de las reglas legales que los afectan.	Capacidad estratégica y adaptación ambiental.	Análisis estratégico. Dependencia de Recursos. Contingencia. Ecología de las organizaciones.	¿Ante ambientes altamente restrictivos, cómo es que logran sobrevivir las ecoaldeas? ¿Qué tipo de respuestas implementan las ecoaldeas frente a ambientes altamente turbulentos? ¿Por qué cierto tipo de ecoaldeas han podido tener un mayor tiempo de vida y grado de éxito, que otros?
Existe diversidad de personalidades, formaciones y creencias en las ecoaldeas.	Construcción de la identidad organizacional.	Identidad en las organizaciones.	¿Cómo se construye la identidad organizacional de las ecoaldeas? ¿Qué rol juega la identidad organizacional de las ecoaldeas en su permanencia y en el cumplimiento de sus objetivos?

Continúa

Tabla 1.
Propuesta de agenda de investigación sobre las ecoaldeas bajo una perspectiva organizacional

Situación empírica	Problemática organizacional	Corriente teórica	Posibles preguntas de investigación
Existe diversidad respecto al género y el desarrollo de prácticas para su reconocimiento y conformación de relaciones equitativas.	Prácticas equitativas respecto al género.	Género en las organizaciones.	¿Qué tipo de prácticas asociadas a la equidad de género se realizan en las ecoaldeas y cómo dichas prácticas contribuyen a la dinámica organizacional de las ecoaldeas?
	Generación de códigos lingüísticos específicos.	Comunicación en las organizaciones. Discurso en las organizaciones.	¿Cuál es la naturaleza y cómo se desarrollan los procesos de comunicación organizacional? ¿Cómo se va construyendo el discurso en las ecoaldeas?
	Generación de historias y costumbres propias.	Cultura en las organizaciones.	¿Cuáles son los componentes culturales de la ecoaldeas? ¿De qué forma las ecoaldeas construyen su cultura organizacional?
Existen relaciones intergeneracionales y se reconoce la sabiduría de las personas mayores.	Transmisión del conocimiento individual, grupal y organizacional.	Aprendizaje y conocimiento en las organizaciones.	¿Cómo se genera el conocimiento en las ecoaldeas? ¿Cómo sucede el proceso de aprendizaje organizacional en las ecoaldeas?
Existe probable incompatibilidad entre la generación de ganancias económicas y el impacto negativo de actividades económicas.	Complementariedad y contradicción de lógicas institucionales.	Nuevo Institucionalismo Sociológico	¿Cuáles son las lógicas institucionales asociadas a las ecoaldeas? ¿De qué forma se complementan y se contradicen las lógicas institucionales inherentes a las ecoaldeas y cómo ello impacta en su dinámica organizacional?
Uso amplio y regular de monedas alternas.	La institucionalización del uso de moneda alterna.	Nuevo Institucionalismo Sociológico	¿Cómo se desarrollan los procesos de institucionalización en las ecoaldeas? ¿Qué prácticas y procesos de las ecoaldeas pueden llegar a ser ampliamente institucionalizadas?

Fuente: elaboración propia

REFLEXIONES FINALES

Los avances que han existido en la investigación sobre ecoaldeas bajo la perspectiva organizacional han sido casi nulos. Sin embargo, como se ha mostrado en este trabajo, el conjunto de problemáticas expuestas por los distintos actores —la mayoría de ellos con experiencias empíricas en las ecoaldeas—, al ser interpretadas con referentes teóricos organizacionales, ha hecho posible la construcción de una propuesta de agenda de investigación sobre la ecoaldea desde la perspectiva organizacional.

La propuesta de agenda de investigación se sustenta en las problemáticas que son recurrentes en el discurso de los diversos actores que las analizan. Por tanto, la agenda ofrece pautas sobre los fenómenos que mínimamente deberían ser considerados para la comprensión de la ecoaldea como una forma particular de organización, pero no necesariamente establece prioridades académicas respecto al estudio de las ecoaldeas como organizaciones. En este sentido, este trabajo es solamente el inicio, una guía para indagar sobre las ecoaldeas desde la perspectiva organizacional.

Por ello, la agenda propuesta no es inflexible, al contrario, el atender estos fenómenos organizacionales recurrentes puede dar paso a la reflexión y descubrimiento de otros fenómenos no registrados, ni por los actores que las han analizado o descrito con lentes distintos al organizacional, ni por los estudiosos de las organizaciones. Metafóricamente, esta agenda es una fotografía que puede motivar a diferentes artistas en el desarrollo de sus obras, conforme a sus propios intereses y observaciones. Es una primera imagen diagnóstica que en nuestra inmersión al zoo organizacional logramos obtener de la “bestia” llamada ecoaldea.

Esta propuesta de agenda también permite vislumbrar el amplio espectro bajo el cual pueden ser comprendidas las ecoaldeas organizacionalmente, es decir, muestra que el estu-

dio de la ecoaldea en la perspectiva organizacional comprende más de una corriente teórica, incluso, puede conllevar a que existan interrelaciones entre corrientes teóricas que permitan una comprensión de su complejidad.

El desarrollo de la agenda de investigación, es decir, su implementación, permitiría, además de comprender fenómenos, incidir en ciertos momentos en mejoras sobre el establecimiento, desarrollo y operacionalización cotidiana de las ecoaldeas. Como da cuenta este documento, gran parte de los problemas de las ecoaldeas obedecen a fenómenos que ya han sido reflexionados teóricamente en otros tipos de organización, y si bien cada tipo tiene sus particularidades, la base teórica construida facilita la comprensión de dichos problemas.

REFERENCIAS

- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Andreas, M. y Wagner, F. (2012). *Realizing Utopia: Ecovillage Endeavors and Academic Approaches*, Alemania: RCC Perspectives.
- Arena, L. y Faakye, O. (2015). *EcoVillage: A Net Zero Energy Ready Community* (Reporte DOE/GO-102015-4550). National Renewable Energy Laboratory (NREL), U.S. Department of Energy. Recuperado de: <http://www.nrel.gov/docs/fy15osti/63173.pdf>.
- Aristizabal, A. (2015). "Sociocracy to the Rescue at Aldeafeliz Ecovillage: How Sociocracy Can Help Communities", *Communities*, núm. 166, pp. 53-76.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization", *Academy of management review*, núm. 14 (1), pp. 20-39.
- Bates, A. (2003a). "A 73 years old Ecovillage in the land of ice and fire", *Communities*, núm. 117, pp. 46-50.

- _____ (2003b). “Ecovillage Roots (and Branches); When, where, and how re-invented this ancient village concept”, *Communities*, núm. 117, pp. 25-30.
- Billing, Y. D. y Alvesson, M. (1994). *Gender, managers, and organizations*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Breton, P. (2009). *Organizing for sustainability at a small scale: A case study of an ecovillage* (Master thesis, Natural Resources and Environmental Studies, Université Laval).
- Brown, N. (2014). “Dancing Rabbit’s Exchange Local Money System”, *Communities*, núm. 163, pp. 18-71.
- Ciarlo, G. (2007). “We walk in beauty”, *Communities*, núm. 136, pp. 50-52.
- Clarke, T. y Clegg, S. (1998). *Changing paradigms. The transformation of management knowledge for the 21st century*, Londres: Harper Collins Business.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations, Organization studies in the postmodern world*, Londres: Sage.
- _____ y Hardy, C. (1996). “Some dare call it power”, en S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord, *Handbook of organization studies*, Londres: Sage, pp. 622-641.
- Cohen, M. D y March, J. G. (1986). *Leadership and ambiguity. The American college president*, 2a ed., Boston: Harvard Business School Press.
- Contreras, J. C., Morales, V., Torres, G. A., de la Rosa Alburquerque, A. y Escobedo, J. (2012). “Alcances y desafíos de la construcción de un proyecto y grupo de investigación interdisciplinarios para el estudio organizacional de las bibliotecas”. En: Rodríguez, H., Caldera, D. y Ortega, M. A. (Eds.) *El aprendizaje colaborativo en el análisis organizacional. Experiencias y avatares*, México: Pearson, pp. 193-210.
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*, T. 1 y 2, Buenos Aires: Amorrortu.
- _____ y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México: Alianza.

- Cunningham, P. A. y Wearing, S. L. (2013). “The Politics of Consensus: An Exploration of the Cloughjordan Ecovillage, Ireland”, *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, núm. 5 (2), pp. 1-28.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, Nueva Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dawson, J. (2015). *Ecovillage. New Frontiers for Sustainability*, [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com (Trabajo original publicado en 2006).
- De la Rosa, A. (2013). “Reflexiones organizacionales sobre experiencias municipales de incorporación de tecnologías de la información y comunicación en la gestión municipal”, en: Morales, V. y Moreno J. E. (coord.). *Seminario Estrategias y metodología para el gobierno digital en municipios mexicanos*, México: INFOTEC, pp. 23-38.
- _____ y Contreras, J. C. (2007). “El partido político: entre la ciencia política y los Estudios Organizacionales”, *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, núm 3, (2), pp. 17-67.
- _____ y Pérez, M. (2014, mayo). “Introduciendo a la ecoaldea en el campo de estudio de las organizaciones: reflexiones preliminares”. Artículo in extenso presentado en XII Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional de la Red Mexicana de Investigadores de Estudios Organizacionales. Recuperado de: <http://www.remineo.org/index.php/2016-02-14-09-19-19/2016-02-15-16-19-04/ciao/xii-ciao>.
- _____ Montoya, T. y Pomar, S. (2009). “Análisis organizacional y micro, pequeñas y medianas organizaciones: estado actual y perspectivas”, en: De la Rosa, A., Montoya, T. y Pomar, S. (Coords.) *Pequeñas Organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, México: UAM y Juan Pablos Editor, pp. 23-54.

- Dellinger, K. (2002). Wearing gender and sexuality “on your sleeve”: Dress norms and the importance of occupational and organizational culture at work, *Gender Issues*, núm. 20(1), pp. 3-25. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s12147-002-0005-5>.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. (1983). “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, núm. 48 (2), pp. 147-160.
- Ellis, G. (2015). “My struggle to legalize Sustainable Living”, *Communities*, núm. 168, pp. 22-25.
- Ergas, C. (2010). “A Model of Sustainable Living: Collective Identity in an Urban Ecovillage”, *Organization & Environment*, núm. 23 (1), pp. 32-54. doi: 10.1177/1086026609360324.
- Fischetti, D. M. (2008). *Building resistance from home: Ecovillage at Ithaca as a model of sustainable living*, (Master thesis, Arts Geography and Environmental Studies, Department of Geography, University of Oregon). Recuperado de: https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/8014/Fischetti_Diana_Michelle_MA_summer2008.pdf?sequence=1.
- Friedland, R. y Alford, R. (1999). “Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales”, en: W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y UAEM.
- Gaia Education (2006). *Educación para el Diseño de Ecoaldeas*, Recuperado de: <http://www.gaiaeducation.org/docs/publications/EDE%20Curriculum%20v5%20Espanol.pdf>.
- Gallagher, B. (2013). “Making It Naturally Affordable: O.U.R. Ecovillage Breaks Regulatory Ground”, *Communities*, núm. 158, pp. 42-43.
- Gilman, R. (1991). “The Eco-village Challenge. The challenge of developing a community living in balanced

- harmony-with itself as well as nature- is tough, but attainable”, *Living Together*, IC, 29, Recuperado de: <http://www.context.org/iclib/ic29/>.
- Gioia, D. A., Schultz, M. y Corley, K. G. (2000). “Organizational identity, image, and adaptive instability”, *Academy of management Review*, núm. 25 (1), pp. 63-81.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall.
- Hallsmith, G. (2012). “Ecovillage Infrastructure: The Skeleton of Community”, *Communities*, núm. 156, pp. 22-74.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977). “The population ecology of organizations”, *The American Journal of Sociology*, núm. 28 (5), pp. 929-964.
- Hardy, C. (ed.) (1995). *Power and politics in organizations*, Gran Bretaña: Dartmouth.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Heydebrand, W. (1989). “New organizational forms”. *Work and Occupations*, núm. 16, (3), pp. 323-357.
- Holleman, M. (2011). *Individuality in Community at the Ecovillage at Ithaca* (Master thesis, University Amsterdam. Faculty of Social Sciences, Países Bajos) Recuperado de: <https://msuweb.montclair.edu/~franker/EVI/EVIIdissertations/HollemanEVIIdissertation2011.pdf>.
- Hollick, M. y Connelly, C. (2011). *Sustainable Communities. Lessons from Aspiring Eco-village* [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com.
- Huehucoyotl (2012). *Huehucoyotl. Raíces al viento*, México: Ecoaldea Huehucoyotl.
- Jablin, F. y Putnam, L. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks California: Sage.
- Kumra, S., Simpson, R. y Burke, R. (2014). *The Oxford handbook of gender in organizations*, New York: Oxford University Press.

- Leafe, D. (2003). *Creating a Life Together. Practical tools to grow Ecovillages and Intentional Communities*, Canada: New Society Publishers.
- _____ (2007). *Finding Community. How to join an Ecovillage or Intentional Community*, Canada: New Society Publishers.
- _____ (2013). Self-Governance with Circles and Double Links. How Sociocracy Can Help Communities, Part II, *Communities*, núm. 161, pp. 61-66.
- _____ (2014). “Radical Governance Changes in Two North American Ecovillages”, *Communities*, núm. 164, pp. 59-64.
- Litfin, K. (2009). “Reinventing the future. The global ecovillage movement as a holistic knowledge community”, en: Kitting, G. y Lipschutz, K. (Eds.). *Environmental Governance: Power and knowledge in a local-global world*, Routledge, pp. 124-142.
- _____ (2012). “A whole New Way of Life: Ecovillages and the Revitalization of Deep Community”, en: Ray De Y. y Princen, T. (Eds.). *Localization: A transition Reader Adapting to a World with Less Material, More Time*, MIT Press, pp. 129-140.
- _____ (2014). *Ecovillage. Lessons for sustainable community* [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com.
- Lockyer, J. y Veteto, J. (2013). *Environmental Anthropology Engaging Ectopia. Bioregionalism, Permaculture and Ecovillage*, Estados Unidos: Berghahn Books.
- Lozanova, S. (2015). “Belfast Ecovillage Produces Farm”, *Communities*, núm. 167, p. 46.
- Makita, S. (2014). “Cooperation and Competition in the Ecovillage”, *Communities*, núm. 163, pp. 20-23.
- Maxwell, K. (2014). Women’s organizational dress and perceptions of communication competence and credibility. (Order No. 1557261). ProQuest Dissertations & Theses Global. (1548332339). Recuperado de: <http://www.bidi>.

- uam.mx:8331/login?url=http://search.proquest.com/docview/1548332339?accountid=37347.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *The American Journal of Sociology*, núm. 83 (2), pp. 340-363.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*, Barcelona: Ariel.
- _____. (1999). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ariel.
- Mouzelis, N. P. (1975). *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Barcelona: Península.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Pauley, S. (2013). "Elders in Community: Bruce and Linda's Story", *Communities*, núm. 160, pp. 80-79.
- Perrow, C. (1984). "La historia del Zoológico o La vida en el arenal organizativo", en: Salaman, G. y Thompson, K. *Control e ideología en las organizaciones*, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 293-314.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Pierri, N. (2005). "Historia del concepto de desarrollo sustentable", en: Foladori, G y Pierri, N. (Coords.) *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*, México: H. Cámara de Diputados, Universidad Autónoma de Zacatecas, Miguel Ángel Porrúa, pp. 27-82.
- Poole, M. y Van de Ven, A. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, núm. 20 (3), pp. 510-540.
- Pugh, D. S. (1997). "Does context determine form?", en: Pugh, D. S. *Organization theory*, Londres: Penguin Books, pp. 16-35.

- _____, Hickson, D. J., Hinings, R. y Turner, C. (1969). "The context of organization structures", *Administrative Science Quarterly*, núm. 14 (1), pp. 91-114.
- _____, Hickson, D. J., Hinings, R. y Turner, C. (1968). "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, núm. 13 (1), pp. 65-105.
- Putman, L. y Mumby, D. K. (2014). *The SAGE handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, Los Angeles: Sage Publications.
- Renwick, V. (2014). "Gender-Bending on the Commune", *Communities*, núm. 162, pp. 24-25.
- Schaub, L. (2014). "The Entrepreneurial Dilemma", *Communities*, núm. 163, pp. 24-25.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*, 2a ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, R. W. (1981). *Organizations. Rational, natural and open systems*, New Jersey: Prentice Hall.
- Shenker, B. (2011). *Intentional Communities. Ideology and Alienation in Communal Societies*, [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com (Trabajo original publicado en 1986).
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Buenos Aires: Aguilar.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, núm. 28 (3), pp. 339-358.
- Sociedad Antroposófica en España (2016). *Antroposofía*. [Publicación en internet] SAE. Recuperado de: www.sociedadantroposofica.es/antroposofia/ [Fecha de revisión 14/06/2016].
- Sullivan, M. (2012). "Dandelion Village: Building an Ecovillage in Town", *Communities*, núm. 156, pp. 47-77.
- Thornton, P. H. y Ocasio, W. (2008). "Institutional logics", en: Greenwood, R., Oliver, C. Sahlin, K y Suddaby, R.

- The sage handbook of organizational institutionalism*, London: Sage, pp. 99-129.
- Tolbert, P. S. y Zucker, L. G. (1996). "The institutionalization of institutional theory", en: Clegg S., Hardy C. y Nord W., *Handbook of organization studies*. Londres: Sage, pp. 175-190.
- Váldez, L. y Ricalde, A. (2006). *Ecobábitat. Experiencias rumbo a la sustentabilidad*, México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales SEMARNAT.
- Van Wijk, C. H., y Finchilescu, G. (2008). "Symbols of organisational culture: describing and prescribing gender integration of navy ships", *Journal Of Gender Studies*, núm. 17 (3), pp. 237-249. doi: 10.1080/09589230802204266.
- Walker, L. (2005). *Ecovillage at Ithaca. Pioneering a Sustainable Culture* [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com
- Weber, M. (1992). *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva*. Argentina: FCE.
- Wimbush, P. (2012). *The Birth of an Ecovillage. Adventures in an alternative world* [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com.

APARTADO III

TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO
ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO IV

TRABAJADORES DEL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIONES INFORMATIZADAS: LOS NUEVOS TRABAJOS DE LA ERA EN LA INFORMACIÓN

David Salvador Cruz Rodríguez¹

INTRODUCCIÓN

Estructuras de organización flexibles, horizontales y adaptables a las condiciones del ambiente siempre cambiante; trabajo a distancia mediado por el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), resistencia de los sujetos ante nuevas lógicas laborales y formas de coordinación en los ámbitos público y privado; procesos que dependen en mayor medida del flujo, almacenamiento y gestión de la información; entre otras características, forman parte de lo que conceptualmente se ubica como sociedades postindustriales (Bell, 1976), de la información (Castells, 1999) o del conocimiento (Drucker, 1969). Lo anterior, son aspectos que nos remiten a nuevas formas de producción y creación de valor, nuevas expresiones de subjetividad y de prácticas sociales, y nuevas expresiones organizacionales que derivan de proble-

¹ Catedrático de la Universidad Intercontinental y del Colegio de Bachilleres.

máticas particulares cuando se contextualizan en realidades locales.

La era de las innovaciones tecnológicas que experimentamos en la actualidad se inscribe dentro de la revolución microelectrónica y el desarrollo de Internet, de la convergencia entre la tecnología y la ciencia llamada de manera general como “tecnociencia”, que expresa los ciclos cada vez más cortos entre los desarrollos científicos y su aplicación técnica en la industria, la empresa y la economía en general con su respectivo correlato cultural, social y organizacional. Este ímpetu tecnológico también va acompañado de un proceso de reconstitución del capitalismo en su forma de acumulación de capital basado en conocimiento. Ambos contextos, el de la sociedad posindustrial, donde se encuentran las innovaciones tecnológicas de mayor influencia, y el de la crisis del capitalismo, que algunos autores denominan como una nueva etapa de acumulación, crean un sincretismo donde a la vez conviven la alta tecnología y los nuevos desarrollos tecnológicos con prácticas de control, precarización del trabajo, desigualdades y exclusión que caracteriza al modelo neoliberal.

Algunas imágenes ya han sido pensadas desde la ciencia ficción² para describir de manera muy diversa los posibles escenarios que se esperan a partir de la ubicuidad de las innovaciones tecnológicas, junto con las incongruencias del desarrollo (tanto en términos económicos como humanos y socioculturales) a nivel mundial, donde a partir de estos imaginarios se señalan los efectos negativos del desarrollo tecnológico bajo el riesgo de presentarse como un campo neutral,

² Por ejemplo, el subgénero literario llamado “cyberpunk” se caracteriza por describir ambientes postindustriales de alta tecnología bajo una degradación social y económica, derivada del desarrollo del capitalismo y los valores occidentales. Entre las temáticas se debaten temas como la bioética y el posthumanismo, el modelo de desarrollo económico, la vigilancia de la ciudadanía y la pérdida de libertades, todo ello con altos niveles de desarrollo tecnológico.

pero que sin duda inciden elementos de poder y subjetividad, cuestionando las consecuencias del progreso tecnocientífico que la modernidad posicionaría como la única fuente de solución a los problemas que aquejan a la humanidad. Sin embargo, esta crítica que subyace en muchas expresiones artísticas como la mencionada en el cine de ciencia ficción y en los llamados posmodernos, tanto en el arte, como la literatura, y, desde hace unas décadas, en las ciencias sociales, no ha podido anclarse en un referente que permita comprender el fenómeno del desarrollo tecnológico más allá de su dimensión pragmática.

En este trabajo no se pretende orientar el debate sobre aspectos positivos o negativos del progreso tecnológico, ya que se considera un tema que ha sido abordado en distintas épocas,³ pero que no ha desembocado en una posición concluyente, en su lugar, se pretende hacer una aportación basada en la descripción de situaciones particulares que ayuden a reflexionar y debatir en términos de realidades concretas, tan complejas que se conforman a partir del avance de las nuevas tecnologías junto con condiciones sociales y económicas contradictorias donde se configuran diferentes facetas del trabajador del siglo XXI.

El objetivo del presente capítulo consiste en describir y analizar la emergencia de nuevos empleos derivados del desarrollo del Internet y las TIC en organizaciones contemporáneas bajo la noción de *trabajador del conocimiento*; para ello se caracterizan algunas de las nuevas prácticas laborales que

³ Por un lado, el movimiento “ludista” durante la revolución industrial se manifestaba en contra de la sustitución del trabajo humano por el trabajo de la máquina, que en la época actual entra con mayor fuerza con el trabajo automatizado y robótico dando lugar a movimientos neoludistas, por el otro lado, el movimiento transhumanista aboga por la incorporación y desarrollo tecnocientífico para posicionarse dentro del desarrollo evolutivo humano, librándolo de las limitaciones del cuerpo y mente inherente a la especie humana.

surgen a partir de la incorporación de las TIC en fenómenos organizacionales de la Ciudad de México.

Se propone el análisis de los nuevos empleos de la era digital debido a que permite contextualizar la mirada de las tecnologías en la organización desde una posición crítica, más allá de la visión eficientista y productivista de las tecnologías en las organizaciones.

Algunos autores se han adelantado a describir el surgimiento del *infoproletariado* (Antunes y Braga, 2009) o *cyberproletariado* (Dyer-Witthford, 2015) como formas más adecuadas de describir las condiciones en que el trabajador del siglo XXI se encuentra bajo el contexto del desarrollo tecnológico y el capitalismo contemporáneos. Para efectos de este trabajo se mantendrá el concepto de trabajador del conocimiento sin dejar las referencias conceptuales que tanto el info como el cyber proletariado ofrecen, sobre todo, se mantiene el concepto de trabajador del conocimiento con la finalidad de resignificar su sentido tomando lo que se ha dejado de lado cuando se menciona de manera cada vez más reiterada en diferentes espacios, entre ellos, el organizacional.

1. LAS ORGANIZACIONES INFORMATIZADAS Y EL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Para conocer las modificaciones que han ocurrido en la dimensión de los nuevos empleos derivados de la revolución de Internet es preciso ubicar el espacio donde las prácticas laborales y las demandas del mercado laboral se concretan. Las organizaciones que sustentan su operación en el manejo y procesamiento de información⁴ se extienden con mayor

⁴ Nos referimos a la información digital que se obtiene a partir de medios digitales y que por lo general se genera y transmite con ayuda de Internet. Cabe señalar que incluso la información que se nos presenta

rapidez. Bajo la naturaleza de la sociedad del conocimiento (Drucker, 1969) y de la economía informacional (Castells, 1999), las organizaciones se convierten en centros neurálgicos que soportan y dan vida a dicha sociedad. Sin embargo, poco se conoce sobre lo que sucede dentro de este tipo de organizaciones, cuáles son las dinámicas de trabajo, cómo se sostienen y materializan las relaciones sociales y cómo se llega al logro de los objetivos planteados; sobre todo, se desconoce y en otros casos, se invisibiliza al trabajador que le da vida a este tipo de organizaciones y que en muchos casos permanece en el anonimato ya que las tecnologías con las cuales trabaja son tomadas con mayor protagonismo.

Ante este panorama es necesario reconocer, además, que la complejidad del ambiente ha ido en aumento por la intensidad y frecuencia de cambios tecnológicos que se ven reflejados de igual forma en lo que sucede dentro de las organizaciones. En el ámbito económico se pueden notar crisis cada vez más recurrentes y de magnitudes insospechadas, en el aspecto tecnológico, que es el más dinámico, existen cambios radicales en el campo de las telecomunicaciones, Internet como nuevo lugar virtual, los medios de información masiva, el desarrollo de energías alternas, la miniaturización, el perfeccionamiento de la robótica y la integración de tecnologías, entre muchos otros ejemplos. En los ámbitos social y cultural también se han experimentado cambios estrepitosos debido a la fragmentación de idiosincrasias, la diversidad de gustos y el multiculturalismo.

Dado lo anterior, se constituye el desarrollo de la sociedad de la información y la economía informacional caracterizadas por el surgimiento de una nueva lógica organizativa

en los formatos tradicionales como periódicos, libros, radio, televisión, etcétera, actualmente tienen un vínculo, si no es que muchas veces una dependencia, en los medios digitales de transmisión de información por lo que se podría afirmar que actualmente no contamos con información que escape de lo digital.

relacionada con el proceso actual de cambio tecnológico, pero que no depende solamente de él. Las redes son el elemento fundamental del que están hechas las nuevas organizaciones, donde la empresa-red materializa la cultura de la economía informacional/global y transforma señales en bienes mediante el procesamiento del conocimiento y la producción flexible con base industrial a partir de la introducción del elemento tecnológico, permite producir a gran escala, pero con diferenciación programada (Castells, 1999). El efecto de estas nuevas formas de organización y producción se vislumbran a nivel general en la economía y la cultura y a nivel particular en la expresión de nuevas subjetividades.

En este contexto es que se ubica la nueva conciencia sobre el trabajo y las organizaciones, se habla de una reestructuración del sistema productivo que tiene a la mano un sinfín de innovaciones técnicas que cada vez más se van sofisticando para maximizar el trabajo realizado. Se crean nuevas demandas laborales que van de la mano con la incorporación de nuevas tecnologías en la empresa y por nuevas formas de crear valor. Sin embargo, a diferencia de la idea de que el trabajo humano llegaba a su extinción con la incursión de las máquinas y demás tecnologías productivas, el trabajo humano sigue siendo indispensable y no se ha borrado del todo del panorama organizacional, incluso se puede observar un cambio en las formas en que el ser humano participa en los procesos de transformación y creación, pero no se ha desplazado en su totalidad.

Lo que queda pendiente por analizar es la manera en que se vive el trabajo dentro de las organizaciones bajo este nuevo paradigma, poniendo atención en las subjetividades que se van construyendo a partir de su difusión, desentrañando la manera en que los nuevos trabajos y las nuevas demandas son adoptados por el trabajador del conocimiento, y, por otro lado, analizar el papel de esta incursión como un campo de estudio de interés.

El caso de las organizaciones informatizadas, donde los procesos se rigen por los tiempos de las TIC⁵ y no del ritmo del trabajo individual, generan una dinámica completamente distinta. Si anteriormente la máquina, ayudada del cronómetro y el control de tiempos y movimientos, marcaba el ritmo de trabajo y sometía al trabajador a su dominio (Coriat, 1982), en estos momentos las TIC marcan el ritmo de trabajo en organizaciones que no necesariamente están en el ámbito industrial, como lo vemos en el caso de los servicios, pero donde sus sistemas de información están diseñados de tal manera que la retroalimentación de las actividades del trabajador se tiene disponible en tiempo real y, por tanto, el trabajo ahí realizado se encuentra supeditado al ritmo de la máquina. (Coriat, 1992).

Se entiende por organización informatizada aquella que en sus procesos principales utiliza de manera sistemática e intensiva una o varias tecnologías basadas en las TIC, con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Las organizaciones informatizadas también incluyen aquellas subunidades organizacionales que de manera sistemática e intensiva utilizan dichas tecnologías para llevar a cabo sus actividades centrales. El concepto de organización informatizada se construye a partir de la idea de la sociedad informacional de Manuel Castells (1999), donde la empresa-red se impone como la figura que sostiene la economía informacional basada en el conocimiento.

En este sentido, la organización informatizada es la que se inscribe dentro de la economía informacional, que, en lugar de estar sustentada en la producción flexible con base industrial, lo hace en la producción flexible con base en servicios al

⁵ La capacidad de procesamiento de datos de los distintos dispositivos de comunicación e información se expanden manteniendo la Ley de Moore, que anticipa que el número de transistores que se pueden colocar en la superficie de un circuito integrado se duplicaría cada dos años.

utilizar como elemento de generación de valor la información y el conocimiento.

Las empresas medianas y pequeñas son formas de organización que se adaptan fácilmente al sistema de producción flexible, pero al mismo tiempo su dinamismo se encuentra bajo el control de las grandes empresas, en este sentido, actúan en redes de colaboración como pequeñas estructuras dinámicas que se pueden adaptar rápidamente (Castells, 1999).

Rosabeth Moss Kanter (1997), autora influyente en el tema del *management*, identificó las características clave de las organizaciones del futuro, dándonos una idea sobre los elementos que se encontrarán en las nuevas organizaciones a partir de los cambios derivados de la era postindustrial:

1. *Esbeltez*. Esta es una característica que cada vez aparece con mayor frecuencia, las organizaciones se basan en la subcontratación, donde por lo general se imponen horarios laborales más extensos con mayores cargas de trabajo dando lugar al empleado multifuncional y dejando atrás estructuras robustas y con gran cantidad de empleados.
2. *Horizontalidad*. En la actualidad, las actividades de la organización se realizan con base en equipos de proyecto multifuncionales o multidepartamentales, con lo cual contribuye a la colaboración horizontal y sustituye a las antiguas formas verticales de organización.
3. *Diversidad*. Cada vez es menos frecuente la formación de equipos de trabajo con características similares, equipos con el mismo género, clase social, profesión y cultura, por el contrario, se da paso a la creación de grupos con gran diversidad de características.
4. *Valor de la experiencia y las relaciones*. Anteriormente la fuente de poder dentro de las organizaciones muchas veces derivaba del tipo de puesto, el nivel jerárquico y la carrera; sin embargo, en la actualidad, estos

elementos están perdiendo fuerza, sustituidos por la experiencia profesional y el valor que aportan sus relaciones, tanto dentro como fuera de la organización, y la capacidad de adaptarse a distintos entornos.

5. *Importancia por el proyecto.* Existe una mayor vinculación por parte de los profesionales y los empleados hacia los proyectos más que hacia la propia organización, los lazos de identidad se hacen más estrechos en unidades de proyecto antes que en la organización en su conjunto.
6. *Capital de la buena fama.* En la actualidad es más evidente la importancia que se le da al capital humano como clave para el desempeño, donde el conocimiento es la principal fuente de valor. Con ello se desplazan las antiguas formas de valorizar el trabajo caracterizadas por eliminar o desconocer el factor humano sobre aspectos económicos y materiales (Kanter, 1997).

Los diferentes enfoques acerca de las características en las organizaciones contemporáneas tienen elementos en común y atienden a un contexto singular en donde el cambio es constante; sin embargo, no se hace ninguna alusión a las consecuencias en la forma de trabajo que se impondrá bajo estas nuevas configuraciones, por ejemplo, en el caso de Kanter (1997), no se percibe cómo la *esbeltez* repercute en la generación de trabajo precario donde las condiciones del trabajador llegan a ser extenuantes y con efectos múltiples bajo la dinámica de las nuevas empresas; tampoco se suele mencionar la forma que *la importancia por el proyecto* en realidad conduce a una subcalificación del trabajador, debido a que no será necesario que conozca el funcionamiento de la organización en general mientras ejecute lo indispensable para que la tarea asignada dentro de un proyecto particular se realice de la mejor manera.

El trabajo en las organizaciones informatizadas es primordialmente trabajo intelectual, en el sentido que el in-

sumo principal de transformación es la información y el conocimiento a través de procesos mentales apoyados por las tecnologías. La tendencia del crecimiento de los trabajos intelectuales, sobre los preeminentemente físicos o manuales obedecen en gran parte al desarrollo del sector de servicios. El crecimiento del sector terciario representó un cambio relevante en los tipos de trabajo que se demandarían en las últimas décadas, incluso convirtiéndose en el sector más importante entre los países miembros de la OCDE (Wölfl, 2005). Se ha observado que el crecimiento del sector no depende solamente del desarrollo del país, ya que se han encontrado evidencias que muestran que, tanto en los países con alto grado de desarrollo como en aquellos que se encuentran en un nivel inferior, muestran un movimiento de transición hacia el sector servicios, especialmente a partir de la década de los noventa (Eichengreen y Gupta, 2009); en el caso de México, el sector de servicios ocupa a más del 60% de personas del total de la población ocupada (INEGI, 2016).

Esta fase de postindustrialización, caracterizada por el desarrollo tecnológico y el crecimiento del sector servicios, crea un ambiente propicio para el surgimiento de actividades basadas en el conocimiento y la información. En este sentido, la postindustrialización trae a la escena laboral nuevos contingentes de mano de obra, que son ocupados en los sectores donde adquieren preponderancia los servicios, mano de obra compuesta en su mayoría por jóvenes con competencias tecnológicas bien identificadas (Micheli, 2012).

Dichas competencias se encuentran bien desarrolladas dentro de los llamados nativos digitales y se refuerzan de manera indirecta dentro de los esquemas de la formación universitaria:

- *Uso de las TIC:* especializado, intensivo, trabajan con información que se refiere de modo directo a situaciones, estados, procesos del mundo exterior. Es de-

cir, nombres, fechas, situaciones, objetos. No trabajan con datos codificados a los que de manera rutinaria les hacen determinado proceso. Cada información requiere de algún tipo de razonamiento y juicio para tomar decisiones.

- *Especialización*: conocimiento de mercados; cada mercado requiere la información de determinada forma. Esto es previo al punto anterior. Se sabe qué efecto se desea crear, cuál debe ser el resultado de la operación sobre la información, en cuanto a tiempo y volumen; se sabe, además, cómo impacta económicamente la acción realizada.
- *Manipulación de información*: se usa la información para crear una nueva (con sentido adaptado a las necesidades del mercado/usuario). Se crea un bien nuevo. No se retransmite simplemente: se analiza, se reformula, se ensambla, se discrimina, se cambia de forma, se contextualiza.
- *Capacidad comunicativa* (oral o simbólica): la nueva información se emite, se le hace llegar al usuario con el fin de generar un efecto en él: comprar, vender, conocer. La condición para que esto ocurra reside en que sea una información significativa, lo cual implica que se crea un conocimiento nuevo para él. El efecto es en ese nivel, porque hay un acto de comunicación (Micheli, 2012: 45).

El término de trabajador del conocimiento comenzó a tener popularidad con los trabajos de Peter Drucker a principios de la década de los setentas del siglo pasado, en su libro *The age of discontinuity guidelines to our changing society* (1969), el autor manifiesta su preocupación por la incapacidad de los modelos de gestión de la época para administrar y dirigir a un nuevo tipo de trabajadores que surgen con los cambios derivados de la era postindustrial, y que a diferencia de los traba-

trabajadores “manuales” sus demandas serían mucho más grandes que los trabajadores convencionales, de este modo cuestiona la forma en que se motivará a estos nuevos trabajadores ya que requieren de desafíos constantes y de retroalimentación para conocer la manera en que contribuyen a la empresa (Drucker, 1969). De cierta forma Drucker vislumbraba el surgimiento de nuevos patrones de conducta y expectativas de los trabajadores a partir de la preeminencia del trabajo intelectual (mental) sobre el trabajo manual o físico.

Para Drucker (1969), el trabajador del conocimiento será satisfecho al proveerle, más allá de las condiciones mínimas para la subsistencia, la certeza de que sus aspiraciones y proyectos son cumplidos. De igual manera, los trabajadores del conocimiento requerirán que sus demandas sean realizadas con base en conocimiento y dictadas por jefes, esto es, que sean orientados por objetivos más que por personas, por tanto, buscarán organizaciones guiadas al desempeño (los resultados) más que a la autoridad (Drucker, 1969).

Esta preocupación, por la manera en que habrá de administrar y dirigir a este tipo de trabajador, es esencialmente un llamado para que los directivos y nuevos *managers* tomen en cuenta los cambios inminentes que origina la era de la información con la finalidad de realizar ajustes en los modelos de gestión, no con la finalidad de eliminar el control que se tenía sobre los trabajadores, sino para innovar en la forma en que se ejercía ese control debido a que para el nuevo tipo de trabajador no tendría el mismo resultado.

De esta manera, el mismo Drucker afirma que el trabajador del conocimiento seguirá requiriendo de un superior y que las estructuras organizacionales para el conocimiento deberán ser tanto flexibles como rígidas, teniendo la autoridad clara y una orientación a la tarea, señalando que hacer productivo el trabajo del conocimiento será la tarea administrativa más grande para el siglo, justo como hacer más

productivo el trabajo manual lo fue para el siglo pasado (Drucker, 1969).

Lo importante de esta visión es que además de proveer las bases sobre las cuales el trabajo administrativo volcaría su interés en los próximos años, señalando la preocupación por cómo controlar y aprovechar al trabajador del conocimiento, también marca una pauta sobre el tipo de abordaje que numerosos autores harían posteriormente para describir el surgimiento de un nuevo tipo de trabajador, idealizando una figura que en muchos aspectos superaría las limitantes del trabajador de la época manual.

Sobre todo, resultaba importante tal idealización porque funcionaba como una manera de contrarrestar la incertidumbre que enmarcaba este tipo de trabajador. El trabajador del conocimiento; que es el resultado de una alfabetización alternativa posibilitada por Internet y medios digitales, se inicia con el uso cotidiano de las TIC en ambientes paralelos al entorno educativo formal que se convierten en producto y a la vez demanda de un sistema económico basado en el valor-conocimiento (Micheli, 2012). Son trabajadores que se encuentran en organizaciones donde:

[...] la introducción de las nuevas tecnologías exige, en el seno de la organización, ductilidad, comunicación horizontal interactiva, dispositivos adaptables para resolver los problemas, puesta a punto de procesos pluridimensionales, reciclaje permanente, cuestionamiento del anacrónico sistema de calificaciones, creación de nuevos puestos intermedios, traductores para lograr la comunicación dificultada por lenguajes hiperespecializados, etcétera (De Gaullejac y Aubert, 1993: 33).

Esta serie de demandas organizacionales se extiende a medida que los procesos de tercerización avanzan dentro de la economía informacional culminando en una serie de transformaciones en la estructura productiva:

[...] hubo una disminución de la clase obrera industrial tradicional, pero, paralelamente, ocurrió una significativa subproletarización del trabajo, consecuencia de las formas diversas del trabajo parcial, precario, tercerizado, subcontratado, vinculado a la economía informal, al sector de servicios, etcétera. Se comprobó, entonces, una significativa heterogeneización, complejización y fragmentación del trabajo (Antunes, 2000).

La aparente contradicción entre la liberación del trabajo peligroso y monótono en el sector industrial posibilitado por la automatización y la precarización del trabajo del sector servicios atiende a un proceso adaptativo del sistema de acumulación de capital. En este sentido, el desarrollo tecnológico permitió desplazar el trabajo vivo del sector industrial hacia actividades que, dentro de la economía informacional, generan más valor para el capital, en este caso actividades asociadas al valor-conocimiento. A su vez:

Se efectivizó una expresiva “tercerización” del trabajo en diversos sectores de servicios; se verificó una significativa heterogeneización del trabajo, expresada a través de la creciente incorporación del contingente femenino en el mundo obrero. En síntesis: hubo desproletarización del trabajo manual, industrial y fabril; heterogeneización, subproletarización y precarización del trabajo, disminución del proletariado industrial tradicional y aumento de la clase-que-vive-del-trabajo (Antunes, 2000: 85).

Para ello resultó indispensable, además de desarrollar la base técnica, en este caso hablamos de las TIC, que se desarrollaran los mecanismos organizativos y de gestión para que el trabajo pudiera aprovecharse en este contexto. En este sentido, el control y la vigilancia acompañan los espacios laborales donde el trabajador del conocimiento se desempeña, por ejemplo, para llevar registro de su actividad, en principio

inmaterial (intelectual), y para crear mecanismos que aseguren su ductilidad ante exigencias diversas y cambiantes provenientes por la flexibilidad laboral. Este conglomerado de producción postindustrial tiene una evolución ligada a la reestructuración neoliberal de la economía, con la emergencia de sectores financieros, de telecomunicaciones y en general de las empresas que definen la llamada nueva economía (Micheli, 2011).

Las condiciones laborales del nuevo tipo de trabajador quedan expuestas en las condiciones de la economía informacional donde la flexibilización, el procesamiento de información digital para convertirla en bienes de consumo, la adaptabilidad, comunicación y ductilidad se complementan con modelos de gestión y procesos de trabajo orientados hacia el control y la maximización de la productividad.

Ante esta realidad, surgen recursos explicativos que nos permiten describir las aparentes contradicciones del desarrollo postindustrial, donde, por un lado, existen nuevas y mejores maneras de generar valor y aumentar el bienestar humano a través de la innovación tecnológica, pero a la par del perfeccionamiento de los sistemas de control y subordinación de la labor intelectual del trabajador con respecto a las demandas organizacionales, en otros casos, a la par de la exclusión, la desigualdad y la precarización laboral.

El concepto de *infoproletariado* resalta la tendencia hacia la alienación del trabajo informacional inscrita en los escenarios de nuevos modelos gerenciales, la formación de una nueva condición proletaria en el sector de los servicios, la recomposición de la estructura socio-ocupacional de la economía y del control y administración del trabajo, las nuevas formas de generación de conocimiento, la producción de nuevas y precarias identidades colectivas, desigualdad de género, trayectorias profesionales, etcétera (Antunes y Braga, 2009).

Al contrario de un adiós al proletariado, Antunes reconoce un amplio abanico de agrupamientos y segmentos que

componen la clase-que-vive-del-trabajo (Antunes, 1995). Esta heterogeneidad del trabajo trae a la luz nuevas expresiones laborales que son acompañadas con las mutaciones del capitalismo avanzado. Para De la Garza (2011), existen trabajos considerados como no clásicos que salen de los parámetros normales de los trabajos tradicionales. El análisis de los trabajos no clásicos abarca los procesos de generación de servicios en los que el cliente, derechohabiente, usuario está implicado en el propio proceso de producción y, por tanto, el control sobre el proceso introduce a un tercero que no es obrero ni empleador en el propio proceso de cómo se produce. Asimismo, abarca los trabajos fuera de un territorio, como la venta a domicilio, que subvierten los conceptos de jornada de trabajo y de espacio productivo y la producción meramente de símbolos, como la generación de espectáculos públicos o de *software* (De la Garza, 2011).

En este mismo sentido, Micheli (2012) describe que la postindustrialización trae a la escena laboral nuevos contingentes de mano de obra, que son ocupados en los sectores donde los servicios adquieren preponderancia. En este sentido, “esta mano de obra está compuesta por jóvenes, sin embargo, el nuevo modelo de economía basada en servicios —y, con frecuencia, en uso intensivo de tecnologías de información y comunicación— no es una fuente de empleo suficiente para las dimensiones de la nueva oferta de fuerza de trabajo” (Micheli, 2012: 40). Dentro de este contexto, surge la digitoindustria como trabajo basado en conocimiento que emplea de modo intensivo tecnologías digitales y que produce bienes que se basan en información y conocimiento en masa (Micheli, 2012).

En este sentido, ocurrió un cambio cualitativo en la reducción de obreros tradicionales que tuvo como consecuencia un fenómeno aparentemente contradictorio ya que el trabajador se torna, en algunas ramas, más calificado y aparece como un supervisor o vigilante del proceso de producción, pero al

mismo tiempo se descalificó intensamente en varias ramas, como la minera y la metalúrgica (Antunes, 1995).

El concepto *cyberproletariado*, acuñado por Nick Dyer-Witheford (2015), resalta la coexistencia, dentro del capitalismo, de por un lado, tecnologías de punta extremadamente sofisticadas y con gran efecto en la sociedad, y al mismo tiempo, trabajadores que viven y mueren en condiciones brutales. Pone el ejemplo de la inteligencia artificial y el trabajo en las minas, donde pareciera que se trataran de mundos diferentes, pero que en la realidad se encuentran conectados. Las minas proveen de materiales indispensables para la elaboración de las computadoras y generación de electricidad. Pero no sólo el trabajo manual ha tenido ese camino, también el trabajo mental (Dyer-Witheford, 2015).

La idea de proletario la retoma de Marx para hacer alusión a la clase social que vive de su trabajo, ser proletario es, en este sentido, eliminar el control sobre el proceso de trabajo del trabajador y sobre lo que es producido, es ser separado de las demás personas por relaciones competitivas de mercado y es ser desposeído de la conexión con el ambiente (Marx, 1964, en: Dyer-Witheford, 2015).

Los conceptos tanto de “info” como “cyberproletariado” coinciden en reconocer al trabajo como una categoría fundamental de análisis para explicar las transformaciones que se derivan de la sociedad postindustrial o de la información, también coinciden en identificar las paradojas ligadas al modelo de progreso del capitalismo avanzado, y en resaltar la proletarización del trabajador del conocimiento. Estas visiones enriquecen la comprensión de lo que acontece de manera cada vez más acelerada en el mundo de las organizaciones y en específico en el trabajo, sobre todo, en contextos donde los contrastes se reproducen con mayor potencia.

2. LOS NUEVOS TRABAJOS DEL CAPITALISMO INFORMATIZADO

Es importante reconocer que las organizaciones han sufrido cambios y adaptaciones a partir de la incorporación de las tecnologías derivadas de las TIC y la revolución microelectrónica que se enmarcan en la reconstitución del modelo de acumulación capitalista. Los cambios, evidentemente, no son homogéneos ni tienen el mismo alcance en todas las organizaciones; sin embargo, el tipo de trabajo que surge y se genera en estas organizaciones y bajo dicho contexto puede ayudar a dar cuenta de esta complejidad.

El desarrollo de Internet en la llamada economía digital y más ampliamente la sociedad de la información ha impuesto una nueva dimensión, donde las diversas facetas del mundo social y económico tienen presencia. El mundo digital y más específicamente el mundo de Internet se ha arraigado a las actividades de lo cotidiano y lo productivo; primero, de manera indirecta a través de los servicios que aprovechaban algunas empresas, y más recientemente de manera directa a partir del desarrollo de industrias que dependen exclusivamente de Internet y otras que han ido migrando.

Las tecnologías emergentes han marcado tendencias en el rumbo de desarrollo de Internet y los nuevos trabajos de la era de la información. Recientemente un grupo de tecnologías han impulsado una serie de innovaciones tecnológicas que desembocan en organizaciones informatizadas demandantes de trabajadores con dominios específicos. Entre las tecnologías actuales que representan una tendencia de carácter global se encuentra “la nube (*cloud*), lo social (*social media* y *social business*), la movilidad (tecnologías, dispositivos y redes) y *Big Data* (información en forma de grandes volúmenes de datos)” (Joyanes, 2015).

A continuación, se describen algunos de los nuevos trabajos que surgen con el desarrollo de Internet y la incorpo-

ración de las TIC en las organizaciones, destacan los trabajos derivados de la evolución de Internet hacia la *web 2.0*⁶ en la que el trabajo colaborativo, la sociabilidad de los servicios y productos, la existencia de modelos de negocio basados en conocimiento, entre otros, son constantes en este entorno. Se parte describiendo de manera general el trabajo del operador telefónico porque representa el más icónico de la era de la información y de la postindustrialización, que a su vez ha evolucionado a medida que las empresas exploran nuevas tecnologías y formas de generar valor a partir del conocimiento. Posteriormente se describen trabajos que se podrían englobar en labores que tienen como medio central el Internet, que analizan y transforman información digital para obtener productos o servicios que tienen sentido en el mismo contexto de Internet.

Según datos del *World Economic Forum* (2016), el elemento demográfico que influye con mayor fuerza la demanda de nuevas habilidades en el trabajo, y lo seguirá haciendo durante los próximos años, es la naturaleza cambiante y flexible del trabajo. Por su parte, las tecnologías que demandan de nuevas habilidades son el Internet móvil, la nube y *Big Data*. Dentro de las habilidades en el personal que más requieren las diferentes industrias son las cognitivas, de juicio y decisión y las de solución de problemas complejos (WEF, 2016). Esta serie de condiciones ha permitido el surgimiento de empleos que se encuentran entre los más altos estándares en términos de uso de tecnología de punta y precarización laboral.

⁶ La *web 2.0* también conocida como *web social*, hace referencia a la capacidad de compartir y generar información de manera colaborativa que tienen ciertos sitios o aplicaciones *web*. Ejemplos de la *web 2.0* son las redes sociales como *Facebook* y *Twitter*, donde el contenido es consumido y creado por los mismos usuarios y *Wikipedia*, la enciclopedia más grande del mundo, que funciona a partir de la participación de los usuarios.

2.1. Operador telefónico

Los operadores telefónicos son los trabajadores de la producción en masa dentro de la sociedad de la información (Micheli, 2010). El operador se caracteriza por notables habilidades comunicativas y manejo dinámico del ordenador para navegar entre ventanas y aplicaciones, sincronizando el manejo de la PC y la llamada en activo. La esencia del proceso de trabajo es una tele-negociación entre el usuario telefónico y el teleoperador (Micheli, 2007). La recepción o realización de llamadas telefónicas conlleva la interpretación y manipulación de datos a través de herramientas tecnológicas que implican el uso integrado del teléfono y la computadora (Montarcé, 2011). Los operadores telefónicos, por lo general, están supeditados al ritmo del sistema de marcación predictiva que intensifica el flujo de llamadas, estos mismos sistemas también pueden centralizar el control del proceso de trabajo indicando los tiempos de llamada, así como los tiempos muertos, por lo que el control también se intensifica. Aunado a lo anterior, los trabajadores se encuentran expuestos a condiciones contractuales poco favorables, por lo general a través de empresas de *outsourcing* que, en suma, promueven condiciones de trabajo precario.

El trabajo del operador telefónico ha ido incorporando innovaciones en la comunicación a medida que la tecnología avanza permitiendo optimizar el trabajo, por ejemplo, la tecnología utilizada en los centros de llamada más recientes sustituye la telefonía convencional por telefonía basada en IP (*Internet Protocol*), esto, además de reducir dramáticamente los costos de operación, permite convertir toda la dinámica de operación, incluyendo la llamada, en información digital.

El trabajo del operador telefónico y los *call centers* ha sido uno de los temas más abordados en los últimos años por la manera en que esta industria ha crecido desde la década de los noventa del siglo pasado.

2.2. Administrador de redes sociales o *community manager* (CM)

Es el término utilizado para describir a los profesionistas que gestionan la comunicación y estrategias de mercadotecnia de las empresas a través de redes sociales. A partir de la explosión de las redes sociales que potencian la comunicación de grandes cantidades de personas durante periodos cada vez más prolongados, las empresas han encontrado un medio de comunicación alternativo con los consumidores y clientes potenciales. Debemos recordar que México es el principal consumidor de redes sociales y que las empresas han visto un espacio importante para trasladar sus estrategias de comercialización, publicidad y, en general de mercadotecnia y comunicación en redes sociales.

Este puesto está relacionado con el administrador de redes sociales y el analista de redes sociales, que pueden realizar actividades relacionadas al monitoreo de actividad de la marca en redes sociales, interactuar con los consumidores y viralizar⁷ contenido, entre otros. El *community manager* utiliza las diferentes herramientas de análisis que están disponibles para obtener estadísticas de la actividad en redes sociales, implica desde llevar un seguimiento constante del crecimiento de la audiencia para una campaña de comunicación de la empresa para la que trabaja; crear contenido periódico en los canales de comunicación de redes sociales, hasta generar estrategias para aumentar la posibilidad de ventas a través de medios sociales. Por lo general, se trata de un trabajo con horarios flexibles, pues aunque se pueden programar publicaciones en algunas redes sociales, en muchos casos se requiere responder de manera más empática y ágil a las reacciones de la comunidad. Utiliza diferentes técnicas que por sí mismas son el dominio de algunos trabajos específicos, en este sentido

⁷ El término viral se aplica al mundo de las redes sociales y la comunicación a través de Internet para denotar la rapidez que una idea o elemento de información tiene para propagarse.

Cuadro 1. Un día en la vida de un *community manager*

Un día en la vida de un CM

“Nuestro CM se levanta temprano, le despierta su *Smartphone* y, a menudo, todavía desde la cama desconecta el modo avión y empieza a recibir notificaciones de sus redes sociales que nunca duermen. Mientras se prepara el desayuno, hace malabares con el teléfono en la mano, intentando no manchar la pantalla.

Mientras desayuna de forma consistente (las jornadas suelen ser intensas y hay que empezar el día con las mejores condiciones) saluda a sus seguidores en *twitter* y se informa de lo que ha pasado en el mundo mientras dormía. Marcará algunos *tweets* como favoritos, responderá a otros y retuiteará algunos a sus seguidores.

Se dirige a la oficina en transporte público, cosa que le permite consultar su *email* que siempre le acompaña. Y se da cuenta de que es mucho mejor ir recibiendo *mails* a lo largo del día que no acumularlos de un día para otro. Hay cosas que no pueden esperar. Ya en el ascensor revisa, también, su *reader* de blogs, detectando sólo con los títulos cuáles son aquellos *posts* que después tendrá que leer a fondo o compartir con sus compañeros o supervisores. Una vez sentado en su mesa, llena de *gadgets* y otros objetos propios de un *geek*, lo primero que hace es planificar su jornada, revisar la lista de los temidos “To Do” y ver cuál es la mejor manera de organizarse para que al final del día se hayan tachado la mayor parte de ellos. Acto seguido, se pone manos a la obra: revisa los perfiles que gestiona, sigue la conversación, saluda a todos los seguidores y responde de forma personalizada a los que han estado conversando y dinamiza los perfiles según lo planificado, aunque siempre deja algún lugar para la espontaneidad de la operación varias veces, revisará los perfiles y monitorizará lo que se dice en relación a su comunidad.

También se reunirá con otros departamentos, hablará con sus compañeros, comentará tanto las acciones que está llevando a cabo como otras que haya descubierto en la red. Y aplicará todo este conocimiento para mejorar la gestión de la comunidad.

Llegada la hora de comer, intentará desconectar y salir a tomar el aire o, simplemente, comer con los compañeros charlando de otros temas, pero sabe que tal vez algunos días no podrá evitar comer lo que sea delante del ordenador. Por la tarde seguirá revisando perfiles pero, además, elaborará informes que le ayuden a mejorar su trabajo y dar a conocer a sus supervisores o a clientes cuál es el estado de la estrategia en su aplicación práctica.

Antes de irse de la oficina y apagar el ordenador, revisará su lista de “To Do’s” y pensará cinco minutos en cómo se organizará el día siguiente. Pero terminada la jornada, la vida de nuestro CM no acaba; actividades como actualizar sus perfiles personales de Facebook y Twitter y su blog con contenido interesante, leer otros blogs, usar herramientas como TweetDeck o Hootsuite para detectar tendencias de conversación a tiempo real, interactuar con sus seguidores y detectar necesidades del mundo virtual en el mundo real. Un buen CM se preocupará por ser el CM de su propia marca personal y controlará su reputación online.

Asistirá a eventos de *networking*, desvirtualizará a sus contactos y se relacionará con otros profesionales del sector, fortaleciendo así su red. Y no sólo eso; siempre que pueda compartirá sus conocimientos y ayudará a sus contactos, generando en sus seguidores confianza y consiguiendo, así, su fidelización y respeto como profesionales”.

Fuente: Martínez, *et al.*, 2012.

se encuentra el optimizador para motores de búsqueda o SEO (*search engine optimization*) y el marketing de motores de búsqueda o SEM (*search engine marketing*) que son expertos que trabajan para posicionar contenido específico en la *web* realizando acciones para mejorar el volumen y la calidad del tráfico de una página *web* o portal.

El trabajo de un CM puede variar de empresa en empresa y dependiendo del esquema de trabajo debido a que en muchas ocasiones esta labor se realiza bajo esquemas de subcontratación y *freelance*; sin embargo, la narración del Cuadro 1 nos da una idea de la labor diaria que ejerce este tipo de trabajador.

Como uno de los trabajos que está creciendo rápidamente a medida que las empresas aprovechan el potencial de las redes sociales para comunicar, conocer al consumidor y vender, existen otros puestos que se relacionan con la actividad del CM con igual crecimiento, entre ellos se encuentra el actualizador de contenidos o *Webgardener* y el gestor de comunidades virtuales o animador de foros. Cabe mencionar que esta labor de gestión de redes sociales también tiene mucha influencia en el sector público, en el que secretarías de gobierno, así como servidores públicos tienen actividad en redes sociales y, en muchos casos, son administradas por este tipo de trabajadores.

2.3. Analista de datos o *data analyst*

Con la llegada de los grandes bancos de datos que se comienzan a generar dentro de lo que se conoce como *Big Data*,⁸ se empieza a requerir de un tipo de analista que pueda determinar las formas de recabar datos, de diferentes usuarios con mayor detalle, sobre todo utilizando tecnologías de la información y elementos que se encuentran en Internet de las

⁸ “Big Data” supone la confluencia de tendencias que venían madurando desde la última década: redes sociales, movilidad, aplicaciones, caída del coste de la banda ancha, interconexión de objetos a través de Internet (M2M, *machine to machine*, o Internet de las cosas) y *cloud computing*. Todas

cosas (*Internet of things*), redes sociales (*social media*) y la computación en la nube (*cloud computing*), estrategias para almacenar dichos datos y actividades de procesamiento para convertir ese gran cúmulo de datos en información con valor de negocio para las empresas. Para muchos esta actividad representa uno de los trabajos con mayor proyección dentro de los empleos englobados en el uso de nuevas tecnologías y la era de la información. Sin embargo, aún existen labores que no pueden ser sustituidas de manera total por la inteligencia artificial ni por los robots que son repetitivas y que este tipo de trabajadores debe realizar. Un reporte del Foro Económico Mundial pone al analista de datos como uno de los nuevos trabajos con mayor importancia en las industrias para el 2020 junto con el analista de información de seguridad y los profesionales de bases de datos y redes (World Economic Forum, 2016), otros puestos relacionados son el *data scientist* o científico de datos y el *business analyst* o analista de negocio.

Diversas empresas del sector financiero, de telecomunicaciones, así como empresas industriales y comerciales, publican ofertas laborales para solicitar los servicios de los analistas de datos. En el Cuadro 2, se muestra una oferta de trabajo que detalla los requisitos y las prestaciones para una vacante típica para este trabajador en México.

2.4. Creador de tendencias en *twitter*: el caso de los *bots*

Las redes sociales, en particular *twitter*, permiten orientar la opinión de gran número de personas. Así el término de *trending topic* en dicha red social muestra la tendencia mundial y nacional que está formando parte de la opinión pública en un momento determinado y sobre un tema o acontecimiento determinado. En el campo político esto comenzó a tener

estas tendencias tienen una cosa en común: producen una ingente cantidad de datos que necesitan ser captados, almacenados, procesados y analizados” (Joyanes, 2015: 193).

Cuadro 2. Vacante analista de datos

Analista base de datos, SQL. (Temporal 5 meses) funciones:

- Gestión y administración de Base de Datos de *Analytics*.
- Administración de Base de Datos *In Put* para el proyecto.
- Explotación de Base de Datos *Out Put* del proceso de segmentación.
- Explotación de BD *Out Put* del proceso de optimización.
- Explotación de BD *Out Put* del proceso de POS potencial.
- Construcción BD integral de los procesos anteriores.
- Desarrollo de reportes *analytics*.

Requisitos:

- Actuario, Ing. Industrial, Ing. en Sistemas Computacionales o afin.
- Manejo de SQL intermedio - Avanzado (consultas en SQL, estas deben ser con cruce de tablas y agrupación de datos, suma, promedio, cuenta, etcétera) Se aplicará examen técnico.
- Office avanzado.
- Conocimiento en programación (deseable).
- Análisis de información.
- Área de interés en *revenue management*.

Oferta económica:

- Sueldo \$15,000 brutos mensuales.
- Prestaciones de ley.
- Posibilidad de planta.
- Apoyo de comedor.

Horario de trabajo de lunes a viernes de 9 a 18 hrs.

Fuente: Bumeran, 2017.

importancia por su efecto en el resultado electoral por lo que en las últimas elecciones para la presidencia de la república en México, el uso de redes sociales y monitoreo y movilización de la opinión pública a través de esta red social cobró bastante importancia, es bajo este contexto que surge la labor de los creadores de tendencia.

En los últimos años la labor de crear tendencias representó una actividad lucrativa por las consecuencias que generaba en la opinión dentro de las comunidades en Internet, lo que provocó que se generaran prácticas “clandestinas” para formar dichas tendencias de manera “artificial”, es decir, a partir de tácticas que desafían la lógica de los algoritmos utilizados por los programadores de la red social para definir los criterios que crean una tendencia. En este sentido se encuentran los *bots*. Un *bot* es una palabra que deriva de robot y se utiliza sobre todo para denotar un programa informático que realiza una tarea repetitiva y estandarizada de manera continua en diferentes contextos dentro de Internet, como por ejemplo, hablando de *twitter*; al llevar a cabo cientos o miles de “twits” en un intervalo de tiempo corto para posicionar un tema dentro de los *trending topics*; sin embargo, esta tarea también se puede realizar de manera manual no por programas informáticos sino por personas. Uno de los principales motivos en que se utiliza a las personas a diferencia de los programas informáticos es que de esta forma se pueden evadir los candados de seguridad que las empresas informáticas ejecutan para detectar dichos *bots*. Si bien, para que en *twitter* un tema o acontecimiento se pueda convertir en *trending topic* requiere que sea “twiteado” y “retwiteado” varias miles de veces por diferentes usuarios, esta labor tiene que ser realizada por decenas o cientos de personas a la vez. Así es que han surgido grupos organizados e incluso empresas que han utilizado la labor de personas para concentrarlas en un mismo lugar con computadoras y teléfonos móviles durante semanas o meses con horarios prolongados para realizar esta actividad.

Esta labor ha tenido gran importancia a la luz de la popularización de las redes sociales y el efecto en la opinión pública, que incluso se ha documentado su utilización en las elecciones presidenciales de 2012 bajo el término de “Peñabots”, en alusión a las campañas de apoyo para, en aquel entonces, el candidato a la presidencia.

3. REFLEXIONES FINALES

Los trabajadores del conocimiento, también llamados infoproletarios, son el producto del alto grado de innovación tecnológica de la sociedad contemporánea dentro del desarrollo del capitalismo avanzado. Exclusión y trabajo intensivo acompañado de innovación tecnológica se entremezclan acompañados de modelos administrativos y de gestión cada vez más meticulosos y sofisticados que tienen por objeto ejercer mayor control sobre los trabajadores.

La promesa de bienestar a partir del avance tecnológico se introduce en el contexto laboral para legitimar este tipo de trabajos que además de estar ligados íntimamente con las innovaciones en el campo de las TIC presentan condiciones de precarización, flexibilidad laboral y pérdida de garantías.

El concepto de trabajador del conocimiento aquí desarrollado, reconoce la centralidad del trabajo (Antunes, 2000), en la configuración de las relaciones sociales y, por consiguiente, en la creación de nuevas subjetividades y formas de vivir el entorno tecnológico de las organizaciones. Por tanto, reconoce en los llamados nuevos trabajos de la era de la información una continuación de la transformación en el modelo de acumulación de capital, donde el proletariado ha migrado de la industria, al sector de servicios y a su vez al sector de las TIC y la alta tecnología.

Una de las situaciones más evidentes que se deriva de la presente reflexión es la contradicción entre la idealización de la labor de un trabajador del conocimiento con respecto a lo

que realizaba un trabajador manual del siglo pasado, donde, si bien, el ámbito, el tipo de actividad y el nivel de calificación ha cambiado, las rutinas, los sistemas de control y el nivel de intensidad parecieran permanecer e incluso sofisticarse.

El optimismo con el que era descrito este nuevo tipo de trabajador contrasta con las condiciones materiales y subjetivas de los trabajadores del conocimiento en pleno siglo XXI, aunado al hecho de que este tipo de trabajador llega a verse a sí mismo como un empleado que realiza una labor exigente, con desafíos y que lo hace de manera superior a otro tipo de trabajadores, este discurso ha sido una parte que los trabajadores han interiorizado. De esta manera pareciera que los modelos de gestión han ido evolucionando para dotar al trabajador del conocimiento de un ambiente con las condiciones mínimas para la realización de su labor a cambio de la pérdida de su autonomía.

Se requerirá de investigaciones posteriores para conocer con más detalle las prácticas laborales que estos trabajos posibilitan en el seno de las organizaciones, así como el tipo de subjetividad que en este medio se construye, con la finalidad de comprender la manera en que el trabajador vive dicho contexto y, también, los mecanismos que los sistemas de gestión desarrollan para “administrar” al trabajador del conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Antunes, R. y Braga, R. (coord.) (2009). *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*, São Paulo: Boitempo.

Antunes, R. (2000). “La centralidad del trabajo hoy”, en: *Papeles de población*, vol. 6, núm. 25, julio-septiembre, Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11202505>.

_____ (1995). *Adeus ao trabalho?, Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*, San Pablo: ed. Cortez/ed. Unicamp.

- Bell, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad postindustrial: un intento de prognosis social*, Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (1999). “La era de la información. Economía, sociedad y cultura”, en: *La sociedad red*, vol. I. Madrid: Alianza.
- Coriat, B. (1982). *El taller y el cronómetro*, México: Ed. Siglo XXI.
- _____ (1992). *El taller y el robot*, México: Ed. Siglo XXI.
- De Gaulejac, V. y Aubert, N. (1993). *El Coste de la excelencia*, Barcelona: Paidós.
- De la Garza, E. (2011). “Introducción: construcción de la identidad y acción colectiva entre trabajadores no clásicos como problema”, en: de la Garza, E. (coord.) (2011). *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*, tomo I, México: UAM-Plaza y Valdés.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity guidelines to our changing society*, Nueva York: Harper & Row.
- Dyer-Witheford, N. (2015). *Cyber-proletariat: global labour in the digital vortex*, Londres: Pluto Press.
- Eichengreen, B. y Gupta, P. (2009). “The Two Waves of Service Sector Growth (May 2009)”, en: NBER *Working Paper*, núm. w14968.
- Heydebrand, W. (1989). “New Organizational Forms”, en: *Work and Occupations*, vol 16, núm. 3, agosto.
- Joyanes, L. (2015). *Sistemas de información en la empresa, el impacto de la nube, la movilidad y los medios sociales*, México: Alfaomega.
- Kanter, R. (1997). *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management*, Boston: Harvard Business School Press.
- Micheli, J. (2007). “Los *call centers* y los nuevos trabajos del siglo XXI”, en: revista *Confines* 3/5 enero-mayo 2007.
- _____ (2011). “El sector de *call centers*: estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México”, en: *Revista Frontera Norte*, vol. 23, núm. 47.
- _____ (2012). *Telemetrópolis Explorando la ciudad y su producción inmaterial*, Barcelona: Gedisa-UAM-A.

- Mires, F. (1996). *La revolución que nadie soñó, o la otra posmodernidad*, Caracas: Editorial nueva sociedad.
- Montarcé, I. (2011). *Del otro lado del teléfono: identidad y Acción Colectiva en Call Centers de la ciudad de México en Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*, Enrique de la Garza, (coord). México: Plaza y Valdéz-UAM-I.
- Martínez, M. *et. al.*, (2012). “El trabajo diario del *community manager*”, en: *Community manager: gestión de comunidades virtuales*, AERCO-PSM disponible en: <http://www.aercomunidad.org/wp-content/uploads/2015/07/AERCO-PSM-Gesti%C3%B3n-de-comunidades-virtuales.pdf>.
- Sakaiya, T. (1994). *Historia del futuro: la sociedad del conocimiento*, Chile: Editorial Bello.
- Wölf, A. (2005). “The Service Economy in OECD Countries: OECD/Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII)”, en: OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2005/03, OECD Publishing.
- World Economic Forum (2016). “The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution”, en: *Global Challenge Insight Report*, enero 2016. Disponible en: www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

Sitios de internet:

www.bumeran.com.mx.

CAPÍTULO V

REFLEXIONAR Y ENSEÑAR TECNOLOGÍAS DIGITALES, UN PRIMER BORRADOR DE UNA BIOGRAFÍA DE LAS COSAS

Nancy Fabiola Martínez Cervantes¹

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo forma parte de la línea de investigación Tecnología, Innovación y Conocimiento Organizacional, la cual integra el área de investigación Análisis y gestión de las organizaciones. Tiene la finalidad de estudiar diversos fenómenos que derivan de la incorporación de tecnologías en el ámbito productivo, administrativo, de gestión y organizacional; desde la adopción, desarrollo, transferencia y uso de las mismas hasta procesos de innovación y gestión del conocimiento organizacional.

El capítulo que se presenta reflexiona sobre las tecnologías digitales como artefactos que tienen una vida social. La línea argumentativa sigue la propuesta de Arjun Appandurai y retoma algunas de las ideas de Igor Kopytoff y John Thompson.

¹ Profesora-Investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

Esta primera reflexión permite enmarcar la segunda intención del trabajo, la cual es mostrar una aproximación a la enseñanza sobre tecnologías digitales en un grupo de estudiantes de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. La conexión de ambos aspectos radica en que, la reflexión de temas como la tecnología no debe quedarse sólo en documentos sino debieran ser difundidos como parte de nuestro quehacer como docentes, en una institución que busca fomentar el aspecto reflexivo y crítico de nuestro alumnado.

Pensar las tecnologías como docentes no es fácil, es un proceso que requiere salirnos de nuestro papel de espectadores y usuarios para situarnos en el papel de observadores y críticos; enseñar sobre tecnologías resulta ser emocionante porque nos convertimos en descargas culturales disponibles y únicas, capaces de influenciar a la par de ser influenciados recíprocamente.

I. DEL TÉRMINO *SOCIAL* A LA VIDA SOCIAL DE LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES

El término denominado *social* está presente en todo texto relacionado con actores y sociedades, incluso cualquier explicación que requiera destacar el rol que juegan las relaciones entre individuos utiliza el apelativo “social”.

De acuerdo con Latour (2008) lo *social* parece estar diluido en todas partes sin una explicación clara; para varios autores pertenecientes a la disciplina sociológica lo *social* está asociado a diversas propiedades que los fenómenos tienen; este *software mental*, menciona Latour (2008), nos hace suponer que existe un contexto “social” con un dominio de la realidad, explicando algo de otras disciplinas que ellas mismas no dan cuenta.

Esta posición se ha convertido en sentido común no sólo para los actores sino también para científicos sociales. Si esto es así, por sí solo el adjetivo social no dice nada y no explica

nada, por lo que, debe abandonarse la idea de que este adjetivo “es el pegamento que pueda arreglar todo, incluyendo lo que otros tipos de pegamentos no puedan arreglar; lo social es lo que se debe explicar” (Latour, 2008: 19).

Bajo el término *asociaciones* Latour (2008), busca restituirle al concepto de lo social un tipo de relación que no es homogénea, es decir, hay que conocer las conexiones relacionadas a un determinado estado de cosas. “Ser social ya no es una propiedad segura y no problemática, es un movimiento que puede no rastrear nuevas conexiones y puede no rediseñar ningún ensamblado bien formado” (Latour, 2008: 22).

De acuerdo con este autor, las asociaciones no sólo incluyen relaciones entre personas sino también relaciones entre personas y objetos; la visión simétrica de las relaciones entabladas permite ampliar el panorama de reflexión de cómo las cosas emergieron como tales. El concepto de *simetría* deja entrever que a las partes se les concede un privilegio de análisis antes que a la totalidad debido a que esta última, es cambiante e inacabada, a decir, es un ensamblaje (Martínez, 2015).

Latour (2008) propone algunos elementos que nos pueden ser útiles para rastrear asociaciones, a decir:

- a) sin importar si tiene que ser creado desde cero o simplemente actualizado, tiene que haber voceros que hablen a favor de la existencia del grupo; todos necesitan personas que definan lo que son, lo que deberían ser, lo que han sido. Estas personas trabajan constantemente justificando la existencia del grupo, invocando reglas y precedentes. Los grupos no son cosas silenciosas sino más bien el producto provisorio de un clamor constante de millones de voces contradictorias que hablan acerca de lo que es un grupo y de quién corresponde a cuál; ningún grupo existe sin algún tipo de encargado de reclutamiento;
- b) el delineado de grupos no es sólo una tarea de los científicos sociales sino también la tarea permanente

de los actores mismos. Siempre es por comparación con otros vínculos rivales que se destaca cualquier vínculo;

c) cuando se forman o redistribuyen los grupos, sus voceros buscan frenéticamente maneras de definirlos; se marcan y delimitan sus fronteras y se hacen fijas y durables;

d) entre los muchos voceros que hacen posible la definición durable de los grupos, deben incluirse los científicos sociales, las ciencias sociales, la estadística social y el periodismo (Latour, 2008: 53-56).

Aunado a lo anterior, si hemos de explicar la inercia, la durabilidad, el alcance, la solidez, el compromiso, la lealtad, la adhesión, etcétera, de una relación entre individuos no es posible hacerlo sin buscar vehículos, herramientas, instrumentos y materiales capaces de proveer tal estabilidad (Latour, 2008), es decir, los vínculos sociales tienen que ser rastreados siguiendo la circulación de distintos vehículos que no pueden sustituirse entre sí.

Uno de los vehículos de interés en este trabajo son las tecnologías digitales, reflexionar sobre ellas nos lleva a conocer y analizar sobre los procesos que les permitieron emerger como tales.

Siguiendo a Appandurai (1991), las tecnologías tienen una vida social, en ellas hay procesos de interrelación mezclados, hay juicios construidos en torno a ellas, hay significados temporales e incluso intercambios constantes bajo la lógica de la utilidad.

El lugar que ocupa la tecnología en nuestras sociedades es mirado casi siempre bajo la lógica del valor económico que puede llegar a producir en las organizaciones que la han adoptado, sin embargo, no hay que olvidar que las tecnologías circulan en ambientes culturales específicos mediados por la interacción de sus usuarios/destinatarios.

Parafraseando a Marcel Mauss (en Appandurai, 1991: 19), estamos en posibilidad de decir que el mundo dominado por los artefactos tecnológicos no es un mundo inerte y mudo, éste es puesto en movimiento por los usuarios y sus palabras, gracias a ellos podemos saber o constatar de que están hechos.

En los propios trabajos de la Teoría del Actor Red se apuntala la idea de que una forma de hacer asequible el artefacto es seguir sus propias trayectorias, es decir, seguir a los actores mismos en relación con ellos. “Es solo mediante el análisis de estas trayectorias que podemos interpretar las transacciones y cálculos humanos que animan a las cosas” (Appandurai, 1991: 19).

Una de las primeras trayectorias o consideraciones a contemplar es visualizar a las tecnologías como productos propios de un determinado modo de producción; si precisamos que hoy en día las tecnologías denominadas digitales son más cercanas a los individuos, podemos comprender porque Castells (2006) precisa que el modo de desarrollo informacional es la fuente de la productividad, porque radica en la tecnología y en la generación de conocimiento, el procesamiento de la información y la comunicación de símbolos. Más que nunca hoy nos comunicamos por medio de un lenguaje digital y universal, integrando, produciendo y distribuyendo palabras, sonidos e imágenes de acuerdo a la cultura a la cual pertenecemos. (Castells, 2006).

Bajo consideraciones culturales las tecnologías digitales pueden contemplarse bajo la lógica del individuo y su subjetividad. A este respecto las aportaciones de George Simmel (1978 en Appandurai, 1991) sobre los marcos de convenciones pueden ilustrar las trayectorias culturales a seguirse. Bajo los denominados estándares compartidos, los individuos pueden convivir y variar sus grados de coherencia y aceptación entre diversas tecnologías, es decir, en el carácter multivariado de usos, los actores ponen en circulación configuraciones de sentido que les permiten mantener y reproducir sus procesos de

interacción social, “haciendo de la cultura un juego de opuestos que permiten caracterizar un fenómeno cultural” (Rizo, 2006).

En adición a lo anterior las tecnologías digitales también pueden entenderse en el marco de arenas sociales, es decir, al estar ancladas en lugares focalizados (a decirse, diversas organizaciones), les permiten visualizarse como objetos que pueden transitar de un contexto a otro (Appandurai, 1991), el estado contextual en el que hoy en día está inserta una tecnología está asociado a su propio estado temporal y simbólico. Los actores, en este sentido, comparten un mínimo entendimiento compartido de las mismas.

2. DIVERSAS RUTAS Y APROXIMACIONES

Una ruta que ha guiado el entendimiento de la tecnología por varios años, es concebirlas como *instrumentos mecánicos* bajo la lógica de la utilidad, ellas se van mostrando como arreglos que poco a poco se van adaptando a innovaciones o cambios, propios de la competencia económica. Sobre este aspecto se encuentran múltiples historias y rutas de la misma, siempre de cara a los actores que las utilizan. Parafraseando a Appandurai, (1991) podemos decir que las tecnologías mantienen las características propias de toda mercancía, relacionándolas con los aspectos de valor de uso y de valor de cambio.

A este respecto es oportuno mencionar que las tecnologías digitales se encuentran insertas en sus contextos de creación, asimismo han optado por desviaciones impuestas por los propios avances o bien por las modas de sus contextos. Cada artefacto genera nuevas expectativas de uso y de valor debido al impulso frenético de la novedad y porque lo “tienen” los otros.

Las tecnologías digitales comienzan a ser valiosas por su alto potencial al tiempo ya de su desviación. Un ejemplo que hoy día puede ilustrar este efecto es el uso de los teléfonos

móviles, los cuales, en muchas de sus aplicaciones tuvieron que conjuntar las propias potencialidades de una computadora personal en un dispositivo ligero, liviano y accesible. Este, quizás, insignificante cambio, ha motivado nuevas maneras de visualizar la tecnología, desde el punto de vista estético, empresarial y social.

Para Michael Thompson (1979, en Appandurai, 1991) los objetos del mundo moderno pueden comprenderse a la luz de una ruta histórica y dialéctica; los cambios pueden predecirse y manifestarse en nuevas rutas las cuales inspirarán otros cambios. Sobre esta puntualización, la ruta mecánica nos lleva a la *cultural*, la cual está permeada no sólo de historias, valores y creencias sino también de deseos y símbolos.

Al creer tal como Max Weber, que el hombre es un animal suspendido en tramas de significación tejidas por el mismo, [Clifford Geertz] consideró que la cultura se compone de tales tramas y que el análisis de ésta no es, por tanto, una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significados (Thompson, 2006: 196).

Al tratar de comprender a las tecnologías digitales bajo el análisis de la cultura, se buscan descifrar los significados, describir relaciones y acciones de los actores que las consideran significativas. Con esta ruta se busca “captar lo que se dice en el discurso social, su discurso significativo, y fijar lo dicho en un texto escrito” (Thompson, 2006: 197).

Sin embargo, esta forma de concebir a los artefactos tecnológicos está anclada en contextos y procesos sociohistóricos gracias a los cuales se pueden producir, transmitir y recibir; “tales contextos y procesos se estructuran de manera diferente” (Thompson, 2006: 197), es decir, las tecnologías digitales dan cuenta de accesos diferenciales a ellas mismas, de relaciones de dominación, así como formas de reproducción diversas.

Entender las tecnologías digitales bajo la ruta de lo cultural nos permite plantearlas no sólo como artefactos con significados sino artefactos que construyen fenómenos significativos, los cuales pueden ser entendidos “desde las acciones, gestos y rituales que provocan, hasta enunciados, textos y programas que podemos realizar con ellas” (Thompson, 2006).

Visualizar a las tecnologías digitales como *fenómenos significativos* nos ofrece un panorama más amplio de análisis para su propia explicación. Partiendo de ello, y siguiendo a Thompson (2006) podemos decir que las tecnologías digitales son intencionales porque son expresiones de distintos sujetos para los propios sujetos.

El sujeto productor tiene objetivos a perseguir con dicha creación; lo relevante de esta afirmación es que las tecnologías son construidas por “alguien” para “algo”, empero eso no quiere decir que ambos sujetos compartan los significados del objeto. Esta divergencia, para el caso de las manifestaciones tecnológicas ha generado un sinfín de disputas en el ámbito de si los seres humanos nos hemos beneficiado con las mismas o bien somos sus víctimas.

“El significado o sentido de una forma simbólica puede ser mucho más complejo y variado que el significado que podría derivarse de lo que el sujeto productor se propuso originalmente” (Thompson, 2006: 207).

Las tecnologías digitales pueden tener un aspecto convencional, pero esta característica por efecto del uso se ha moldeado. A este respecto, ¿qué sería hoy lo convencional si en todo momento dichas tecnologías varían y se modifican en cuanto a producción y empleo?, ¿cómo coexisten en un modo aparentemente codificado por patrones en cursos de acción en nuestra vida cotidiana?

Para Thompson (2006) lo convencional está relacionado a procesos que implican la aplicación de reglas, códigos o convenciones de diverso tipo. Sin lugar a dudas, este aspecto debería ser matizado por dos elementos que parece oportuno

destacar: en primer lugar, las reglas y las convenciones están enmarcadas por entornos organizacionales lo cual nos lleva a considerar que su empleo es situacional y variado, no sólo a nivel de la organización sino también a nivel de los individuos; y en segundo lugar, el conocimiento de los individuos en cuanto a ellas (las tecnologías digitales) está influenciado por conocimientos tácitos no sólo de carácter tradicional sino también electrónico, lo cual nos plantea el carácter social y cambiante de nuestra propia alfabetización digital.

Vivimos en un mundo en el cual hemos codificado artefactos tecnológicos bajo la lógica del uso, la producción y la construcción, sin embargo, su propia decodificación (a decir, la interpretación que hace el sujeto de lo que implican para él) no es fácil comprender porque no hay reglas preestablecidas.

Otro aspecto de las tecnologías digitales es su carácter *estructural*, es decir, existen elementos en ellas que guardan una relación entre sí. Estas tecnologías al ser conceptualizadas bajo la lógica de la red nos obligan a visualizar los elementos específicos y sus interrelaciones; gracias a esta estructura podemos distinguir a las tecnologías digitales de otros artefactos. Las tecnologías digitales presentan una capacidad incomparable de almacenamiento de memoria y velocidad de combinación y transmisión de bits. El texto electrónico permite una flexibilidad de retroalimentación, interacción y configuración mucho mayor, alterando de este modo el mismo proceso de comunicación. La telecomunicación, combinada con la flexibilidad del texto, permite una programación de espacio/tiempo ubicua y asíncrona (Castells, 2006).

El aspecto *referencial* es otra de las características a considerar para las tecnologías digitales; las cuales al ser construcciones sociales representan algo y dicen algo, adquiriendo una especificidad referencial, es decir “se refiere a un objeto u objetos, individuo o individuos, situación o situaciones específi-

cas” (Thompson, 2006: 2014). Para el caso de las tecnologías digitales, su uso en ciertas circunstancias puede darles ese carácter de especificidad.

Finalmente, hay que destacar que dichas tecnologías tienen un carácter *contextual* el cual las ha producido, reproducido, modificado y perpetuado. Aquí vale la pena hacer mención que esta característica presupone que son las organizaciones las encargadas de dichos aspectos sin olvidar que son los propios individuos los que las interpretan y les consig-nan usos específicos. Cabe destacar que los individuos están situados en posiciones sociales siguiendo ciertas trayectorias donde estas tecnologías están presentes, las cuales los diferencian o asemejan según las circunstancias.

3. CONOCIMIENTO SOBRE TECNOLOGÍAS DIGITALES

Para los estudiosos de tecnologías la pregunta ¿qué sabemos sobre tecnologías digitales? pareciera ser ambigua y a la vez poco prudente en una era donde el conocimiento avanza a pasos agigantados, sin embargo, el conocimiento sobre tecnologías digitales nos orilla a plantear y reconocer dos formas de conocimiento: por un lado, el conocimiento técnico y por el otro, el de consumo (Appandurai, 1991).

El conocimiento técnico sobre las tecnologías digitales parece estar dominado por las grandes corporaciones generadoras de los mismos, buscando a todo lugar nuevas maneras de fabricarlos o incluso, estandarizar sus procesos. Para el caso del conocimiento del consumo, está referido a lo que los actores hacen o bien destinan para determinados objetos. Para ambos tipos de conocimiento, el vacío de información puede ser grande dependiendo las localidades que se deseen conocer o bien las relaciones con los mismos.

A este respecto, una de las propuestas para la generación de conocimiento a la luz de las experiencias con los objetos es la establecida por Igor Kopytoff (1991), a través de “la biogra-

fía de las cosas” este autor propone entablar un diálogo con los objetos a partir de los acontecimientos o hechos asociados a los mismos.

Al elaborar la biografía de una cosa, se formulan preguntas similares a aquellas relacionadas con las personas: desde la perspectiva sociológica, [...] ¿de dónde proviene la cosa y quién la hizo?, ¿cuál ha sido su carrera hasta ahora y cuál es, de acuerdo con la gente, su trayectoria ideal?, ¿cuáles son las “edades” o periodos reconocidos en la “vida” de la cosa, y cuáles son los indicadores culturales de estos?, ¿cómo ha cambiado el uso de la cosa debido a su edad, y qué sucederá cuando llegue al final de su vida útil? (Kopytoff, 1991: 92).

Las biografías de las cosas permiten destacar aspectos que de otra manera pudieran permanecer oscuros.

Utilizar este método para generar conocimiento sobre las tecnologías digitales nos obliga a considerar la parte técnica, económica, social y cultural en las características mencionadas en el apartado anterior.

4. ENSEÑAR TECNOLOGÍAS DIGITALES, UN PRIMER BORRADOR DE UNA BIOGRAFÍA DE LAS COSAS

Uno de los grandes temas pendientes en cuanto a las tecnologías digitales no sólo está relacionado con el aprender sus usos sino reflexionar sus impactos en cada uno de los individuos. Hacer este trabajo no es cosa sencilla, obliga al investigador hacer una selección *a priori* de un artefacto para conocer las trayectorias seguidas.

Para el caso que aquí se quiere plantear, se inició con un primer borrador de una biografía de las cosas; con ella se pretende comenzar la inmersión a la reflexión sobre el impacto de las tecnologías digitales en nuestra vida diaria al tiempo de realizar un proceso de enseñanza a un grupo de alumnos.

La introducción física de diversos artefactos tecnológicos en los centros escolares, la incorporación en los currículos, así como la alfabetización electrónica ha favorecido un interés cuantitativo en cuanto a sus usos y ha dejado de lado el interés cualitativo sobre lo que está ocurriendo con el individuo cuando éste las utiliza. Sobre este interés cualitativo está referida la siguiente experiencia de enseñanza.

Se eligió la construcción de un curso intertrimestral sobre tecnologías digitales, este curso es optativo para alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.² El objetivo del curso fue fomentar en los alumnos la reflexión en cuanto al uso de las tecnologías digitales en nuestra vida cotidiana.

La forma de impartirlo fue a manera de seminario, mediante el apoyo de algunas láminas se fueron rescatando las temáticas a abordar. Si bien es cierto que el tema no era ajeno a los estudiantes, la forma de abordarlo desde la reflexión implicó una nueva forma de incidir en el aprendizaje de las tecnologías. Adicionalmente a ello, el escenario de aprendizaje tuvo una connotación particularmente construida e intencional: el aula debía ser vista como una comunidad de aprendizaje y no de evaluación. Sin pretender hacer una propuesta pedagógica específica, el curso buscó mediante la exposición y la intervención de los estudiantes cumplir el objetivo planteado.

Para llevar a cabo el trabajo propuesto, se tuvieron que seleccionar una serie de temáticas³ *ex profeso* que pudieran

² Los cursos intertrimestrales son ofertados por la Coordinación de Docencia de la División de Ciencias Sociales y Humanidades; la intención de los mismos es poner al alcance del alumnado una oferta educativa que complemente su formación académica; el formato de impartición de los cursos es semanal con 20 horas de clase.

³ Los temas que se abordaron fueron los siguientes: Tema 1. Nuestro cerebro y las herramientas de nuestra mente; Tema 2. ¿De qué tecnologías estamos hablando?; Tema 3. La seducción por la tecnología; Tema 4. Alfabetización electrónica y Tema 5. Lenguaje y comunicación.

incidir no sólo en el interés de los alumnos sino también en la comprensión de diversos artefactos anclados en el ámbito de lo digital.

El punto de partida elegido, para introducirlos en la enseñanza de las tecnologías, fue la neuroplasticidad. Iniciar con el tema del cerebro implica reconocer no solo las capacidades extraordinarias asociadas al mismo sino también los avances que en la ciencia se han generado en torno a él.

El cerebro humano es el gran artífice para hacer de nosotros sujetos adaptables a entornos cambiantes, “el cerebro está en constante cambio como respuesta a nuestras experiencias y nuestra conducta; reorganiza sus circuitos con cada entrada sensorial, acto motor, asociación, señal de recompensa, plan de acción o cambio de conciencia” (Carr, 2013).

La evolución nos dotó de un cerebro capaz de cambiar (véase Figura 1); no todo nos viene dado desde nuestros genes, somos capaces de incidir en nuestras formas de pensar y actuar en todo momento. Las acciones físicas no son las únicas capaces de reorganizar nuestros cerebros, las actividades mentales pueden incluso, cambiarnos de manera profunda (Carr, 2013).

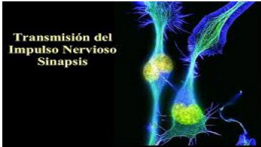
“Todavía no conocemos todos los detalles de cómo se reprograma el cerebro, pero ha quedado claro que, como proponía Freud, el secreto radica principalmente en el rico caldo químico de nuestras sinapsis” (Carr, 2013: 41).

Pensar sobre nosotros mismos y sobre la gran capacidad que tenemos permite iniciar una primera inmersión sobre nuestro yo. Sobre este punto quisiera hacer mención que, la capacidad de asombro por parte de los alumnos fue una constante a este respecto, no darse cuenta de que en ellos suceden cambios a nivel mental con el uso de algún artefacto generó mayor interés y motivación sobre el tema.

Ahora bien, sí “toda tecnología es expresión de la voluntad humana, con nuestras herramientas buscamos ampliar nuestro poder y control sobre nuestra circunstancia” (Carr, 2013: 61), debemos hacer mención que muchas de las tecnolo-

Figura 1.
Plasticidad neuronal

Plasticidad neuronal ¿qué es?



Transmisión del Impulso Nervioso Sinapsis

- El cerebro tiene querencia por los viejos caminos, es decir, las neuronas no dejan de romper viejas conexiones y establecer otras nuevas.
- **ENTONCES.....** El cerebro tiene la capacidad de reprogramarse sobre la marcha
- Todavía no conocemos a detalle como sucede esto, pero, como proponía Freud, el secreto radica en el gran proceso químico gestado en nuestras sinapsis

Fuente: elaboración propia. Diapositiva presentada en el Curso Intertrimestral *¿Víctimas o beneficiarios de la tecnología? Decida usted*. Impartido en el trimestre 16-I.

gías que hoy denominamos digitales están insertas en lo que Carr (2013) categoriza como *tecnologías intelectuales*.

Éstas tecnologías son “las herramientas que utilizamos para ampliar o apoyar nuestra capacidad mental: para encontrar y clasificar información, para formular y articular ideas, para compartir métodos y conocimientos, para tomar medidas y realizar cálculos, para ampliar la capacidad de nuestra memoria” (Carr, 2013: 62).

La computadora personal, el dispositivo móvil y el Internet son herramientas que han transformado nuestras relaciones con los otros, y también, cómo nos conceptualizamos nosotros mismos.

Gergen (2006) ha tipificado este fenómeno bajo el nombre de *saturación social*, es decir, las tecnologías que hoy en día han surgido nos han sumergido en el eco de la humanidad, “tantas voces armonizan con las nuestras como de otras que nos son ajenas. A medida que las asimilamos se han vuelto parte de nosotros [...] la saturación social nos proporciona

una multiplicidad de lenguajes del yo incoherente y desvinculado entre sí” (Gergen, 2006: 26).

Una pregunta que surgió en el curso una vez expuesto fue la de una alumna que de manera contundente y espontánea mencionó lo siguiente: “¿cómo ocurrió esto?, ¿cómo no me di cuenta?” Estas interrogantes fueron cobrando interés en los asistentes del curso al mencionar que al ser parte del día a día, las tecnologías las vemos “naturales”. A este respecto cabe destacar que la concepción de naturaleza por parte de los jóvenes está signada por el cómo interpretan el mundo de los objetos, en una lógica de aceptación legítima de que son verdaderos pues nadie, en su propio círculo de relaciones, los pone en tela de juicio.

¿De qué tecnologías estamos hablando? fue el nombre del siguiente tema a revisar. Siguiendo a Gergen (2013) se señaló que las tecnologías digitales están inscritas en la categorización de alto nivel, lo que permitió a los alumnos saber que sus características han cambiado la forma en la cual concebimos el espacio, el tiempo y nuestras relaciones. En este sentido, los medios electrónicos han rebasado todo obstáculo y han propiciado invenciones inimaginables en otras décadas.

Se seleccionó a manera de ejemplo, los diálogos que entablamos con el dispositivo móvil y la computadora para dar cuenta que estos dispositivos han gestado una concepción de individuo que está disponible todo el tiempo, aumentando nuestras relaciones con los otros y su frecuencia. Parece que todos pueden entablar una conversación mediada por un dispositivo electrónico, es fácil y cómodo porque el medio es visto como un aliado ya que todos están presentes y potencialmente disponibles. Llama la atención como un alumno puede tener mil amigos en una red social y como otro puede llegar a tener más de dos mil mensajes al día en una aplicación de mensajería multiplataforma.

La seducción fue otro de los temas reflexionados en el curso. La seducción como palabra es usada con múltiples sig-

nificados en la vida cotidiana. A cualquier objeto, situación o persona que atraiga, se le atribuye el adjetivo de seductor (véase Figura 2).

La palabra seducción como toda palabra, está dotada de dos valores: uno es el valor personal, el que el individuo construye y dos el que la colectividad va conformando a través del tiempo” (Grijelmo, 2002:12). Sin embargo, la seducción es una palabra asociada a algo o alguien, lo que deja ver que, en el caso de las tecnologías digitales, estas impulsan su consumo debido a las bondades que se les han atribuido al tiempo que “cada sujeto puede componer a su parecer y antojo los elementos de su existencia; la seducción, ocupa un lugar preponderante como un proceso regulador del consumo, las organizaciones, la información, la educación, las costumbres” (Lipovetsky, 1999: 17).

Figura 2.
El mundo y la vida en el año 2044

ASÍ SERÁN EL MUNDO Y TU VIDA EN 2044

REVISTA QUO

Sergio abre los ojos a las 8 de la mañana del 1 de enero de 2044. Sus **lentillas biónicas se conectan a la red y le informan de qué hora es, sus citas y mensajes pendientes y su estado de salud general**. Ayer se pasó un poco con las copas en la cena de Nochevieja y el asado de **carne de laboratorio** de primera que se comió le ha sentado mal, así que, cuando se vista, su ropa interior le suministrará los medicamentos idóneos para cada una de sus dolencias. Las dosis justas de paracetamol y un nuevo remedio para la resaca van directos a su torrente sanguíneo.

Aunque parezca una escena de ciencia ficción, la verdad es que casi toda la tecnología que hará esto posible está ya en marcha. En la Universidad de Washington, el profesor **Babak Parviz** ya tiene unas lentillas con una conexión muy básica, pero augura que en el **futuro nos servirán para buscar información e incluso descargarla en nuestro cerebro**.

Fuente: elaboración propia. Diapositiva presentada en el Curso Intertrimestral *¿Víctimas o beneficiarios de la tecnología? Decida usted*. Impartido en el trimestre 16-I. El texto referido fue tomado de la *Revista QUO*, escrito por Ana Pérez, 15-junio-2015. Disponible en <http://www.quo.es/tecnologia/como-sera-mundo-futuro>.

La gran profusión de mercancías hechas a la medida ha orillado a que proliferen un mundo de consumo, el cual ha sido gestado bajo la lógica de múltiples elecciones y posibilidades para satisfacer el goce inmediato (véase Figura 3).

Sin pretender ahondar en el tema, la inclusión de este aspecto en el curso partió de la intención de pensar las tecnologías digitales en el marco del individualismo, en el sentido de cómo están centradas en la idea de bienestar para las personas. Con acciones de los propios alumnos en clase se puede evidenciar este hecho. Al tomar un receso en la sesión, una alumna olvidó su dispositivo en el aula, y al darse cuenta regresó por el mismo, al preguntarle del porqué no lo dejó la alumna asintió “no puedo profesora, siento que me falta algo sino lo traigo conmigo”.

Este tipo de situaciones dejan ver como las tecnologías generan emociones y sentimientos no centrados en nuestros compañeros cercanos sino en “un reparto de personajes di-

Figura 3.
Diversas maneras de visualizar la tecnología



Fuente: elaboración propia. Diapositiva presentada en el Curso Intertrimestral *¿Víctimas o beneficiarios de la tecnología? Decida usted*. Impartido en el trimestre 16-I. Imágenes tomadas de <http://www.insights.la/2015/01/16/productos-innovadores/>.

seminados por todo el planeta que cambian constantemente” (Gergen, 2013: 97) anclados en un dispositivo electrónico.

Las anteriores afirmaciones permiten hacer referencia a otro ítem de análisis, a decir, *los entornos digitales*.

De acuerdo con Chan (2004) la vivencia de los estudiantes en el entorno digital supone un modo distinto de pensar la función del espacio para aprender y de las actividades para acceder, apropiarse y procesar información, así como para desarrollar competencias profesionales. Partir de este reconocimiento hace indispensable reflexionar sobre cómo nuestros espacios se han modificado a partir de la introducción de determinadas tecnologías, el procesador de textos es prueba de ello.

La composición en los medios digitales exige no sólo conocer los aspectos técnicos implicados en la misma al momento de usar una computadora, sino también se requiere el manejo de las cuestiones de fondo, como lo es la elaboración de significados (Cassany, 2000).

Los entornos están ahora asociados al denominado contenido multimedia, el cual ha permeado los espacios en la *web*, pero también ha permitido nuevas experiencias, percepciones distintas y apropiaciones nuevas. El alumno ante estas posibilidades se plantea y trata de explicar lo que hace con la *web* al tiempo que se cuestiona lo que ha dejado de hacer ante un vasto entorno que está allí.

Las tecnologías digitales son el eje de los cambios operados en nuestra era, su ubicuidad ha dado paso a infinitas conexiones y a impactos en todo sentido.

Una primera biografía de las cosas para las tecnologías digitales debe situarnos en primer lugar en un grupo de usuarios que pudieran compartir o no su uso; para el caso del salón de clases, los alumnos tenían en común el uso de un dispositivo móvil y algunas aplicaciones; son jóvenes que las utilizan para estar “comunicados” con los otros. A este respecto el estar “comunicados” implica decidir si entablo o no una

conversación con alguien más, es decir, el dispositivo me permite saber con antelación si contesto o no. Sin saberlo, esto ha cambiado nuestras formas de comenzar una relación con los otros; hemos desafiado la comunicación cara a cara por un escape fugaz y quizás, indefinido. En un segundo momento, una biografía de las cosas para este tipo de tecnologías debe arrojar pistas sobre sus trayectorias, es decir, preguntarnos qué sigue después del móvil. Ninguno de los alumnos se imagina que sigue, es más, alguno de ellos comentó que el móvil no desaparecerá por el carácter económico que les implica a las compañías. Me parece que en este punto hay que reconocer los aspectos culturales que envuelven el uso y la apropiación del mismo, aspectos que no fueron tratados en el salón de clases.

5. REFLEXIONES FINALES

Reflexionar sobre un tema digital lleva tiempo, implica una inversión a largo plazo en un banco de datos que cambia todo el tiempo. Parecería que una investigación de este nivel puede ser obsoleta en un mundo que cambia en estos temas. Sin embargo, estoy convencida que debemos hacer algunas paradas en el camino para darnos cuenta sobre el impacto de las mismas en cada uno de nosotros y como nuestras reflexiones pueden ser enseñadas a los alumnos interesados en estas temáticas.

Descargar nuestra mente en un escrito a la par de enseñar lo que hemos aprendido resulta ser emocionante porque nos convertimos en descargas culturales disponibles y únicas, capaces de influenciar a la par de ser influenciadas recíprocamente. Las tecnologías digitales tienen vida social porque somos nosotros mismos quienes, por medio de un acercamiento espontáneo o una contratación de por vida, las asimilamos a nuestro quehacer cotidiano.

Nuestros pensamientos y acciones sobre estos artefactos plantean nuevas rutas de investigación, nuevas biografías del

artefacto digital, nuevas dosis *on line* para nuestro mundo denominado incorrectamente social.

BIBLIOGRAFÍA

- Appandurai, A. (1991). *La vida social de las cosas. Perspectiva cultural de las mercancías*, México: Editorial Grijalbo.
- Carr, N. (2013). *¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes? Superficiales*, México: Taurus.
- Cassany, D. (2011). “De lo analógico a lo digital. El futuro de la enseñanza de la composición”, en: *Lectura y Vida. Revista Latinoamericana de Lectura*, Argentina: año 21, núm. 2, pp. 2-11.
- Castells, M. (2006). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, vol. I, México: Siglo XXI Editores.
- Chan, M. (2004). “Tendencias en el Diseño educativo para entornos de aprendizaje digitales”, en: *Revista Digital Universitaria*, México: vol. 5, núm. 10, pp. 2-26.
- Gergen, K. (2013). *El yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*, Barcelona: Ediciones Paidós.
- Grijelmo, A. (2002). *La seducción de las palabras*, España: Santillana Ediciones Generales.
- Kopytoff, I. (1991). “La biografía cultural de las cosas: la mercantilización como proceso”, en: Appandurai, A., *La vida social de las cosas. Perspectiva cultural de las mercancías*, México: Editorial Grijalbo, pp. 89-122.
- Lipovetsky, G. (1999). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*, Barcelona: Editorial Anagrama.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*, Buenos Aires: Ediciones Manantial.
- Martínez, N. (2015). *La construcción de una práctica educativa utilizando el aula virtual: el caso de la UAM Azcapotzalco*, Tesis de Doctorado, Posgrado en Estudios Organizacionales. México: UAM-Iztapalapa.

- Rizo, M. (2006). “George Simmel, sociabilidad e interacción: aportes a la ciencia de la comunicación”, en: *Revista Cinta de Moebio*, Chile: Universidad de Chile, pp. 43-60.
- Thompson, J. (2006). *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*, México: UAM-Xochimilco.

CAPÍTULO VI

ESCENARIOS EDUCATIVOS CON LA INTEGRACIÓN DE LAS TIC. UN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LAS INTERACCIONES

Sandra Alejandra Carrillo Andrés¹
Esther Morales Franco²

INTRODUCCIÓN

La irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) obligan a las universidades a generar nuevos escenarios en el proceso de formación profesional. Se presenta el caso de los simuladores de negocios como medio didáctico y estrategia pedagógica que se despliega en el proceso educativo. La reflexión se realiza en tres dimensiones con seis componentes: relación entre conocimiento y el modelo educativo; tecnologías e infraestructura; y, roles en el proceso enseñanza-aprendizaje. El eje de análisis refiere a las interacciones sociales que se transforman en el proceso educativo redefiniendo los espacios organizacionales escolares tradicionales en entornos híbridos de interacción educativa.

¹ Profesora-Investigadora, de evaluación curricular, del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

² Profesora-Investigadora de la UAM-Cuajimalpa. Departamento de Estudios Institucionales.

El capítulo se estructura en tres apartados. Las TIC en la educación, donde se expone una introducción del cambio de paradigma impuesto por las tecnologías, en particular por las TIC en la educación, y una reflexión sobre las habilidades formativas en administración en el contexto actual. El segundo apartado expone los retos que la integración tecnológica impone al profesorado tanto como medios didácticos y estrategia pedagógica. En el tercer apartado se presenta un acercamiento a una investigación en proceso sobre la integración tecnológica en la formación universitaria, donde se destacan las interacciones sociales que potencian el desarrollo de habilidades a través de los espacios organizacionales híbridos.

El capítulo expone un proyecto de investigación-acción (en proceso) en el cual el análisis organizacional es eje conductor. Se consideran dos dimensiones: investigación sobre el impacto de las TIC en los espacios educativos y la acción sobre el quehacer docente en los procesos educativos. Se observa al proceso educativo como espacio híbrido donde suceden interacciones que transforman la organización del hecho educativo tradicional presencial.

Se trata de una mirada que reflexiona sobre el impacto de las TIC en los procesos educativos. En el caso universitario resalta por diversas razones: el perfil del estudiante universitario, los cambios tecnológicos cada vez más dinámicos y la rigidez institucional en los procesos de apropiación tecnológica entre otros; pero, sobre todo, la inmanente presencia de las TIC en el proceso educativo redefine la interacción docente-estudiante.

Se renuncia a la mirada organizacional tradicional basada en caminos de análisis como el cambio organizacional, resistencia al cambio, e incluso, estructura organizacional y perspectivas institucionales en las organizaciones. La propuesta sugiere un camino hacia la comprensión del espacio donde sucede el hecho educativo universitario en el siglo XX a partir de la micro-sociología y la pedagogía crítica. Este espacio es,

en esencia, un espacio organizado con una finalidad específica: la educación.

1. LAS TECNOLOGÍAS EN LA EDUCACIÓN

Un breve recuento: tecnologías y humanidad

La irrupción de las tecnologías impacta el desarrollo de las sociedades en todos sus ámbitos. La Revolución Industrial representó un cambio radical en las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales en la historia de la sociedad del siglo XVIII y su mayor impacto lo observamos durante el siglo XIX.³ En el caso de la educación no es diferente. La irrupción del papel, la tinta y la imprenta⁴ iniciaron profundos cambios en la historia de la humanidad a partir de su integración en los procesos educativos. Estas tecnologías impulsaron revoluciones que dieron como resultado nuevas formas de interacción social a partir de la comunicación cuyo contenido y fin es el conocimiento.

La interacción social adquirió nuevas dinámicas y en consecuencia reestructuró las formas en que se configuraron los espacios organizacionales. El caso de las organizaciones cuya esencia es la educación, no es la excepción. Para Tyler (1996 (1991)) el análisis de la organización escolar ha derivado en diferentes perspectivas que exponen la concepción de estos

³ No se propone la visión determinista de la tecnología sobre la sociedad o viceversa. Se propone utilizar un método dialéctico en el análisis de la irrupción tecnológica, “la tecnología no determina la sociedad: la plasma. Pero tampoco la sociedad determina la innovación tecnológica: la utiliza. Es una interacción dialéctica entre sociedad y tecnología, está presente en las obras de los mejores historiadores” (Castells, 2005 (1999): 31).

⁴ “El recurso no tiene por qué pasar de moda, o ser utilizado mientras dure como es costumbre hacer. Un recurso puede ser eterno si la mente que lo utiliza posee la creatividad planificada para hacerlo útil”. Martínez (2016) citado en: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0071tecnologiaaulas.html>.

espacios organizacionales. La escuela como sistema social, institución burocrática, anarquía organizada, sistemas flojamente acoplados o un teatro, implican diferentes perspectivas de interacción social que se definen en el diseño y operación de las estructuras, las normas y la cultura.⁵ Estas representaciones de la organización escolar exponen los pilares de paradigmas específicos en la educación y el conocimiento,⁶ dando cuenta de una forma muy particular de implementar la visión escolarizada de la educación.

La irrupción tecnológica ha generado también cuestionamientos sobre diversos aspectos del hecho educativo. El conocimiento: su esencia como relación social; su dimensión como acervo científico, histórico y cultural; su estructura como programa y plan de estudio; su participación en el acto de conocer y aprender, así como su papel en el proceso de enseñanza, todos ellos, son aspectos que exponen la complejidad del proceso educativo (Órnelas, 2006; McLaren, 1995, 1998; Torres, J. 2006, 2007; Bauman, 2013). Esta complejidad se agudiza por la naturaleza misma de las tecnologías y a consecuencia de las múltiples interacciones que se potencian en un espacio educativo. En este capítulo se concibe al hecho educativo como un espacio híbrido organizado por interacciones múltiples que definen marcos de referencia y formas de

⁵ Algunas imágenes de la organización escolar resaltan su función disciplinaria al concebir a la escuela como un panóptico similar a las organizaciones psiquiátricas o carcelarias. Ver Althusser (2003 (1966)), Foucault (2002; 1993).

⁶ La clasificación de paradigmas más aceptada en el análisis organizacional es la propuesta por Burrell y Morgan (1979). Se trata de cuatro grandes corrientes paradigmáticas: radical humanista, radical estructuralista, interpretativo y funcionalista. Su clasificación se fundamenta en dos criterios: objetivo-subjetivo y regulación-cambio radical (Burrell, 1979). En el caso de la educación, se reconocen cinco paradigmas: conductista, cognitivo, sociocultural, humanista y constructivista. Actualmente existe un debate sobre el reconocimiento de un nuevo paradigma en la educación, al reconocer dos aspectos fundamentales: el avance de la neurociencia y el impacto tecnológico (Covadonga, 2009).

interiorización de sentido en el proceso educativo (Goffman, 2006; Collins, 2009 (2005); Peñalosa C., 2013).

Las teorías del conocimiento, al menos, desde finales de la Edad Media, se han desarrollado con mayor fuerza a partir del progreso tecnológico. El papel, la imprenta y la tinta son tecnologías que permitieron una transformación revolucionaria en la posibilidad de ampliar el conocimiento a las sociedades que se transformaban y salían de la “oscuridad” del pensamiento medioevo. En el Renacimiento y la Ilustración se presentaron eventos en la humanidad que vincularon el pasado con el futuro a través del conocimiento, uno de los medios de esos cambios fueron los libros. Al dejar de ser controlados de manera absoluta por la institución religiosa, los libros posibilitaron una comunicación con las formas de pensamiento de otras culturas y otros tiempos.⁷

Vinculado con el desarrollo de las ciudades Estado y con la actividad económica, una nueva institución se configuró como nuevo espacio de interacción social: las universidades. Con el descubrimiento de la imprenta y el avance de los siste-

⁷ Este fenómeno es magistralmente ilustrado por Umberto Eco en su obra *El nombre de la rosa* (1980). Novela histórica situada en el contexto del siglo XIV que expone, entre otras cosas; el miedo como vehículo de control social impuesto por la iglesia frente al conocimiento y al método como formas de liberación. El punto central es un libro: poética de Aristóteles y el veneno con el cual fue contaminado el libro. Esta es una metáfora de los discursos de “estigmatización” (satanización) de los dispositivos tecnológicos que abren posibilidades de pensamiento. Otros aspectos relevantes en la obra son: la emergencia del pensamiento deductivo y la confrontación entre las diferentes corrientes religiosas en la que resalta el movimiento franciscano como gran cuestionador de la iglesia y su papel en las estructuras sociales. Otro ejemplo lo constituye el impacto de la traducción de la *Biblia* por Martín Lutero, quien en su función como profesor de Teología en la Universidad de Wittenberg, y derivado de sus estudios sobre la biblia, el griego y el hebreo, realizó la primera traducción de la *Biblia* judía al alemán, profundizando en el significado y los matices de las palabras. La *Biblia* traducida al alemán y reproducida con la imprenta devino en el surgimiento del protestantismo. (Atkinson, 1980).

mas educativos la demanda de libros se incrementó de manera notable, dando paso a otro espacio sustancial: la biblioteca para el acceso al conocimiento por medio de los libros.

El descubrimiento de la imprenta en 1450 por Johannes Gutenberg permitió la reproducción de libros en grandes cantidades y a precios relativamente bajos. La imprenta se constituyó en la condición técnica fundamental que aceleró los profundos cambios religiosos, políticos, sociales, económicos y productivos de los siglos que le sucedieron. Como se ha mencionado, con el desarrollo de las universidades surgen también las primeras bibliotecas universitarias,⁸ que por medio de los libros abren el acceso al conocimiento de la humanidad, por lo cual, se constituyen en espacios de interacción a través de los libros. El acceso a los libros implicó nuevas interacciones sociales: la lectura en voz alta en las plazas y espacios familiares,⁹ así como el rol de los libros en los espacios escolares permitió el desarrollo de habilidades que potenciaron el pensamiento, la crítica y la innovación.

⁸ Las primeras bibliotecas surgieron en la época antigua, su historia expone su funcionamiento, tecnología y el valor que constituían en su sociedad. La primera biblioteca de que se tiene noticias como “conjunto organizado de libros y documentos”, es la del rey Asirio Asurbanípal, conformada por 30,000 fragmentos de tablas de arcillas enterradas, su descubrimiento aceleró el desciframiento de la escritura cuneiforme. *El Poema de Gilgamesh* y el *Colofón* son algunas de las grandes obras que aparecieron en muchas tabletas. De todas las bibliotecas de la antigüedad resalta la biblioteca de Alejandría, formaba parte de un museo situada en el siglo III a.C. bajo la protección de Ptolomeo I y su hijo, Ptolomeo II. Se estima que albergó cerca de 90,000 obras repartidas en unos 400,000 volúmenes. Se trataba, en su mayoría, de originales confiscados y que eran copiados con gran rapidez para devolver la copia al dueño, y el original se protegía en un almacén debidamente referenciado con los datos de la procedencia, el poseedor o vendedor, el responsable del texto o el lugar, etcétera (De Bury, 2016).

⁹ En la Inglaterra del siglo XVII el libro *El progreso del peregrino*, (1678) clásico de la literatura Universal, escrita por John Bunyan. Es uno que no faltaba en las bibliotecas de los hogares familiares de ese momento histórico.

En la actualidad, existen grandes bibliotecas que proponen una experiencia de vida a sus usuarios de forma inigualable. El contacto con los libros, la estancia en una sala de lectura, la participación en lecturas colectivas son algunas posibilidades de ser, conocer y transformarse a través de los libros. El mundo de las bibliotecas también se ha visto impactado por las tecnologías, en particular por las TIC. Existen interesantes proyectos de bibliotecas digitales con el objetivo de ampliar el acceso a los libros posibilitando experiencias, entre ellos destaca el Proyecto Gutenberg¹⁰ y la Cooperativa mundial de bibliotecas.¹¹ Se trata de esfuerzos colectivos que coinciden en un fin: utilizar las TIC para posibilitar experiencias de aprendizaje a partir del acceso a la literatura: acervo de conocimiento de la humanidad. Así, la información como acumulación de conocimiento y la comunicación como actividad humana, adquieren nuevas dinámicas con los avances de las TIC. Se trata de un fenómeno que transforma los procesos educativos; redefine los roles de quienes forman parte del hecho educativo y finalmente, impone un cambio permanente en las organizaciones escolares.¹²

¹⁰ Desarrollado por Michael Hart en 1791 con el fin de crear una biblioteca de libros electrónicos gratuitos a partir de libros que ya existen físicamente. Se concentra en literatura históricamente importante y obras de referencia. El lema del proyecto es “cortemos los barrotes de la ignorancia y el analfabetismo”. El trabajo de difusión busca la alfabetización pública y asegurar el acceso gratuito a la herencia literaria de la humanidad. Ver: <https://www.gutenberg.org/>.

¹¹ Se trata de una comunidad que proporciona servicios tecnológicos compartidos, investigación original y programas comunitarios para sus miembros y la comunidad bibliotecaria en general. El hilo conductor de su actividad es el conocimiento compartido. Ver: <http://www.oclc.org/es-americalatina/about.html>.

¹² Castells (2005) expone la forma en que el paisaje social y la vida humana se han transformado modificando su base material a un ritmo acelerado. Es una condición que modifica las pautas de comunicación social existentes en donde la organización del sentido y significado del lenguaje y en consecuencia, de la comunicación se modifican. De manera simul-

El siglo XXI y las tecnologías de la información y la comunicación

Los procesos de globalización de la segunda mitad del siglo XX iniciados por las relaciones económicas han derivado en la integración cultural, política y social de la humanidad. Los diferentes fenómenos como el aumento de las relaciones económicas, la configuración de nuevas identidades culturales, los diseños institucionales del Estado y un anhelo empoderamiento de la sociedad cuestionan fenómenos como la migración, los derechos, los flujos económicos y los procesos productivos (Touraine, 1997). Su impacto está presente en la educación. ¿Qué tiene de diferente esta etapa histórica respecto de otras que configuraron procesos globalizadores como el Imperio Romano y el Descubrimiento de América?, se advierte que es precisamente el tipo de tecnología disponible.

Consideradas como un conjunto de herramientas que permiten generar, gestionar, transformar y compartir la información de manera muy rápida y a cualquier hora, las TIC han roto la barrera de tiempo-espacio en la comunicación de la información.

tánea, las redes globales con grandes potencialidades de intercambios instrumentales conectan o desconectan de forma selectiva individuos, grupos, regiones e incluso países. El motivo, la revolución tecnológica, centrada en las tecnologías de la información. Castells señala que es una condición de esquizofrenia estructural entre función y significado, las pautas de comunicación social cada vez se cometen a una tensión mayor. Cuando la comunicación se rompe, los grupos sociales y los individuos se alienan unos de otros y ven al otro como un extraño, y al final como una amenaza. Es decir, la fragmentación social se extiende ya que las identidades se vuelven más específicas y aumentan la dificultad de compartirlas. Ante este diagnóstico, Castells reflexiona en torno a la acción social significativa y en la política transformadora que integre las tecnológica, con la siguiente hipótesis: de todas las tendencias de cambio que constituyen nuestro nuevo y confuso mundo están emparentadas y que podemos sacar sentido a su interrelación, así, observando, analizando y teorizando se puede ayudar a construir un mundo mejor.

El análisis de Carlota Pérez, Christopher Freeman y Giovanni Dosi, basado en el método kuhniano de los cambios de paradigma, es fundamental para organizar la esencia de la transformación tecnológica actual en su interacción con la economía y la sociedad, (Pérez C., 1983; Dosi y L. Soete, 1988). Su trabajo identifica las siguientes características:

1. *Actúan sobre la información.* No es la información sobre la tecnología. La información en sus diferentes modalidades y lenguajes (texto, sonido, imagen, etcétera).
2. *Capacidad de penetración.* En toda la actividad humana. Si todos los procesos de nuestra existencia individual y colectiva están definidos en torno a la información, entonces también estarán moldeados por el medio tecnológico de la información.
3. *Interconexión.* De todo sistema o conjunto de relaciones que utilizan las nuevas tecnologías de la información.
4. *Flexibilidad.* Relacionada con la interacción, permite que los procesos sean reversibles y no solo modifican las organizaciones y las instituciones, sino a todos sus componentes.
5. *Convergencia tecnológica.* Cualidad de integración de tecnologías separadas tradicionalmente. Las telecomunicaciones son ahora sólo una forma de procesar la información; las tecnologías de transmisión y enlace están al mismo tiempo cada vez más diversificadas e integradas en la misma red, operada por los ordenadores.

En otras palabras, inmaterialidad, interactividad, instantaneidad, innovación y digitalización en conjunto con la simultaneidad y la conectividad permanente definen nuevos escenarios de interacción en todos los ámbitos de la sociedad. También surgen nuevas formas de interacción en las que se deberán integrar conocimientos con múltiples componentes,

así como nuevas estrategias de comunicación y colaboración a través del uso de instrumentos tecnológicos como son las TIC.

Entre las nuevas mediaciones de comunicaciones se encuentran el correo electrónico, las salas de *chat*, grupos de noticias, protocolos de transferencia de archivos, etcétera, que interactúan en un espacio virtual que se configura en la red. En el pasado, en las organizaciones productivas las redes de datos fijos e inalámbricos, comunicaciones de voz y videoconferencias operaban de manera independiente unas de otras y el departamento de sistemas de información tenían que administrarlas por separado. Sin embargo, en la actualidad se pueden mezclar los distintos modelos de comunicación en un solo servicio accesible de manera universal. Se trata de *comunicaciones unificadas* que integran canales dispares para comunicaciones de voz, datos, mensajería instantánea, correo electrónico y conferencias electrónicas en una sola experiencia, en donde los usuarios pueden alternar entre los distintos modos de comunicación sin problema. También llamadas *tecnologías de presencia*, su impacto en las organizaciones incluye las alteraciones en los flujos de trabajo como la toma de decisiones y el trabajo colectivo (Laudon, 2012).

Así, toda organización deberá distinguir con claridad las TIC a partir de sus componentes:

1. *Hardware*. Parte tangible de todas las herramientas y dispositivos. Utilizan el software en cualquier parte y tienen disponible lo que se realiza en el *software* en cualquier lugar. Cada vez son más pequeños y las baterías más durables.
2. *Software*. Parte inteligente de todos los dispositivos. Permite desarrollar y organizar tareas de manera simple, rápida y automática. Es la conexión entre el *hardware* y el usuario de la tecnología.
3. *Redes*. Conjunto de dispositivos que interactúan con el *hardware* y el software permitiendo conectar a las TIC

entre sí para intercambiar información entre los diferentes usuarios que han construido líneas de conexión para su comunicación. El tipo de información se ha ampliado, de voz a texto a imagen y a video. Toda la información en un conjunto de datos que está configurado con un nivel detalle inimaginable.

En el caso de la formación profesional se distinguen dos dimensiones de las TIC: como escenarios laborales que enfrentarán en su desempeño profesional y como escenario donde sucede el hecho educativo. Estas dimensiones están estrechamente ligadas.

En los entornos laborales, particularmente del ámbito administrativo, la tendencia creciente en el uso de herramientas tecnológicas especializadas en el procesamiento de transacciones (que generan datos) y constituyen la base de aplicaciones que integran además el análisis, la simulación de datos e integración e interacción de información (que se comunica con gran rapidez y con una versatilidad) para la toma de decisiones, implica nuevas demandas de formación profesional.

Un ejemplo sería el proceso de la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, Enterprise Resource Planning). El cual, le exige al administrador realizar análisis sobre: activos organizacionales (cultura organizacional, modelo de negocios, diagnóstico de procesos, análisis sobre la jerarquía y la toma de decisiones, esquemas de trabajo en equipo y colaborativo, etcétera); activos gerenciales (basados en el liderazgo y la dirección, las decisiones estratégicas de innovación, los programas institucionales de capacitación, la cultura de dirigentes, etcétera); activos sociales (implica: infraestructuras tecnológica, normativa y económica disponibles como la red de Internet, la normatividad en telecomunicaciones y programas educativos enriquecidos en TIC que eleven el alfabetismo computacional de la fuerza laboral, entre otros) (Laudon, 2012). Un ERP reconfigura los

flujos de trabajo, la asignación de responsabilidades y los entornos de control y dirección en las organizaciones, etcétera.

La forma de interacción de los futuros administradores en estos escenarios dependerá en gran medida del proceso de enseñanza-aprendizaje en el que haya desarrollado habilidades en su formación profesional.¹³ Las preguntas que surgen son ¿cómo hacer para integrar las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje universitaria?, ¿cómo diseñar nuevos escenarios de enseñanza-aprendizaje con la “inmaterialidad” de las TIC?

TIC en la educación

Durante la segunda mitad del siglo xx, el desarrollo de las tecnologías posibilitó la construcción de importantes recursos educativos y medios didácticos. Peñalosa (2013) refiere a cuatro etapas de desarrollo (Cuadro 1).

El desarrollo y proceso de integración tecnológica en la vida cotidiana y en la educación han derivado en nuevas formas de interacción en el proceso educativo. La información como fuente de conocimiento y la comunicación como mecanismo social de creación del conocimiento son fundamentales en el desarrollo de los nuevos roles, donde el estudiante adquiere mayores atribuciones como libertad y autonomía en su aprendizaje (Figura 1) y el profesor enfrenta nuevos retos en su enseñanza como el aprendizaje para enseñar.

¹³ En la actualidad resulta normal que los perfiles laborales enfatizen las “habilidades digitales” que deben poseer los candidatos que aspiran a un espacio laboral. Para los administradores resaltan las siguientes: conocimiento digital, gestión de la información, comunicación digital, trabajo en red, aprendizaje continuo, visión estratégica, liderazgo en red y orientación al cliente, entre otras. Sin duda, la integración de las TIC y de la innovación en los entornos laborales, imponen crecientes demandas a las instituciones de educación para elevar la fuerza laboral y sin duda, deben integrarse a los planes de estudios correspondientes; sin embargo, no deberían ser el único eje conductor para la formación universitaria.

Cuadro 1.
Desarrollo de las TIC y su aplicación en la educación

	Cómputo Pre-internet 1959- 1990's	WEB 1.0. Cómputo interconectado en Internet y la www	WEB 2.0, Redes sociales y recursos de autoría. El estudiante como proveedor	WEB 3.0. Inteligencia artificial, tridimensionalidad y georreferencia
Generación:	Emergencia de computadoras integradas de tres generaciones: bulbos, transistores y Chips.	La telecomunicación entre computadoras evoluciona a inicios de la década de 1990 dando paso a la World Wide Web (WWW) . Sistema de Información de Internet. Basado en la navegación entre contenidos mediante hipervínculos (hipertexto, hipermedias). Creada por el físico Tim Berners-Lee, estuvo disponible en 1993 y permitía que los usuarios visitaran sitios WEB constituidos por texto, imágenes, videos u otros contenidos. La web, vista como un navegador, hizo posible el acceso a recursos de Internet de manera amigable desde una sola aplicación: un navegador.	Se modifican los roles de los usuarios, con un consecuente cambio en la naturaleza y estructura de contenidos. Se trata de aplicaciones Web que permiten el intercambio de información entre usuarios de manera sincrónica y asincrónica permitiendo espacios de colaboración basados en la comunicación.	Transformación de la Web en una gran base de datos, cuyo contenido es accesible a partir de aplicaciones de inteligencia artificial, o de la Web geoespacial, que incorpora capas de información basadas en mapas, a partir de los cuales permite la identificación de recursos de información localizada o, incluso, de realidad aumentada.
Características	Desarrollo de los primeros lenguajes de programación que hicieron posible la creación de un sistema de información. En la última etapa surge la PC multimedia aumentando la capacidad de almacenamiento de datos.		El lanzamiento de espacios libres y gratuitos para la publicación de contenidos personales en bitácoras o blogs; y la creación de la Wikipedia en 2001, enciclopedia creada por usuarios son las primeras aplicaciones de esta generación.	Implica la disponibilidad de recursos Web 3D, la "red penetrante" con aplicaciones que acompañarán a los usuarios adonde vayan ya que los datos estarán "en la nube". Tales aplicaciones se ejecutan desde cualquier dispositivo común (PC o teléfono móvil) y son personalizables, además de que se distribuirán de forma rápida y extensa por medios como el correo, las redes y los servicios de mensajería.
Tecnología educativa	La instrucción programada propuesta por BF Skinner, basada en el paradigma conductista de aprendizaje. En los años sesenta marcó un cambio fundamental en la educación. Se lanzó un programa para la enseñanza de matemáticas, ortografía y lectura para el nivel básico. En la década de los noventas fue ampliamente cuestionada abriendo paso a un cambio de paradigma educativo relacionados con la teoría cognitiva.	Hipertexto y sus posibilidades estructurar diferentes maneras de construir rutas de revisión de la información; Hipermedios , también la disponibilidad de estructuras ricas de información utilizando elementos verbales (texto o voz) o pictóricos (fotografías, ilustraciones, animación, video); Bibliotecas digitales , como enciclopedias;	Categoría de aplicaciones basada en la Modalidad Comunicativa en Red con las características: 1. La Web como plataforma de aplicaciones. 2. El aprovechamiento de la inteligencia colectiva. 3. La gestión de los datos de la red. 4. El fin del ciclo de actualizaciones de versiones de software. 5. Los modelos ligeros de programación.	La web 3.0 implica un cambio radical en el uso de Internet en cuanto a la gestión de contenido , que aporta nuevas formas de utilizar la Web sacándola del ámbito de las computadoras y los dispositivos móviles.

Continúa

Tecnología educativa	<p>Cambio de perspectiva: de aprender de la computadora a aprender con la computadora.</p>	<p>Navegadores y buscadores, que hacían posible la localización de información disponible.</p> <p>6. El software ejecutable independientemente del dispositivo. 7. Experiencias enriquecidas de los usuarios. Los recursos de la Web 2.0 coinciden con la tendencia teórica constructivista, que considera dos elementos centrales para la construcción de significados: el trabajo con herramientas e información que permiten al usuario conformar su punto de vista, y, la integración de redes sociales donde los usuarios encuentran espacios para compartir información y negociar puntos de vista y significados.</p>
Cursos didácticos	<p>Enciclopedias</p> <p>Programas especializados en matemáticas, ortografía, dibujo, idiomas, etcétera.</p>	<p>Cobo (2007) clasifica las herramientas de la Web 2.0 en cuatro tipos. 1. Redes sociales, espacios para escribir y compartir contenidos multimedia con personas cuyos intereses son similares. 2. Contenidos generados por el usuario como Blogs, wikis, fotos, videos y presentaciones. 3 Organización social e inteligente de la información, incluye buscadores eficientes, lectores de noticias actualizables y marcadores de páginas de interés para el usuario y, 4. aplicaciones y servicios como mapas, organizadores de proyectos, etcétera.</p> <p>Si bien, su función principal es la posibilidad de encontrar información, su papel principal es que la tecnología web implicó un cambio radical en las condiciones de navegación por la información. Fue una herramienta amigable.</p> <p>Los escenarios de inmersión permiten a los usuarios participar directamente en ambientes virtuales como los simuladores educativos. Existen simuladores y calculadoras financieras disponibles gratuitamente.</p> <p>Algunas de las plataformas de simulación como LABSAG y Company Game, se han ido incorporando a diversos programas de estudio universitario.</p> <p>Second Life, es un entorno que permite a los estudiantes adoptar un agente o avatar para participar en espacios de aprendizaje programados para hacer posible la interacción con objetos en simulaciones complejas.</p>

Continúa

Medios como complementos en textos interactivos, sistemas de ejercicios, presentaciones; **y medios como herramienta** como hojas de cálculo, sistemas de administración de bases de datos, programas de manejo de gráficos, procesadores de palabras y otros. **Fue en la capacitación laboral donde se desarrollaron sistemas de entrenamiento basado en computadora** (CBT Computer based training) para presentar simulaciones y programas tutoriales.

La Web 1.0 fue el primer ambiente que integró herramientas como correo electrónico, chats y buscadores en una interfaz gráfica.

Surgieron aplicaciones como los sistemas de administración del aprendizaje (LMS, learning management systems), que integran chats, foros y correos. **Los LMS han evolucionado, ejemplo Moodle que ha incorporado contenidos y medios diversos.** Permite crear perfiles de estudiantes, profesores, creadores de contenidos y permite realizar tareas mediante herramientas variadas, como foros, glosarios, wikis, etcétera.

Son el equivalente a un “salón virtual de clases” y actualmente incorpora funcionalidades de la Web 2.0 al permitir la incorporación de aplicaciones de otra familia como videos de You Tube, blogs, wikis, portafolios electrónicos o contenidos RSS.

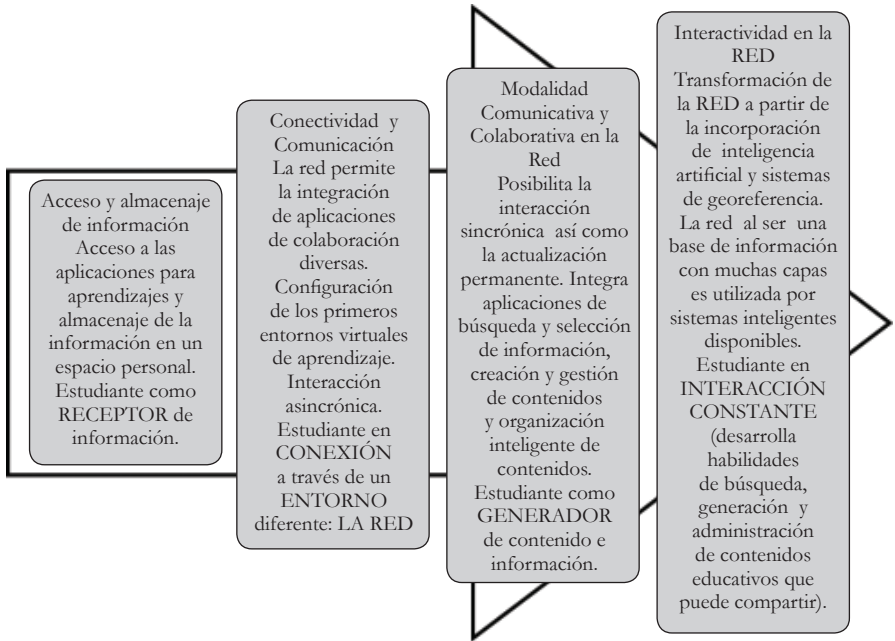
Algunas estrategias para usar las herramientas web 2.0 como medios didácticos **requieren una concepción de libertad y autonomía de los usuarios.** Por ejemplo. Los **Podcast** podrían permitir el uso de redes para compartir información en audio o video con el objetivo de promover la reflexión a partir de estos contenidos digitales. Los sitios bookmarking social, permiten mantener una colección de vínculos de interés para los grupos en línea. **Esto implica una capacidad para clasificar recursos como colecciones de vínculos a sitios relevantes para comunidades de aprendizaje** (Delicious, Diigo y Symboloo). **Actualmente se utilizan para el desarrollo de Entornos Personales de Aprendizaje** (PLE, Personal Learnign Entorn). Otro recurso de la Web 2.0 **son los servicios de creación de comunidades virtuales como las redes sociales y foros.** Su utilización se basa en perfiles, con lo cual se intensifica la interacción a partir de navegación, identificación de intereses comunes, intercambio de materiales e información a través de mensajes, foros, espacio es, etcétera. **Es decir, se crean espacios informales de aprendizaje e intercambio de recursos para el conocimiento.**

Escenarios de inmersión, que permiten a los usuarios interactuar “como si” estuvieran en una situación representada por el programa. Resaltan los simuladores de vuelo (originalmente desarrollados en el ámbito laboral para la capacitación) y los simuladores financieros, de gestión de negocios y de análisis de información financiera.

Se ha incrementado su integración en los planes y programas de estudio universitario.

Son herramientas innovadoras que permiten, a partir de una experiencia práctica, enfrentar situaciones aplicación de conocimiento para la posterior reflexión sobre el aprendizaje. Tiene dos funciones: la integración de contenidos temáticos fragmentados y segmentados que recibe el estudiante durante su formación y, segundo, la experiencia en la que el trabajo en equipo, la comunicación y las habilidades sociales son fundamentales. Los procesos de evaluación se amplían a la autoevaluación y co-evaluación. En el caso de la administración los procesos de toma de decisiones se analizan desde diferentes perspectivas: trabajo en red, análisis de información, modelación de alternativas, etcétera.

Figura 1.
Transformación en el rol del estudiante a partir de la integración de las TIC



Fuente: elaboración propia.

Es preciso reconocer que la integración tecnológica está presente en todos los aspectos de la vida cotidiana siendo las generaciones más jóvenes quienes la incorporan con mayor facilidad a sus actividades. Lo que para el profesorado es un cambio, para el estudiante es parte de su vida cotidiana. Sin embargo, el acto de aprender y de conocer sí es un cambio para los alumnos. Ambos, alumnos y profesores comparten la tensión del cambio permanente. Más aún, comparten el complejo escenario de la omnipresencia de la tecnología en la vida cotidiana y construyen interacciones múltiples en dinámicas intensas.

El cambio en la enseñanza inicia en el elemento central de las actividades que despliega el docente: el *diálogo*. Para Gusdorf (1963), los teóricos en pedagogía han desestimado la función del diálogo siempre presente en los elementos discursivos en el aula. En escenarios tradicionales, la única voz en acción es la del docente, es el discurso que intenta ser comprendido y aprehendido por aquellos a quienes se dirige. En este sentido, a través del discurso el docente establece múltiples encuentros; el discurso del profesor llega de manera diferenciada a cada alumno y en consecuencia su impacto en el hecho educativo tiene resultados diferenciados. La patología de esta función se presenta cuando se asume que la enseñanza se basa en el monólogo del docente al considerarlo el poseedor del conocimiento que compartirá e intentará transmitir y en la interacción recibe la reproducción del monólogo, sólo que ahora, ejecutado por el alumno.

Las TIC, que tienen como contenido la información y como vehículos múltiples canales de comunicación cambian los escenarios en que los discursos se construyen; cambian las organizaciones en donde se dan dichos cambios, y son propulsoras del mismo. Diseñar una estrategia pedagógica basada en TIC no sólo resulta inminente considerando el perfil del estudiante actual y el contexto donde se desarrollan las historias de los estudiantes; sino también resulta una posibilidad de desarrollar una pedagogía profunda.

Considerando que “la enseñanza es siempre más que enseñanza. El objeto pedagógico, en cada situación particular, desborda ampliamente los límites de esta situación; afecta, progresivamente, la existencia personal en su conjunto” (Gusdorf, 1963: 17), no se busca sólo la enseñanza a partir de apropiación de saberes construidos por otros; sino una pedagogía que vea en la enseñanza un medio para la constitución de una historia personal a través de la relación de saberes y experiencias. Es preciso reconocer que “cada hombre tiene una historia, o más bien, cada hombre es una historia. Cada

vida se presenta como una línea de vida. La enseñanza sería un aspecto del periodo ascendente de esta historia; jalona el crecimiento mental intrínsecamente ligado al crecimiento orgánico. Su función es permitir una toma de conciencia personal en el acoplamiento del individuo en el mundo y con los demás” (Gusdorf, 1963: 24).

2. EL PROCESO EDUCATIVO, LAS INTERACCIONES Y LAS TIC

El proceso educativo es el resultado de una serie de interacciones donde media el conocimiento a través de experiencias. Éstas deben ser dirigidas en el proceso de la enseñanza desplegado por los profesores cuya función es diseñar y conducir estas experiencias en un conjunto de interacciones múltiples (entre estudiantes, estudiantes y profesores, grupo y escuela, etcétera). Estas interacciones son el espacio donde el aprendizaje sucede, existe un cambio en el conocimiento de los estudiantes y, al producirse mediado por una experiencia, permite al estudiante dar significado a nuevo conocimiento en función a sus conocimientos previos que se enriquecen con las nuevas experiencias (Peñalosa C., 2013). La estrecha relación entre aprendizaje y enseñanza supone una serie de interacciones que se construyen a partir de roles y funciones en el mismo.¹⁴

Al igual que en el análisis organizacional de las instituciones educativas, las teorías del aprendizaje han desarrollado

¹⁴ Para Randall Collins, los rituales de interacción, son encuentros pautados entre personas que, mejor o peor, han aprendido de otros y por experiencia propia a percibir, inferir, reproducir, desarrollar, improvisar esas pautas. De tal forma, las relaciones entre los individuos constituyen cadenas de rituales de interacción que se auto-organizan en toda la pluralidad de estructuras informativas que crean, encauzan, modulan, conforman y son las dinámicas de los encuentros situados (Collins, 2009 (2005)).

diversos modelos en lo que se definen roles y funciones del profesor en la enseñanza, y del estudiante en el aprendizaje.¹⁵ El presente análisis se incorpora a la perspectiva del paradigma constructivista del aprendizaje. Perspectiva que concibe al aprendizaje como un proceso de construcción, el cual se conforma por un conjunto de significados que se almacenan en las mentes de las personas mediante las actividades que se despliegan en el aprendizaje (que fueron diseñadas para enseñar). Conocer es, construir conjuntos organizados de significados que representan la posibilidad de participar de manera efectiva en actividades del mundo, utilizando estos significados como herramientas y aplicándolos en las situaciones que lo requieran (Peñalosa C., 2013). Esta posibilidad es la que habilita a las personas y abre nuevas posibilidades de interacción, pero además enfatiza la intencionalidad en el proceso de aprendizaje. También obliga a reconocer nuevas atribuciones de autonomía, libertad y responsabilidad a los estudiantes.

Para Peñalosa, el aprendizaje, además de ser un *proceso constructivo*, también es un *proceso intencional*,¹⁶ precisamente por las metas y propósitos de quien aprende. Al tener como base fundacional las experiencias, *el aprendizaje es situado* porque implica la contextualización de las interacciones en espacios, tiempos y circunstancias que modulan las interacciones. En

¹⁵ Por ejemplo, en la concepción de la escuela como un Instrumento ideológico del Estado de Louis Althusser, la metáfora organizacional es comprender a la escuela como un reclusorio, propuesta por Michel Foucault, en donde se disciplina a los futuros ciudadanos y en el proceso de aprendizaje, el rol del profesor como autoridad no sólo estaba legitimado por su saber, sino por ser un rol dotado de recursos organizacionales de dominación.

¹⁶ Al respecto es preciso señalar que, en el proceso educativo, la adquisición del saber corresponde en cada persona a una búsqueda del ser. Esta es la base de la intención. No se puede buscar ni lo que se sabe ni lo que no se sabe. Se trata de una dialéctica donde el aprendizaje de un saber es una evocación del ser. El alumno, el que no sabe, es, sin embargo, el sujeto y el objeto de una vocación al saber, que es al mismo tiempo una llamada al ser (Gusdorf, 1963, p. 31).

este sentido, *el aprendizaje es distribuido*, ya que supone una distribución de las tareas entre un colectivo que puede ser un equipo o un grupo que interactúan con herramientas de mediación cultural. También *el aprendizaje se considera como estratégico* ya que exige un desarrollo y aplicación de métodos de trabajo que permitan a quién aprende desplegar diversas estrategias de búsqueda, organización, gestión y colaboración de información (Peñalosa C., 2013).

Concebido desde esta perspectiva, al aprendizaje exige un diseño didáctico y una conducción pedagógica que posibilite la construcción, intención, situación, distribución y lo estratégico del aprendizaje, así como los fines pedagógicos de la educación.

Históricamente, la lectura, los ejercicios, la disertación del profesor, así como los estudios de casos han sido medios didácticos que al utilizar diferentes recursos educativos posibilitan la reflexión de los aprendizajes por parte de los estudiantes e incluso, un tipo de validación de los mismos a partir de evaluación tradicionales. En este esquema, la relación profesor-estudiante se define en función a la posesión de la información, la forma de comunicación y sobre todo, a las atribuciones de validación de conocimientos. En esta última fase, tradicionalmente si bien se incorpora la reflexión del estudiante sobre su aprendizaje, es más importante la examinación del profesor como mecanismo institucionalizado en el hecho educativo. Bajo este esquema estudiantes y profesores desarrollan estrategias donde por supuesto están presentes la reflexión colectiva y los trabajos en equipo, espacios en los que la colaboración es parte fundamental. Sin embargo, a pesar de esta experiencia, el enfoque pedagógico de la educación se desdibuja en los sistemas educativos tradicionales al priorizar las certificaciones y la cuantificación de resultados escolares establecidos bajo la examinación.

Al reconocer la profundidad de las TIC en la vida cotidiana, donde la autonomía, la libertad y la responsabilidad se

constituyen en pilares en las formas de interactuar, las interacciones se desarrollan en ambientes presenciales y virtuales donde los mecanismos de comunicación despliegan nuevas formas de uso del lenguaje; debe reconocerse que los espacios escolares deben transformarse incorporando una pedagogía que no sólo busque “la elevación del nivel de vida intelectual” a partir de la validación de conocimientos, sino se centre en el futuro humano en una sociedad de profundos cambios a partir de estas formas de interacción que se despliegan en escenarios donde lo presencial y lo virtual se integran, constituyendo escenarios híbridos o mixtos.

Para ello se propone recuperar una visión fundamental del espacio escolar, aquella que expone lo que sucede en el proceso educativo a razón de ser considerado como espacio de interacción pedagógico, como sitio de encuentros, de rivalidades, de hostilidades y de amistades, es el primer campo de ensayo de actitudes y de valores humanos (Gusdorf, 1963). Así, la pedagogía que además de buscar un fin utilitario del conocimiento permita la transformación de las personas a partir de sus estrategias de interacción social posibilitará la formación profunda que precisan contextos con grandes estímulos tecnológicos que redefinen la sociedad.

Promover un aprendizaje profundo implica, entre otras cosas, dominio, transformación y utilización de conocimientos en el despliegue de diversas interacciones sociales que tienen como fin la modificación de una situación que se comprende como problema. Es decir, la solución de un problema significa generar una realidad específica a partir de la aplicación de conocimiento que a su vez es producto de saberes significativos que se integran a su conocimiento previo y se incorporan como parte de su forma de entender y actuar en el mundo (Peñalosa C., 2013).

En este sentido, la omnipresencia tecnológica en la sociedad actual impone a las organizaciones educativas y, en particular a la universidades construir nuevas formas de or-

ganización donde suceda el hecho educativo. Las TIC posibilitan la integración de diversos medios didácticos que podrían estar en armonía a una estrategia pedagógica que aspire, además de la habilitación profesional, a la transformación profunda de relaciones humanas. Un escenario ideal es construir sinergias institucionales donde se complementarían con los medios didácticos desarrollados por los mismos profesores para evitar que resultan ser esfuerzos solitarios, aislados e individuales.

Tres dimensiones advertimos en este proceso: Primero, recomprender a las organizaciones escolares con *activos tecnológicos*, con la definición de un currículo que incorpora contenidos específicos y cuenta con un *activo humano* en la planta docente que despliega un modelo educativo específico. Segundo, reconocer los *procesos de interacción surgidos en el hecho educativo* donde se transforman las relaciones a partir de nuevos valores en el aprendizaje; como la libertad, la autonomía, la responsabilidad en combinación de nuevos retos en la enseñanza, nuevas habilidades, medios didácticos y estrategias pedagógicas. Tercero la *construcción del camino formativo del perfil de ingreso hacia el perfil de egreso* de los estudiantes a partir de la organización de contenidos, información y prácticas establecidas en los planes de estudios.

La integración de las TIC en los entornos educativos constituyen una oportunidad de transformación en la formación, particularmente, la profesional. Siempre es deseable la búsqueda sinérgica entre procesos institucionales y esfuerzos individuales en torno a la transformación del sistema educativo en su conjunto.¹⁷ El presente análisis solo se enfoca al esfuer-

¹⁷ Existe gran diversidad de programas de cambio institucional encaminados a la integración y apropiación tecnológica en las Instituciones de Educación Superior. Los resultados han sido diferenciados tanto en comparación entre países (desarrollados y en desarrollo) así como entre tipos de instituciones (públicas y privadas). Algunos elementos claves para el análisis de estos procesos de cambios sugieren clasificar los ele-

zo individual de un profesor por integrar las TIC en su interacción con los alumnos.

Con la integración de las TIC: todos deben aprender

Las TIC se pueden comprender en dos dimensiones: como herramientas técnicas y como dispositivo de interacción social. En ambos casos, la configuración organizacional del escenario de aprendizaje se transforma e implica nuevas habilidades y roles de quienes participan. Para Peñalosa C. E. (2013), las tecnologías deben ser concebidas como forma de mediación que hacen posible el contacto y la interacción entre los estudiantes y sus objetivos de conocimiento, a partir de ello permiten conocer, aplicar e integrar el conocimiento para la solución de problemas en el proceso de aprendizaje (Peñalosa C., 2013).

Se reitera que la interacción tecnológica ha generado una dinámica social, económica, política, etcétera sin precedentes y el caso de los procesos educativos que suceden en la organización no es la excepción. En ellos, el docente debe ser consciente de este contexto en el cual los estudiantes ya están inmersos. Comprender la función de los docentes implica romper paradigmas educativos centrados en el profesor, en la disciplina y sobretodo, en la posesión del conocimiento. Los docentes deben asegurar que los estudiantes desarrollen habilidades que les permita construir su conocimiento a partir del uso de TIC (Martínez y Salanova, 2016). Pero sobretodo, deben incorporar en sus prácticas las TIC.

El proceso de aprendizaje no es exclusivo de los estudiantes, sino también es un proceso que sucede en el diseño y desarrollo de la enseñanza que desarrollan los docentes. El punto de partida es reconocer el perfil de ingreso de los

mentos entre: endógenos y exógenos; organizacionales, institucionales y educativos; etcétera.

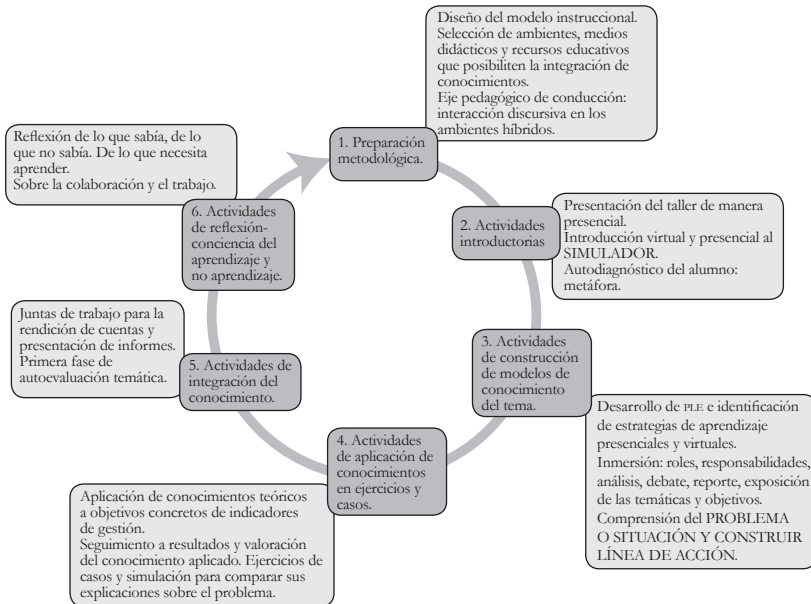
alumnos, quienes están inmersos en el mundo tecnológico, el cambio lo vive de manera más intensa el profesor. El profesor debe aprender no sólo a ser usuario, sino gestor e instructor de TIC para su eficaz introducción en el diseño de recursos didácticos y de estrategias pedagógicas¹⁸ a partir de aplicaciones y recursos tecnológicos que posibiliten el diálogo educativo, el encuentro pedagógico con el alumno.

En este sentido es preciso reconocer a la educación como proceso social donde el papel del docente es fundamental. En la etapa de institucionalización de los sistemas escolares la relación se marcó por la participación activa del docente y una participación pasiva del estudiante, este era el modelo que predominó durante el siglo xx, enfatizando el método de memorización. Estos roles se han transformado. Ya no estamos frente a una docencia basada en la memorización, ni donde el docente sea la figura central del proceso de enseñanza-aprendizaje. Ahora estamos frente a estudiantes que no asumen una postura pasiva, sino un rol protagónico que va cambiando a una figura cada vez más activa, por lo cual la transformación del docente es inminente.

La integración de las TIC en el desempeño docente propone un camino para este cambio. Considerando la perspectiva del paradigma construccionista, se presenta una propuesta del proceso educativo a desarrollar por el docente: (Figura 2).

¹⁸ Recurso educativo, es el material (tradicional o digital) que es utilizado con una finalidad didáctica o para facilitar el desarrollo de un proceso educativo, ejemplo: documental, una película o una enciclopedia. El medio didáctico, es el material diseñado y elaborado con la intención de facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje, están estrechamente ligados a un programa de estudio y cuentan con objetivos específicos de apropiación de conocimiento, ejemplo: libro de texto, programas de video multimedios, prácticas de ejercicios, guías de estudio, etcétera. Finalmente, la estrategia pedagógica refiere a la forma en que se integran los métodos pedagógicos con los medios didácticos y otros recursos educativos para la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje que asegure un profundo hecho educativo en las personas.

Figura 2.
Propuesta pedagógica



Fuente: elaboración propia.

1. *Preparación metodológica.* Implica el diseño del modelo instruccional que se presenta a los alumnos. Se definen objetivos, actividades y resultados esperados. Se hace énfasis en la recuperación de conocimientos previos para el desempeño en las actividades educativas. Se sugiere el aprovechamiento de Sistemas de gestión de contenidos institucionales como el Moodle, en su ausencia, podrían utilizarse aplicaciones tecnológicas que estén bajo control de los estudiantes. Ejemplo. Para el diseño de un Entorno Personal de Aprendizaje (PLE) que integre cinco categorías: dónde buscan información, cómo selecciona información, diseño y generación de información, gestión de (recuperación de) información y cómo comparten la información

con el grupo. Ejemplo de estas herramientas es el Symbaloo o Netvides.

2. *Actividades introductorias.* Se socializa la propuesta general del tema de estudio, la metodología a seguir, los recursos educativos a utilizar y los medios didácticos a aplicar. Se precisa ubicar el contexto educativo a partir de situar los conocimientos a aplicar en el plan de estudio que correspondan.
3. *Actividades de construcción de modelos de conocimiento de temas.* Refiere a elementos de participación, colaboración e interacción de los participantes en el desarrollo del curso. Entre ellos están las instrucciones de análisis, debate, reporte, exposición y propuestas de intervención. Estas pueden realizar en escenarios presenciales o a distancia. En en ambos pueden integrarse medios tecnológicos como lluvia de ideas, mapas mentales, presentaciones interactivas, chat y foros.
4. *Actividades de aplicación de conocimiento en ejercicios y casos.* Se refiere a la intervención del estudiante en escenarios de aprendizaje como son los casos de estudio, los escenarios de inmersión, los organigramas, los ejercicios concretos. Se trata de integrar su conocimiento en la solución de un problema que fue previamente diagnosticado y evaluado al cual, el estudiante propuso una línea de acción para su atención. Actividades que pueden ser en escenarios presenciales y a distancia.
5. *Actividades de integración de conocimientos.* Se trata del primer momento de reflexión en el cual el estudiante evalúa los resultados de la aplicación del conocimiento, comparte el análisis y define las nuevas situaciones de aprendizaje. Este proceso puede ser a distancia o presencial, en ambos escenarios es indispensable la retroalimentación de compañeros o docente.

6. *Actividades de reflexión y conciencia de lo aprendido y no aprendido.* Se trata del cierre de la unidad temática. Se deberá realizar una revisión del objetivo y la valoración sobre el desempeño y los resultados del proceso de aprendizaje. Se podrá realizar de manera presencial o a distancia, en ambos casos es indispensable asegurar la interacción sincrónica de todos los participantes.

Es un ciclo que permite distinguir y vincular tanto el diseño de medios didácticos como la estrategia pedagógica a desarrollar en el proceso. Peñalosa (2009) propone para la realización de un diseño pedagógico basado en las TIC, distinguir y seleccionar dos elementos:

1. *Ambientes.* Se refiere a la preparación metodológica, que incluye establecer el medio de interacción y los elementos metodológicos de estudio del alumno. En las universidades se ha incorporado las aulas virtuales, en su ausencia un PLE personal como Symbaloo podría suplir.
2. *Uso de herramientas digitales didácticas.* Existen diversas familias de herramientas digitales para contenidos didácticos y se subdividen en:
 - 2.1. *Herramientas de contexto.* Cuyo fin es que los estudiantes aprendan conocimientos en situaciones y contextos. El uso de herramientas multimedia, narrativas y estudios de caso desarrollados en dispositivos como presentaciones dinámicas, imágenes fijas, etcétera. Los simuladores educativos representan una de las herramientas más completas en el desarrollo del aprendizaje. Contextualiza el aprendizaje a partir de la inmersión.
 - 2.2. *Herramientas de activación de contenido.* Refiere a la relación de los contenidos con saberes pasados. Se trata de clarificar con precisión los objetivos

de la temática. Se trata de materiales introductorios clasificados en: organizadores previos, organizadores expositivos y organizadores comparativos. Ejemplo: mapas mentales, líneas de tiempo, etcétera.

- 2.3. *Estrategias de construcción y aplicación.* Núcleo del modelo instruccional. Se conforma de tres etapas: 1ª *acceso al conocimiento*; 2ª *ejecución de estrategia*, y 3ª *aplicación de conocimiento*. Cada etapa puede integrar más de un medio didáctico o recurso educativo. Por ejemplo, *en el caso de acceso al conocimiento*, el profesor podrá hacer uso de aplicaciones en línea que permiten a los alumnos consultar las notas de clases en mapas mentales o líneas de tiempo; medios didácticos como ejercicios en línea, *wikis* o crucigramas; otros recursos educativos como videos, películas, documentales, blogs, etcétera. Los ambientes virtuales como Moodle podrían ser utilizados como repositorios o para integrar *chats* o foros de consulta. *Para el caso de la ejecución de estrategias* en las cuales se construye y aplican los saberes, resulta fundamental construir estrategias de acceso, selección, gestión y creación de información en las que el alumno podría hacer una presentación en la red, un mapa conceptual o incluso diseñar un PLE para el caso concreto de estudio o del conocimiento particular de interés. Estos contenidos deben ser socializados discutido y debatidos a través de elementos como foros y *chat*. En el aula presencial el diálogo lo dirige el docente. En síntesis, las estrategias de aprendizaje son aquellas que los estudiantes utilizan integrando diferentes herramientas que están de acuerdo a las exigencias cognitivas de los dominios de cono-

cimiento a los que se enfrentan en el contexto dado. Por ejemplo, sobre su interacción con la información, los estudiantes seleccionan mecanismos de búsqueda, gestión y comunicación de contenidos e información, así como dispositivos de creación de contenidos con aprendizajes nuevos. En el pasado, una estrategia era el desarrollo de fichas técnicas y bibliográficas en las que el estudiante organizaba la información. Se utilizaban unos tarjetones en los que se concentraba la información de relevancia para el estudiante. El punto central de toda estrategia de aprendizaje se refiere a la forma en que integran medios y desarrollan modos de acción en su aprendizaje. Estas estrategias deben estar focalizada a uno o varios elementos presentes en el desarrollo de aprendizaje, por ejemplo, el control del espacio físico, el orden e integración de los recursos educativos, etcétera. El ciclo se termina con la aplicación del conocimiento y la autoevaluación que el alumno realice. Se trata de estructurar el tema a partir del diagnóstico de la problemática, los retos de aplicación de conocimiento, el diseño de su plan de acción, la ejecución, el análisis de los resultados en dos dimensiones: sobre el objeto de conocimiento y sobre las interacciones en el proceso educativo. De esta manera, todas las estrategias también deben ser planteadas en torno al tipo de trabajo colaborativo y colectivo que enriquece la construcción del aprendizaje. El caso de los simuladores educativos resulta relevante ya que se trata de un medio didáctico compartido de manera simultánea por un grupo de alumnos en que cada uno tiene roles específicos definidos por el grupo. Las estrategias de aprendizaje de-

ben ser diseñadas en torno a su funcionamiento grupal. Los PLES compartidos, la interacción en *chat*, foros y la gestión de contenidos en Drop-box son algunas estrategias que los estudiantes pueden utilizar. Las estrategias de aprendizaje se vinculan con las estrategias de enseñanza en que se encuentra el diseño instruccional, la creación de medios didácticos y el contenido temático que podrá estar en medios tradicionales como libros, notas de clase, o medios digitales como videos, mapas, etcétera.

- 2.4. *Herramientas de integración.* Es la última fase del ciclo, en la cual se pretende una valoración sobre el resultado del proceso educativo por parte del estudiante y una retroalimentación por parte de los otros: el resto del grupo y el profesor. No sólo se trata de ver en tipos acumulativos cuantitativos la construcción del conocimiento, sino en términos formativos cualitativos la integración de conocimientos previos con nuevos. Las exposiciones finales sean utilizando aplicaciones de apoyo de manejo de información como presentación tradicional o a través de otros dispositivos como son los carteles, constituyen el primer paso que les permitirá estructurar, clasificar, vincular y enlazar los contenidos temáticos del aprendizaje. El segundo paso es el desarrollo del discurso que los estudiantes acompañaran con la presentación, la verbalización no sólo de saberes, sino del proceso de aprendizaje, el diagnóstico elaborado, su razonamiento, el desarrollo de su propuesta, la aplicación y los resultados constituyen elementos de reforzamiento del aprendizaje. Cada etapa del discurso deberá estar debidamente argumentada y fundamentada con datos

concretos de temas específicas del curso. En los simuladores educativos esta etapa representa un gran reto tanto para estudiantes como para profesores, ya que exige un nivel de dominio superior que posibilite de manera didáctica la comprensión de lo aprendido considerando el contexto de la simulación.

En cada una de las herramientas se ha distinguido un hecho fundamental: El diálogo que se despliega a través de los discursos en acción. Estos diálogos son los escenarios de interacción que se privilegian en la propuesta. Las TIC, posibilitan una gran diversidad de diálogos e imponen una dinámica de interacción diferente. Habiendo distinguido ambientes de herramientas, la propuesta pedagógica contiene como sustento sólido que busque impactos en la transformación de las personas a partir del hecho educativo: los discursos en acción. Para ello, las estrategias de enseñanza, el diseño didáctico que incluye medios, instrumentos y otros recursos educativos deben ir acompañados con espacios donde la retroalimentación discursiva se posibilite en el acto educativo. Esto es fundamental no sólo en la conducción, sino en la construcción de todos los instrumentos didácticos y la selección de recursos educativos que se utilicen. Los diálogos que posibiliten estos encuentros enriquecerán en diferentes aspectos el proceso formativo (véase Figura 3).

Teoría conectivista en el proceso educativo con TIC

Buscar que los aprendizajes trasciendan en el aula siempre ha sido una aspiración en la estrategia de enseñanza. Motivar el interés personal y apoyarlo por diversas tecnologías puede resultar una experiencia donde surja el desorden, caos o inservible, en donde el resultado son esfuerzos fragmentados, aislados y poco integrados. ¿Cómo evitar esta fragmentación?; ¿Será que es precisamente la situación de caos donde

Figura 3.
Diseño de estrategia pedagógica



Fuente: elaboración propia.

se posibilitan los aprendizajes significativos situados en contextos, en apariencia incomprensibles? Hay quienes sostienen que esa situación de caos ha sido fundamental para la emergencia de aprendizajes e innovaciones basadas en la creatividad, la adaptación y la socialización de ideas y saberes.

La perspectiva constructivista en el proceso enseñanza-aprendizaje se fundamenta precisamente en el individuo y su interacción con el aprendizaje para participar activamente en la generación significados que resultan relevantes por su relación con el contexto, con la realidad y su aplicación en problemáticas específicas.

Reconociendo el cambio que ha suscitado la era digital, el auge de la red, así como la interacción de los individuos, recurrimos a la propuesta de Siemens: *El conectivismo*. En ella se

reconoce que el aprendizaje no solo viene de nuestras propias experiencias sino de la relación, la comunicación y la interacción significativa con los otros. “El conectivismo ofrece una nueva percepción de las habilidades y tareas de aprendizaje necesarias para que quienes aprendan florezcan en esta era digital” (Viñas, 2016). De acuerdo con Viñas la define como:

[...] aprender es un proceso que ocurre en un entorno nebuloso de elementos centrales cambiantes, no totalmente bajo control del individuo. El aprendizaje (definido como conocimiento aplicable) puede residir fuera nuestro (dentro de una organización o base de datos), se centra en conectar grupo de información especializados, y las conexiones que nos permiten aprender más son más importantes que nuestro estado actual de conocimiento (Viñas, 2016: 10).

Esta propuesta conduce al aspecto social del conocimiento. Abandonar la perspectiva que lo comprende como un hecho individual (casi íntimo) de las personas para comprenderlo como un hecho relacional en donde se transita de lo intrapersonal a lo interpersonal. La capacidad de búsqueda de saberes en la actualidad, donde la información se presenta en grandes cantidades, desordenada, fragmentada, ambigua y donde cada vez se hacen más imprescindible las habilidades de un autodidacta, exige de iniciar, establecer y fortalecer procesos de colaboración. La red, omnipresente, posibilita múltiples relaciones que se configuran a través de los diferentes canales de comunicación (aplicación) con la integración de diversos dispositivos tecnológicos (pc, i-pod, celular, etcétera) conforman otras formas de estar con los otros.

Glaser (citado en Peñalosa 2013), muestra que el proceso de aprendizaje se caracteriza por una progresión entre tres fases: 1. *Apoyo externo*; donde el apoyo del docente es necesario. 2. *Transición*, aquí el estudiante empieza a desempeñar sus propias estrategias y 3. *Autorregulación*, que implica que se desarrolle un ambiente de aprendizaje, está bajo el control del

aprendiz, cuando el estudiante llega a este momento se hace necesario ofrecerles condiciones para que desarrollen formas autónomas de desempeño.

El conocimiento en el proceso de enseñanza aprendizaje, su carácter social

El conocimiento ha sido ampliamente estudiado desde la antigüedad hasta nuestros días. Desde Platón y Aristóteles hasta Ausubel, Maturana, Nonaka y Morin, el conocimiento ha sido objeto de profundos análisis. En cada época y en cada contexto socio-histórico se han desarrollado diversos paradigmas en torno al conocimiento, su relación con la verdad y con el pensamiento humano. Hessen, J. (1981) identifica cinco ideologías que han marcado la teoría del conocimiento a lo largo de la historia: La verdad absoluta del dogmatismo, la ninguna verdad del escepticismo, el juicio a la verdad del subjetivismo, la utilidad de los saberes en el pragmatismo y; la reflexión y crítica sobre el conocimiento del criticismo. Sin duda, el sistema ideológico es un componente fundamental en el desarrollo del conocimiento. Pero, hablando de un tipo de conocimiento específico, el institucionalizado en los sistemas educativos y de investigación, además de reconocer el sistema de creencias es indispensable hablar de dos elementos más: la razón y la experiencia. La triada: creencias, razón y experiencias, es inseparable en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que el elemento central es el pensamiento.

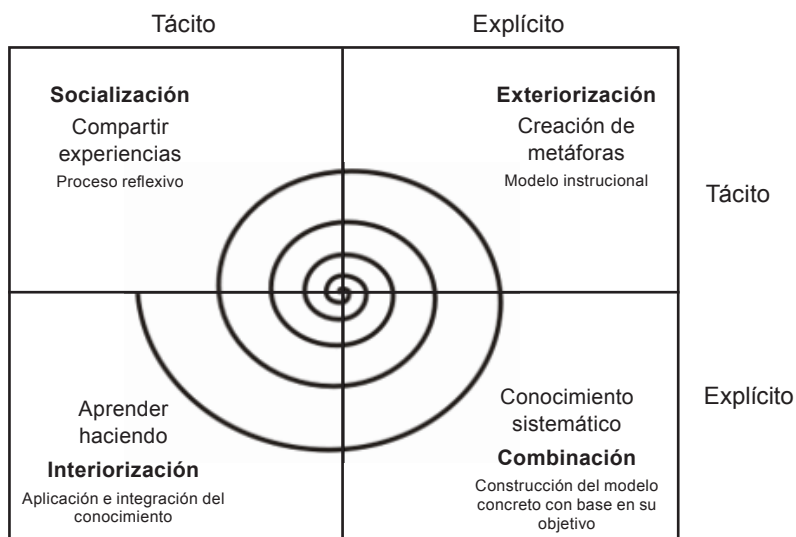
Locke explica muy convincentemente la evolución del pensamiento. Porque una pregunta que no se hacían en aquellos tiempos predarwinianos era ¿de dónde viene la capacidad de razonar? Experimentos en etología, psicología, inteligencia artificial y ciencias cognitivas nos hacen creer que en efecto, los animales desarrollan capacidades cognitivas a partir de

la experiencia, pero, ¿cómo explicar esa experiencia? Se requiere de la razón. Una se basa en la otra. Pero ambas necesitan de aprioris. Necesitan de creencias, las cuales se retroalimentan tanto de la razón como de la experiencia. Se necesita de la experiencia, pero también de la razón, y también de las creencias, para poder hablar del conocimiento (Gershenson, 2000).

Las experiencias son hechos colectivos que se materializan en discursos que estructuran el pensamiento a través de la razón. Estos discursos dan cuenta de la experiencia, pero también de las creencias, la selección de las palabras, la estructura de las oraciones, el ritmo, son aspectos que dan cuenta del tipo de desarrollo cognitivo que posee una persona, de los conocimientos que es capaz de aplicar, informar y, sobre todo, compartir. Quizá, esa sea una de las cualidades que en la actualidad se valora más del conocimiento, la forma en que se socializa.

En una organización productiva, el conocimiento es el principal recurso para lograr sus objetivos. Se despliega por medio de la interacción entre las personas, en su acción dentro de los procesos y en la utilización y aplicación de las personas con los instrumentos de trabajo y frente a problemáticas específicas. El conocimiento es para las organizaciones productivas tanto un atributo individual como un atributo colectivo (Nonaka, 1999). Reconociendo las diferencias radicales entre una organización productiva y una organización escolar, la propuesta de Nonaka y Takeuchi resulta pertinente para ambos espacios. Particularmente, la exposición que realizan los autores en torno a la espiral del conocimiento. Se trata de reconocer el carácter social del conocimiento a partir de cuatro momentos en que el conocimiento pasa de ser tácito a ser explícito (Figura 4).

Figura 4.
Espiral del conocimiento



Fuente: elaboración propia con base en Nonaka y Takeuchi.

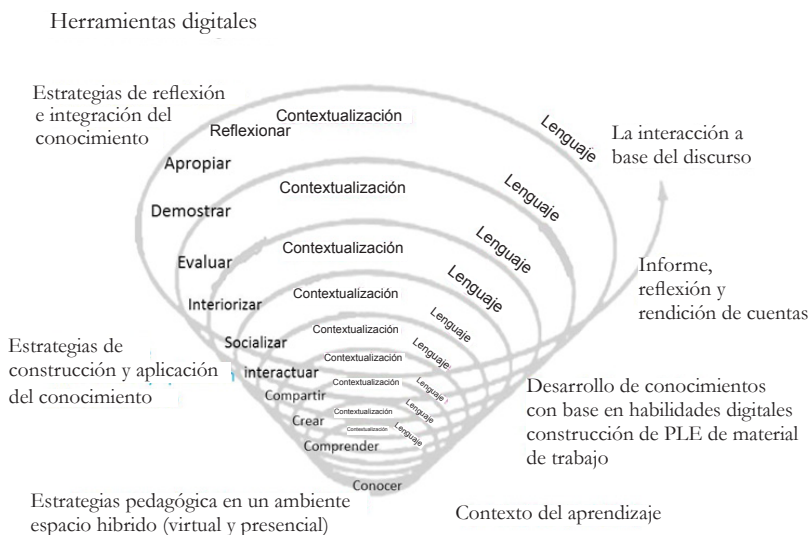
Estos momentos suponen una interacción social y un discurso. Esta figura metafórica del conocimiento es pertinente para el caso de los procesos educativos (Figura 5).

En párrafos anteriores, advertimos los retos que imponen al quehacer docente la revolución tecnológica basada en las TIC. En la siguiente sección presentamos dos ejemplos: primero, metodológico para habilitar a los estudiantes al escenario híbrido a partir del diseño de su entorno personal de aprendizaje. El segundo se trata de la estrategia pedagógica en un taller que integra diversos medios didácticos, aplicaciones tecnológicas y recursos educativos.

Entorno personal de aprendizaje

Los escenarios de aprendizaje han sido un elemento central en la mayoría de las propuestas pedagógicas existentes. Bus-

Figura 5.
Espiral del conocimiento en el diseño pedagógico
basado en las TIC



Fuente: elaboración propia con base en Nonaka y Takeuchi.

car un espacio que estimule al estudiante, que lo invite a la participación activa en el desarrollo de su aprendizaje, no es un tema menor. Quizá, una de las escuelas de pensamiento que marcó un hito en las organizaciones escolares fue el método Montessori. Focalizado en la primera etapa escolar, el método se basa en reconocer que se aprende mucho mejor cuando los estudiantes, en este caso el niño, siguen sus intereses y metas personales, de tal forma que ellos seleccionaban las actividades y herramientas para trabajar. Para ello, el docente del método Montessori tenía una formación para apoyar la independencia y libertad en la toma de decisiones de los alumnos. Esta interacción se posibilita gracias al escenario de aprendizaje: el aula, tenía un diseño muy particular. Se trata

de dejar al alcance todos los materiales y métodos de trabajo, con reglas específicas para su uso y, sobre todo, de apoyo entre los alumnos. Algunos elementos de este método se han integrado en otros niveles escolares y también se han trasladado a ambientes digitales como las aulas o plataformas escolares.

En el caso del nivel universitario, su impacto ha sido marginal debido a múltiples factores como el modelo pedagógico, el perfil de la planta docente, los planes de estudios, la infraestructura disponible, el perfil de ingreso de los estudiantes entre otras cosas.

En este sentido, presentamos una propuesta para integrar en su diseño pedagógico que incorporé TIC. Se trata de identificar, clasificar y conjuntar medios y aplicaciones didácticas, así como recursos educativos en un entorno digital que coadyuve con su aprendizaje. Se trata del diseño de PLE.

El PLE se define como el “conjunto de herramientas, fuentes de información conexiones y actividades que cada persona utiliza de forma asidua para aprender” (Adell y Castañeda, 2010), en él quedan vinculadas fuentes de información, aplicaciones de creación, espacios de colaboración y medios, y aplicación de compartición. Es decir: dónde busco, dónde y cómo creo, con quién y cómo colaboro y, con quién aprendo y comparto. Se trata de interacciones que han existido siempre en el proceso educativo. De hecho, son actividades que los alumnos ya realizan de manera cotidiana en Internet, lo que se propone, es que las integren en su proceso educativo.

Se pueden crear espacios de aprendizaje colectivo que promueva el docente, muestra de ello son los repositorios digitales, los foros virtuales para reunirse con colegas con los mismos intereses generando espacios de colaboración.

Se hacen presente el *e-learning*, que trasciende los espacios físicos institucionales aunque se mantiene la presencia del docente quien define contenido y conduce las actividades. Lo trascendente es el papel que desarrolla el alumno, ya que esta-

blece su forma de organizar sus actividades, recursos y ritmo de trabajo. Adicionalmente, se puede mejorar y enriquecer al ponerlo a disposición de personas con los mismos intereses.

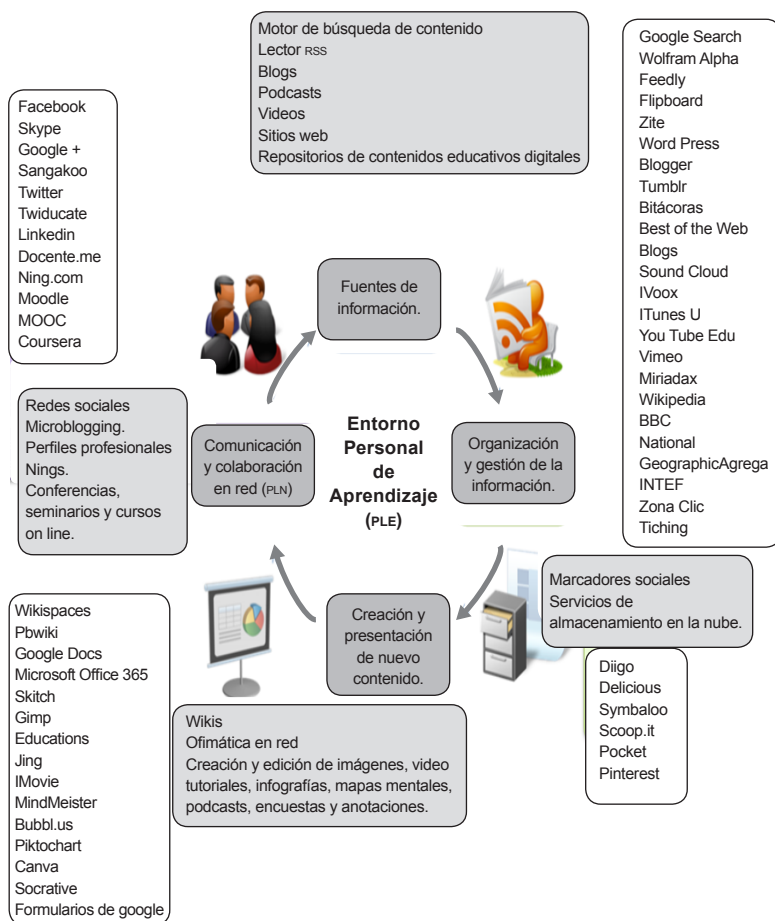
De esta manera se trasciende del espacio intrapersonal a uno interpersonal. El tránsito e integración en redes de PLE fortalece los mecanismos de interconexión que posibilitan las relaciones sociales con espíritu de colaboración en medios digitales. Se hacen explícitas los aspectos del: dónde aprendo, cómo aprendo, con quién aprendo, y cómo establezco la relación de enseñanza-aprendizaje.

Es fundamental que el PLE es un medio particular del alumno que puede enriquecerse al hacerlo explícito y socializarlos. Al ser, en un primer momento, una construcción del alumno implica que forma parte de las estrategias de aprendizaje informal y significativo.¹⁹ Es necesario que se personalicen los espacios de aprendizaje porque responden a cada individuo en diferentes tiempos y en diferentes situaciones, el papel del docente hoy en día no solo se limita en proporcionar conocimientos sino promover el aprendizaje por medio de un diseño pedagógico, estrategias de enseñanza y, sobre todo, a través del diálogo presente en el acto del conocer.

Un PLE debe cubrir cuatro funciones: identificar fuentes de información; dispositivos y aplicación de organización y gestión de la información; aplicaciones de creación y presentación de nuevo contenido y; por último, aplicaciones de comunicación y colaboración en red (Castañeda, 2013). El contenido de un PLE puede clasificarse en tres grupos: funciones, actividades y colaboración (Figura 6). El enfoque pedagógico se focaliza en las formas concretas de “en dónde se aprende” y “haciendo qué se aprende” por lo cual, el PLE supone ser más que una herramienta, ser una metodología de aprendizaje.

¹⁹ El aprendizaje significativo de acuerdo con Ausubel; como un proceso básicamente constructivo e interactivo entre la estructura cognitiva del estudiante y la información por aprender (Ausubel, 2016).

Figura 6.
Entorno Personal de Aprendizaje
(PLE, Personal Learning Environment)



Fuente: elaboración propia con base en (Viñas, 2016). Entorno Personal de Aprendizaje (PLE) y Red Personal de Aprendizaje (NPL).

Una aplicación que puede ser utilizada para el diseño de un PLE es el Symbaloo, aplicación gratuita en <http://symbalooedu.es/gratis/>. Su versatilidad y sencillez permite a los

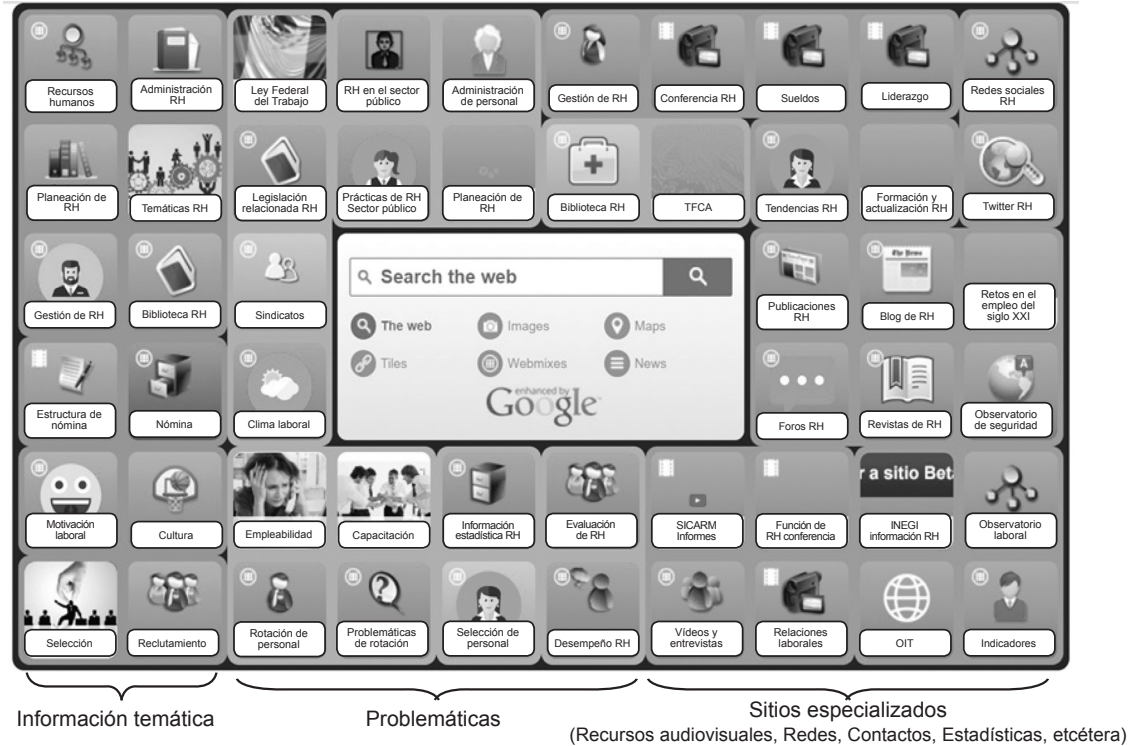
alumnos clasificar medios didácticos, recursos educativos y aplicaciones de gestión y colaboración en un webmix *temático*. Los webmix pueden ser compartidos a las personas que tengan los mismos intereses. Es una aplicación accesible en cuales dispositivo (pc, ipod, móvil). Al permitir integrar aplicaciones como Dropbox y Evernote y otras análogas permite la posibilidad de trabajar en colaboración sobre documentos que son accesibles en la red.

Un PLE, también puede desarrollarse de manera grupal. Se trata de una experiencia de colaboración que tiene como propósito, compartir información, pero sobretodo colaborar construyendo contenidos. A continuación, presentamos el PLE en materia de recursos humanos realizado por un grupo de estudiantes, que a partir de sus PLE individuales, seleccionaron las mejores aplicaciones y funciones para un grupo de trabajo que tenía el fin de configurarse como área de Recursos Humanos (Figura 7).

La revolución tecnológica está impactando a la educación, si bien es cierto que aún se mantienen los espacios físicos del aula donde el profesor interactúa de manera presencial con los alumnos, también es cierto que cada vez las TIC forman parte de la vida cotidiana, de los entornos laborales y sobretodo de los sistemas educativos a nivel global. La utilización de las TIC en la educación virtual impone cambios estructurales en las instituciones educativas y escolares; en las prácticas y formación de docentes y los alumnos; pero, sobre todo, en las formas en que se desarrollan la interacción social, el lenguaje, los discursos, el diálogo son fundamentales para toda interacción social.

Como se mostró en el PLE, actualmente además de la diversidad de aplicaciones y recursos tecnológicos disponibles para su utilización, también existe una gran diversidad de materiales didácticos y recursos educativos que pueden integrarse de manera ágil y sencilla.

Figura 7.
PLE grupal. Tema: Recursos humanos



Fuente: ejercicio en clase de Gestión de Sistemas de Información en UAM-Cuajimalpa.

Escenarios de inmersión

Tenemos a disposición gran diversidad de herramientas TIC que apoyan las actividades formativas y profesionales. En el proceso educativo de nivel universitario la integración de tecnología para aplicar conocimiento no es nueva. Los laboratorios en las áreas químico biológicas y los robots en el área médica han sido esenciales en los procesos formativos. En el caso de las áreas económico-administrativas el uso de tecnología tampoco es nueva, de los *softwares* de procesamiento de transacciones a aquellos de análisis de datos y cálculo para proyecciones y tendencias, las finanzas, la economía y la estadística se han auxiliado de estas soluciones tecnológicas. En los entornos educativos, los estudios de caso y los simuladores tienen larga data, aunque la tendencia de incorporarlos está en aumento, por casi 30 años el acceso a esas herramientas era complicado.

Actualmente, se ha generado una industria en materia de plataformas, escenarios y aplicaciones tecnológicas en la educación. En párrafos anteriores se señaló su evolución y una propuesta de clasificación. La tecnología actual, nombrada como *Web 3.0*, ha posibilitado el desarrollo exponencial de aplicación en educación. Una de ellas son los escenarios de inmersión, espacios en la *web* que permiten a los alumnos adentrarse al mundo profesional donde se busca interrelacionar la teoría y la práctica a partir de la experiencia del estudiante en los escenarios “reales” de práctica. En el área administrativa destacan los simuladores de gestión de negocios, ¿cómo integrar esta tecnología en la formación de los administradores?

Primero, debe reconocerse que los escenarios de inmersión generan experiencias vivenciales que impactan profundamente las historias de vida de quienes participan en ellos. La intensidad de estas experiencias y la conducción en el proceso de aprendizaje son factores que podrían generar una situación no deseable. El riesgo es que surjan patologías sociales y fisio-

lógicas de este inusitado impacto en la vida de las personas. Por un lado, la aceptación, la marginación, la estigmatización, el acoso entre otras se producen y reproducen en los escenarios de inmersión. Por el otro, se advierte que las experiencias en ambientes de inmersión, como insumo básico de las conexiones neuronales que suceden en el cerebro, tienen efectos fisiológicos en las estructuras de la comunicación neuronal.

Segundo, debe reconocerse que el proceso de enseñanza debe ser conducido con mayor intensidad toda vez que los alumnos adquieren mayor libertad y autonomía en su aprendizaje. Ejemplo, en un ejercicio de un libro se tiene un resultado ya previsto por el docente, si el alumno equivoca el procedimiento o la aplicación de una fórmula o la mala lectura de la información, el docente siempre tendrá el camino de la solución. En un escenario de inmersión, las posibilidades de resultados se multiplican por las decisiones de quienes participan y de las interacciones que éstas generan. De manera tal, el docente deberá ser mucho más cauteloso y preciso en su explicación. Esto exige que cuente con mayores elementos didácticos a su disposición o quizá, elementos de colaboración con colegas especialistas en áreas específicas.

Tercero, debe reconocerse que toda herramienta tecnológica carece de cualidades axiológicas, es en el uso de las herramientas, cualquiera que ésta sea, lo que le proporciona un carácter axiológico. Históricamente la incorporación de las herramientas en la vida social se posibilita en un proceso de aprendizaje individual y colectivo. En la actualidad no es diferente. En el caso de la integración de herramientas digitales en el proceso educativo, su incorporación, por sus potencialidades, exige una dinámica de relación diferente a la tradicional por parte del docente con el alumno. Por ello, deben establecerse códigos y normas de conducta que deberán ser observadas y llevadas a cabo por todos los participantes. Definir métodos de trabajo y códigos de conducta en ambientes

y canales de comunicación nuevos son indispensable para su integración eficaz.

Caso. Los simuladores de negocio como estrategia pedagógica y medio didáctico en talleres de gestión a través de las TIC

Se presenta el caso de talleres de gestión a través del uso de TIC, dirigido a alumnos de la carrera en administración. Se trata de un proyecto de integración de TIC en la formación universitaria y de integración social de los estudiantes de las diferentes unidades de la UAM. A la fecha se han realizado cuatro talleres inter-unidades y han participado alumnos de administración de diferentes trimestres. La diversidad de perfiles y el límite de tiempo para su desarrollo (cinco días seguidos con horarios presenciales de cinco horas diarias y trabajo en línea de tres a cuatro horas diarias) han determinado que la finalidad del taller se concentre en el desarrollo de habilidades de gestión: procesos comunicativos, trabajo colaborativo presencial y en línea, desempeño en reuniones de trabajo y en informes de gestión, entre otras. Se ha enfatizado en los elementos discursivos y la construcción de canales de comunicación entre equipos y frente a otros escenarios. La base de esta interacción es la experiencia de gestión, en la cual además de integrarse deberán aplicar conocimientos administrativos varios a partir de un trabajo colaborativo.

1. *Preparación metodológica. Estrategia docente y medios didácticos.* Ambiente híbrido: simulador de gestión y salón de clase; PLE grupal: symboloo; canales de comunicación: institucional y libre; línea del tiempo sobre su experiencia en gestión y mapa conceptual de su formación
2. *Actividades Introdutorias. Socializar objetivos: dónde estamos y a dónde vamos. el modelo instruccional.* DEFINICION DEL ESCENARIO Y OBJETIVOS DE SU INMERSIÓN. Familiarización con el simulador (estructura, vocabulario,

lenguaje, instrucciones, etcétera); Diagnóstico organizacional grupal (utilizar el PLE grupal); Desarrollar esquema de trabajo formal (estructura, funciones, responsabilidades, etcétera); Trabajo presencial y a distancia en reuniones de trabajo.

3. *Actividades de construcción de modelos de conocimiento del tema. Colaboración en el desarrollo de plan de gestión.* A partir de un diagnóstico organizacional, del contexto y de sus objetivos como administradores. ARGUMENTAR con análisis financieros, operativos y de Mercado, EXPONER líneas de acción y resultados esperados. IDENTIFICAR RIESGOS del plan de gestión.
4. *Actividades de aplicación de conocimiento en ejercicios y casos.* TOMA DE DECISIONES COLECTIVA basada en la asignación de tareas analíticas, utilizando la exposición dentro del equipo. CONTROL Y SEGUIMIENTO a las decisiones, COORDINACIÓN a distancia sobre los diferentes análisis que SIEMPRE DEBERAN SER SOCIALIZADOS.
5. *Actividades de integración del conocimiento.* EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, Qué funciona y qué no. Elementos que estuvieron ausentes en su análisis. Problemáticas de interacción que emergieron en el proceso de integración de equipo. DEFINIR NUEVO DIAGNOSTICO Y NUEVO PLAN DE ACCIÓN. Con todos los elementos, preparar un primer DISCURSO de rendición de cuentas.
6. *Actividades de reflexión—conciencia del aprendizaje y del no aprendizaje.* DISCURSAR la experiencia, compartir errores e identificar puntos fuertes. Exposición de rendición de cuentas. Destacando sus análisis, su método de trabajo y sus errores.

El escenario de inmersión como contexto en el que, se pretende, suceda el proceso de enseñanza aprendizaje exige ser visto en dos dimensiones.

Inmersión como estrategia pedagógica. El eje pedagógico es el diálogo permanente. Sucede en todo momento a través de las diferentes formas de comunicación: escrita, gráfica, visual y otras. Integrando los medios de comunicación disponibles como: foros, *chats*, correo, presencial. El diálogo exige el uso del lenguaje cotidiano y especializado en materia de gestión. Se trata de un encuentro de ideas entre colaboradores que poseen conocimientos y habilidades temáticas diferenciadas. Las reuniones de trabajo y los análisis deberán estar relacionados con su capacidad expositiva y argumentativa se observará en los diagnósticos, aplicación de conocimiento y en el proceso de toma de decisiones colectivas. El diálogo siempre se encuentra en un escenario de inmersión que genera y motiva interacciones dinámicas y cambiantes. Será una puesta en escena híbrida, donde la aplicación de conocimientos es real bajo un rol virtual por su integración en el escenario de inmersión.

Inmersión como medio didáctico. El eje didáctico es la construcción del lenguaje para dar cuenta de sus conocimientos, compartir los saberes, construir nuevos conocimientos, afirmarlos y socializarlos nuevamente. El lenguaje permite desarrollar y estructurar ideas para discursarles en diferentes tipos de interacción: entre compañeros, como responsabilidades, como rendidores de cuenta, etcétera.

El taller devela una secuencia de interacciones entre docente y alumno y entre los mismos alumnos. Como medio didáctico, el simulador permite aplicar, integrar y concentrar los conocimientos para generar un cambio, resolver un problema o simplemente, intervenir la realidad del simulador. Considerando el esquema tradicional del proceso educativo, ubiquemos a dos actores; el docente y el estudiante, su interacción se desarrolla a través de múltiples medios. Algunos integrados en el simulador y otros contruidos por el alumno. Como instrumento didáctico, el simulador permite al docente cuestionarse sobre cuestiones de su formación, desde el len-

guaje utilizado hasta la recuperación y aplicación de conocimientos previos, el simulador es un acompañante del alumno y del docente.

En el proceso del taller, las interacciones entre el docente y su participación se reconstruyen en función al momento específico de la experiencia. El lenguaje y el discurso cambia en función a la situación concreta. A su vez, el dominio de la herramienta didáctica por parte del alumno le dota de nuevas habilidades y en consecuencia nuevos cuestionamientos configurando nuevos diálogos (Figura 8).





Siguiendo a (Piaget, 2012), el taller trata de dotar una metodología utilizando como estrategia pedagógica el escenario de inmersión. El alumno se apropia de un rol específico sin dejar de ser el mismo con sus conocimientos y habilidades, donde se trata que despliegue sus conocimientos para ponerlos en práctica hacia un objetivo específico.

REFLEXIONES FINALES

Los escenarios educativos se están transformando. Siempre ha sido así y los factores son múltiples y variados. El papel de la tecnología históricamente ha desempeñado un papel central en estas transformaciones. Las universidades se están transformando. La morfología de cada tecnología ha sido esencial en el desarrollo de la humanidad a través de los procesos educativos. El caso de las tecnologías de la información y comunicación no es la excepción. Tratándose de la formación profesional que se desarrolla en las organizaciones universitarias, su impacto adquiere relevancia por constituirse en la última fase escolar. Las reflexiones que presentamos intentaron exponer los impactos concretos de la integración de las TIC en el proceso educativo.

Integrado por la enseñanza-aprendizaje, el proceso educativo debe reflexionarse a la luz de una estrategia pedagógica profunda que posibilite una formación humana transforma-

Figura 8.
Secuencia de interacción de una persona que enseña
y de alguien que aprende

	ANTES Preparación	DURANTE Ejecución	DESPUÉS Cierre	
 Define brinda instrucción	Se define: <ul style="list-style-type: none"> • Dónde enseña. • Quién enseña. • Alineación a plan y programa de estudio. • Se define el objetivo. • Diseño instruccional del docente al estudiante. • Se parte de supuestos donde el alumno trae consigo conocimientos teóricos que aplique a casos concretos y genere discursos de interacción. 	Establecer que el proceso que se llevará a cabo no es secuencial sino simultaneo. Se solicita la aplicación concreta de conocimientos previos orientados al futuro como: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de negocios. • Espina de pescado. • Búsqueda y gestión e información. • Análisis de datos, construcción de información con base en indicadores. • Reuniones de trabajo. • Establecer procesos de comunicación. • Determinar roles y responsabilidades etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación como observador del proceso de aprendizaje. • Observar como las herramientas de las TIC permiten desarrollar habilidades digitales. 	
	El simulador es el medio didáctico de comunicar y aplicar conocimientos previos y futuros			
 Recibe instrucción	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra a la expectativa de su participación. • Se posiciona en diversos escenarios simultáneamente. • Incertidumbre a que se enfrentará. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla diversas interacciones conscientes: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de roles. • Desarrollo de herramientas. • Procesos de comunicación. • Toma de decisiones. • Desarrolla diversas interacciones inconscientes: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Conflicto. • Negociación. • Intuición. • Aprendizaje significativo. • Aprendizaje colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas.. • Genera discurso con base en argumentos.. • Mostrar como la herramienta de las TIC permiten integrar otras. • Interacción constante. 	

Fuente: elaboración propia.

dora en un mundo sumergido en una dinámica de cambios y alteraciones constantes. El eje conductor de esta reflexión constituyó el análisis de las interacciones propias de las relaciones docente-alumno. Se puso énfasis en los procesos comunicativos y en las interacciones a través de los discursos dialogados en el encuentro docente-alumno. Se ponen en evidencia el papel de la universidad como promotor de estas transformaciones.

Las interacciones pueden ser estudiadas desde diversos dispositivos metodológicos como las rutinas, los mitos y las normas. La selección propuesta radica en el discurso, no sólo en su contenido que es la información; sino en su función como potenciadora de conocimiento. El discurso, para el quehacer docente ha sido fundamental en la construcción de la identidad y el rol del docente en los espacios escolares: aula, biblioteca, etcétera. Es el vehículo de su autoridad. Autoridad legitimada en dos aspectos: el discurso del profesor constituía su magisterio por ser poseedor del conocimiento que compartía con los estudiantes y; el discurso de un rol de autoridad quien definía la validez de otros discursos en el aula “es incorrecto” o “perfecto” desaprobando o aprobando otros discursos. Lo anterior se posibilitaba debido a la forma en que se planteaban las interacciones en los espacios escolares.

La centralidad del profesor es desplazada por la centralidad en el estudiante. Éste se apropia del discurso, a través del cual construye su aprendizaje. Las estrategias de enseñanza deben estar definidas en torno a la propuesta pedagógica profunda que reconozca la formación como una construcción de historias de vida, de experiencias con otros.

Esta investigación reconoce los efectos de la incorporación y apropiación tecnológica en los entornos educativos. Se advierten diferentes líneas de análisis no abordadas en el presente capítulo como son: estrategia institucional, cambio organizacional, historias de vida en la formación docente, formas de organizar el trabajo en los espacios educativos, etcé-

tera. La propuesta del capítulo residió en su impacto en el proceso educativo donde la enseñanza y el aprendizaje definen nuevos roles en una relación muy compleja: la relación profesor-estudiante.

Se trata de una investigación-acción ya que implica observar el quehacer docente en los procesos educativos. Actividad compleja desde los docentes mismos. Se reconoce la transformación de dicho quehacer a partir de los desarrollos tecnológicos, derivando en nuevos contextos y definiendo nuevos retos. Por un lado, asumir, entender e incorporar y; por otro lado, generar estrategias de enseñanza dirigidas a estudiantes que también están cambiando. La pregunta que subyace es ¿conocemos a nuestros estudiantes?

La hipótesis que se sostiene es el reconocimiento de la relación social que está presente en el proceso educativo. Como relación, implica reconocer los mecanismos y dispositivos de interacción. Un intento de avanzar sería clasificándolos a partir de los roles, o de las funciones o de las características en su interacción. La relación y las experiencias afectivas como lo destaca la neurociencia constituyen un papel fundamental en el quehacer docente y es una línea de investigación en desarrollo. Otro aspecto a destacar es el reconocimiento de múltiples interacciones simultáneas en el desarrollo del proceso educativo, los participantes se adaptan a las reacciones de sus escuchas, haciendo énfasis cuando es necesario, las pausas y silencios.

En todas las épocas, en todos los tiempos, ayer, hoy y mañana la figura del docente es indispensable en el proceso de enseñanza-aprendizaje donde la figura del docente acompaña, anima, estimula, alienta al estudiante sigue siendo indispensable.

Prensky (2010) señala que el docente se debe convertir en un compañero, una guía que ayude a crear un entorno en donde puedan cuestionar o en su caso buscar alternativas, detectar errores, lo cual les permitirá aprender a pensar para un mundo futuro de manera individual (Prensky, 2010). El obje-

tivo es que el docente desarrolle didácticas en las que incorpore nuevas herramientas tecnológicas, lo cual supone nuevas funciones de los profesores que logren modificar la estructura del proceso de enseñanza-aprendizaje. Estructura que se desarrolla en un espacio determinado “la universidad”, la cual también se está transformando.

BIBLIOGRAFÍA

- Althusser, L. (2003 (1966)). *Ideología y aparatos ideológicos del Estado*, Buenos Aires: Nueva visión.
- Atkinson, J. (1980). *Lutero y el nacimiento del protestantismo*, Madrid: Alianza.
- Ausubel, D. (14 de julio de 2016). *Teoría del Aprendizaje Significativo*. Recuperado el 14 de julio de 2016, de Teoría del Aprendizaje Significativo: http://delegacion233.bligoo.com.mx/media/users/20/1002571/files/240726/Aprendizaje_significativo.pdf.
- Bauman, Z. (2013). *Sobre la educación en un mundo líquido*, Madrid: Artes Gráficas Huerta.
- Burrell, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*, Gran Bretaña: Atheneun Press Ltd.
- Castañeda, L. (septiembre de 2013). PLE, Entornos Personales de Aprendizaje. Serie: Educación social y TIC. España: Recuperado en :<https://www.youtube.com/watch?v=M-PUIHtYfSzA>.
- Castells, M. (2005 (1999)). *La era de la información*, México: Siglo XXI Editores.
- Collins, R. (2009 (2005)). *Cadenas de rituales de interacción*, Barcelona: Anthropos.
- Covadonga, S. M. (Mayo de 2009). “Cuadro comparativo - paradigmas educativos”, en: *Módulos de Psicopedagogía*, México: Centro de estudios en comunicación y tecnologías educativas.

- De Bury, R. (20 de julio de 2016). *Historia de las bibliotecas*, en: Todo libro antiguo: <http://www.todolibroantiguo.es/historia-bibliotecas/edad-antigua.html>.
- Dosi, G. y L. Soete, K. P. (1988). *The Economics of technical change and international trade*, Brighton: Wheatsheath.
- Foucault, M. (1993). *Microfísica del poder*, Madrid: La Piqueta.
- _____ (2002). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Gershenson, C. (junio de 2000). “Empirismo vs Racionalismo”, en: *Historia de la filosofía*: <http://turing.iimas.unam.mx/~cgg/jlagunez/filosofia/historia-EmpirismoVSRacionalismo.htm>.
- Goffman, E. (2006). *Frame Analysis. Los marcos de la experiencia*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Gusdorf, G. (1963). *¿Para qué los profesores?* Madrid, España: Cuadernos para diálogo.
- Hessen, J. (1981). *Teoría del conocimiento*, Madrid: Colección Austral.
- Laudon, K. C. (2012). *Sistemas de información gerencial*, 12a edición, México: Pearson Educación.
- Martínez, E. y Salanova, S. (15 de julio de 2016). Cine educación. Recuperado el 15 de julio de 2016, de Cine educación: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0071tecnologiaaulas.htm>.
- McLaren, P. (1995). *Critical Pedagogy and Pedagogy Cultural*, Londres: Routledge.
- _____ (1998). *Multiculturalismo revolucionario. Pedagogía de disensión para el nuevo milenio*, México: Siglo XXI.
- Negroponte, N. (1995). *Ser digital*, Barcelona: Ediciones B.
- Nonaka, I. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, México: Oxford University Press.
- Órnelas, C. (2006 (1995)). *El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo*, México: Fondo de cultura económica.

- Peñalosa, E. (2013). *Estrategias docentes con tecnologías: guía práctica*, México: Pearson educación.
- Pérez, C. (1983). *Structural change and the assimilation of new technologies in the economic and social systems*, *Futures*, pp. 357-375.
- (2004). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*, México: Editorial siglo XXI.
- Piaget, J. (2012). *La equilibración de las estructuras cognitivas. Problema central del desarrollo*, España: Siglo XXI.
- Prensky, M. (2010). *Nativo e inmigrantes digitales*, Institución Educativa, SEK.
- Torres, J. (2006). *Globalización e interdisciplinariedad*, España: Ediciones Morata.
- (2007). *Educación en tiempos de neoliberalismo*, España: Ediciones Morata.
- Touraine, A. (1997). *¿Podremos vivir juntos?*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Tyler, W. (1996 (1991)). *Organización escolar: Una perspectiva sociológica*, España: Ediciones Morata.
- Viñas, P. M. (20 de julio de 2016). *Academy Totemguard*, Recuperado el 20 de julio de 2016, de Academy Totemguard: <http://academytotemguard.com/platform/login/index.php>.

APARTADO VI

INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO VII

LA INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: APUNTES PARA PENSAR SU IMPORTANCIA

Elvia Espinosa Infante¹
Oscar Lozano Carrillo²

INTRODUCCIÓN

En el Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A) existen diversas iniciativas académicas que estudian, reflexionan y analizan el tema de la intervención organizacional, una de ellas es el seminario “Metodología de la Investigación e intervención organizacional” (aprobado por el Consejo de la Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades, sesión núm. 270 del 12 de diciembre de 2008). Sumado al esfuerzo que representa el Seminario se encuentra el Área de Investigación Análisis y Gestión de las Organizaciones (aprobada por el Consejo Académico de la UAM-A, sesión núm. 408 del 19 de mayo de 2016) que tiene, entre sus líneas de investigación, una dedicada a la intervención en las organizaciones.

¹ Profesora-Investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

² Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco.

Profesores que participan en estos espacios (seminario y área) desde hace algún tiempo presentaron la iniciativa de un nuevo posgrado (maestría y doctorado) en intervención en las organizaciones, proyecto que actualmente se encuentra en proceso de revisión en el Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A.

Tanto en el seminario como en el área se estudia, analiza y discute qué es la intervención en las organizaciones, en qué bases teóricas se sustenta, cuáles son las metodologías para realizarla y cuáles son las diferencias entre ésta y la llamada consultoría. Punto importante de discusión y acuerdo ha sido cómo entender a la organización, de este entendimiento se desprende si se habla de consultoría o de intervención.

Así pues, la organización ha sido pensada y presentada como un espacio complejo, lleno de significados, donde coexisten infinidad de fenómenos y lecturas diferentes de estos, dentro de ésta no sólo prevalecen los fenómenos técnicos de producción, estructuras y objetivos, también coexisten aquellos provenientes de las interacciones de los actores en la cotidianidad; por tanto, la organización es un objeto difícilmente asible desde una sola perspectiva disciplinar (Montaño, 2004: 5) por lo que se requiere la concurrencia de diferentes miradas desde donde se construyan distintos esfuerzos teórico-metodológicos para ese abordaje.

El reconocimiento de la organización como un espacio complejo, donde coexisten infinidad de aspectos que se pueden entender desde diferentes perspectivas teórico-metodológicas, permite observar otros fenómenos no contemplados, negados, disimulados o quizá ocultados en las organizaciones por ciertas corrientes cuya preocupación se centra principalmente en la producción y en la eficiencia. La concurrencia de la multidisciplina y el análisis complejo, además de comprender, conlleva la posibilidad de plantear diversas soluciones a los problemas existentes en las organizaciones, lo cual es imprescindible para una posible intervención organizacional.

La intervención puede ser entendida, como el conjunto de acciones, teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas, orientadas a conocer e inducir integralmente la transformación práctica de las organizaciones, considerando los efectos que tales transformaciones tendrán en el medio ambiente, en la sociedad y en el individuo; todo ello en colaboración permanente y concertada con los actores fundamentales de la organización en cuestión. Se ha establecido la necesidad de que toda acción de intervención en la organización se debe realizar a partir de reflexiones teóricas sólidas que permitan ganar conocimiento respecto a la naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua de las organizaciones.

El presente capítulo representa un esfuerzo por conceptualizar lo que es la intervención dentro de las organizaciones y se encuentra dividido de la siguiente manera: I) *la organización, espacio de relaciones complejas y contradictorias*, en este breve espacio exponemos como entendemos a la organización; II) *la consultoría*, la cual históricamente tiene como eje central la solución a corto plazo de problemas relacionados con la productividad; en seguida III) *la intervención organizacional*, donde abordamos lo que se ha entendido por intervención en otras disciplinas antes de exponer lo que deducimos por intervención en las organizaciones; y terminamos con IV) *reflexiones finales*, donde manifestamos que es necesario construir una “Teoría General de la Intervención Organizacional”, así como reflexionar en las implicaciones prácticas de la acción interventora en las organizaciones.

Es importante señalar que una primera versión de este trabajo fue presentado como ponencia en el IV Congreso Internacional de la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales, evento que se realizó en Cartagena, Colombia, en el 2016. Esa ponencia fue revisada y hoy presentada como capítulo del libro, *Diferentes miradas en la organización*.

I. LA ORGANIZACIÓN, ESPACIO DE RELACIONES COMPLEJAS Y CONTRADICTORIAS

Desde finales del siglo XIX y a partir de los viejos paradigmas racionalistas positivistas, basados en la simplicidad, de la que Morin (1995) dice: *mutilan, más de lo que expresan de aquellos fenómenos de los que intentan dar cuenta*, se construyeron explicaciones en torno a la organización.

La teoría de las organizaciones (TO) apareció en los países industrializados anglosajones, y durante la primera mitad del siglo XX su preocupación estaba estrechamente ligada en resolver las dificultades de producción de las grandes corporaciones (Ibarra y Montaña, 1991). Es por ello que el pensamiento administrativo está tan presente en la discusión organizacional, siendo la TO el blindaje teórico de la práctica administrativa occidental.

Lo científico es invocado por estas primeras escuelas, como criterio de verdad; el método científico (positivista) es reclamado para la administración y el agente racional que a través de los órganos de sus sentidos es capaz de captar la realidad, conocerla y dar cuenta de ella, objetivamente se hace presente en las organizaciones para administrarlas racionalmente. La Administración Científica y sus preocupaciones por la productividad ante la “holgazanería sistemática de los trabajadores”, aparece a la luz con los trabajos de Taylor y lo que se conoce como la Administración Científica; seguida de Mayo y la Escuela de las Relaciones Humanas, también centrada en el papel del científico que puede conocer la realidad, sólo es preciso hacer la pregunta correcta.

La organización también es estudiada y entendida como una estructura, como una burocracia, como un sistema (Hall, 1996; Etzioni, 1972; Scott y Blau, 1962; Weber, 1983). La preocupación de algunos autores se centró en la productividad, buen funcionamiento, claridad en los puestos, en el orden que debe prevalecer.

Se ha hablado de las organizaciones como el espacio donde se establecen relaciones entre personas, y al abordarlas diferentes autores rescatan problemas como: producción, coordinación, organización, eficacia, eficiencia motivación, liderazgo, etcétera, que son problemas administrativos, y las soluciones que proponen son para el buen funcionamiento de la organización; entendiendo como buen funcionamiento: la productividad.

Pero esos modelos se agotaron y a principios de los años sesenta del siglo xx se mostraron notoriamente insuficientes para poder comprender la incertidumbre, la complejidad y la turbulencia, característica de los años subsecuentes. Se hacían necesarios nuevos discursos.

Así que la teoría de las organizaciones, que había exigido ser reconocida como disciplina social que explicaba todo aquello que sucedía dentro y entre las organizaciones fue fuertemente criticado dando paso a lo que se conoce como estudios organizacionales.

Los estudios organizacionales no fueron ajenos a lo que el mundo experimentó y cómo se transformó, ya no era aquel de finales del siglo xix y principios del xx, cuando se formularon las primeras teorizaciones sobre las organizaciones, más apegadas a la teoría de la administración, durante las últimas décadas del siglo xx, y fundamentalmente después de la crisis petrolera de los años setenta, se aceleraron procesos que provocaron esas transformaciones, se habla de grandes mutaciones sociales y de derrotas de los discursos críticos absorbidos y metamorfoseados en el nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002).

La caída del socialismo marca grandes cambios en el mundo, no es sólo la derrota de un metadiscurso, sino de una manera de organizar y pensar la realidad. El mundo se transforma, hay una mayor movilidad geográfica, la gente de las zonas pobres migra a los países industrializados (Sakaiya, 1995), se democratiza la enseñanza lo que crea profesionales que

cada vez más se ocupan en el sector terciario, también se hablan de mutaciones culturales que han cambiado las costumbres y los modos de vida, así como los sistemas de valores individuales y colectivos provocando un crecimiento amplio del individualismo, no ausente de dolor, estrés, angustia y desesperanza ante las nuevas formas de producción (Sennett, 2005), sin dejar de mencionar las mutaciones tecnológicas y económicas (Castells, 2005).

Hay al menos dos procesos importantes en el desarrollo global: aquellos relacionados con las formas de competencia en el mercado mundial y el acelerado desarrollo científico-tecnológico. Estos dos procesos consolidan el papel preponderante del mercado en lo económico, convirtiéndose en el instrumento más apropiado para asignar recursos y dirimir los intereses competitivos. En el plano político la democracia es considerada el medio más eficiente y aquí la popularidad del neoconservadurismo y el surgimiento de una derecha que se consolida desde los años setenta es lo que rige la actualidad (Boltanski y Chiapello, 2002). En el plano tecnológico, el desarrollo es implacable día con día; las organizaciones transitan en procesos tecnológicos que las determinan.

En el plano social parece abandonarse la tarea del bienestar social dando paso a un Estado que tiene como prioridad propiciar las condiciones, políticas e instrumentos que faciliten la producción e intercambio entre productores y consumidores (Ramírez y Ramírez, 2004). ¡El mundo se transformó! ¿Y las organizaciones?

Por supuesto que las organizaciones no han sido ajenas a todos estos cambios que se han vivido en el mundo, más bien podemos decir que éstos las obligaron a organizarse y reorganizarse en su lucha por sobrevivir. Su sobrevivencia está ligada a la producción y reproducción del sistema mismo.

La organización ya no podía ser entendida y estudiada como una unidad simple, fue necesario reconocerla como un espacio social complejo, que asume distintas formas (empre-

sa, universidad, Iglesia, hospital, orfanato, ejercito, prisión, es una asociación para salvar a niños que viven pobreza extrema, o perros abandonados por sus dueños, etcétera). No es sólo un espacio único y exclusivo de producción de bienes o servicios, en ella se entretajan las percepciones individuales, la construcción de significados, ambigüedad, incertidumbre, incoherencia, la percepción del presente y las formas de imaginar el futuro, entre otros aspectos. Su verdadero significado no puede ser advertido a primera vista, porque nuevos fenómenos son reconocidos en el análisis, así, se hace indispensable hablar no sólo de producción, tecnología, administración, liderazgo, motivación, grupos de trabajo, comunicación, toma de decisiones, etcétera, sino de cultura, instituciones, violencia física y simbólica, poder, raza, género, odio, amor, envidia, sufrimiento, entre otros aspectos; por lo que se hace necesario un esfuerzo para hacerla inteligible; es fundamental la multidisciplinaria (Espinosa y Zarur, 2012).

Así pues, en la organización coexisten infinidad de fenómenos y lecturas diversas de éstos. ¿Quién puede explicarla? ¿Qué disciplina? ¿Quién puede asumir la titularidad del estudio de tal objeto social?, ninguna en particular; se trata de un objeto difícilmente asible desde una sola perspectiva disciplinar (Montaño, 2004: 5) por lo que se requiere la concurrencia de distintas miradas. Es desde la multidisciplinaria, que representan los estudios organizacionales, que se construyen distintos esfuerzos teórico-metodológicos para ese abordaje y se encuentran algunos caminos para poder explicarla.

Consecuentemente, hoy en día, para entender a la organización hay que apelar a un amplio conocimiento multidisciplinario: psicoanalítico (Pages *et al.*, 1979; Aubert y de Gaulejac, 1993; Vidaillet, 2007; De Gaulejac, 2008), antropológico (Geertz, 1995), sociológico (Weber, 1979), entre otros, en un intento por lograr una mejor comprensión de la naturaleza humana, esencial para un conocimiento organizacional. Y subrayamos la importancia del hombre porque en algún

momento en la teoría organizacional éste había desaparecido de la escena explicativa de los fenómenos organizacionales, afortunadamente, hoy nuevas miradas, como la de Enriquez (1992, 2002, 2007), lo rescatan ubicándolo en el centro del debate, aceptando la idea de que es un actor social, con sus miedos y pulsiones, su libertad y creatividad.

Finalicemos este inciso con el señalamiento de Arturo Pacheco (2015), quien define a la organización como un espacio donde se gestan relaciones sociales cuya naturaleza es compleja y contradictoria. En su opinión, es un espacio dual: compuesto por lo material y cuantitativo (el de las “cosas”) y el constituido por los significados y sentidos que los actores le otorgan a “las cosas” (“significados”), en donde tiene lugar un conjunto de procesos de transformación material de insumos (materias primas, energía e información) en satisfactores sociales (bienes o servicios), y de sentidos, orientados ambos, al logro de los objetivos mediados por los proyectos de vida de cada uno de los actores, todo ello como resultado de relaciones sociales de dos tipos: las palpables (normadas) y las profundas (subjetivadas).

Esta forma de entender a la organización como un espacio donde hay estructuras, procesos, objetivos, etcétera, e interacciones entre los actores en la convivencia cotidiana, un mundo material y otro cultural, sumado a la propuesta de abordar su estudio desde la multidisciplina, permiten plantear la *intervención organizacional*, la cual dista de lo que se conoce como “consultoría”, aunque, como señalan Montaña y Rendón (2015), *tienden a confundirse ya que presentan aspectos en común*.

2. LA CONSULTORÍA

Las consultorías aparecieron desde el siglo XIX, ofreciendo como servicio resolver los problemas de información contable, de productividad y de eficiencia en las empresas. Una de las

primeras compañías que ofrecía servicios de investigación, informes de negocios y resolver problemas es Booz & Company, fundada por Edwin Booz. No obstante que esta empresa surgió en el ámbito del control contable y financiero, en la actualidad ofrece servicios de responsabilidad social, jurídica, ambiental y de cultura organizacional (Morales, Martínez y Carrillo, 2015).

La consultoría permitió a los administradores de las organizaciones comprender su realidad y hallar vías de actuación para lograr los objetivos. Las consultoras suministran asistencia sobre procesos, estructuras, tareas, etcétera; es un servicio de asesoramiento proporcionado por personal capacitado y calificado, externo a la organización y que permiten mejorar la práctica de la gestión (Kubr, 1997). La labor de la consultoría es eminentemente técnica y de carácter estrictamente funcionalista.


Edgar Shein (citado por Morales, Martínez y Carrillo, 2015) consultor e investigador del Massachusetts Institute of Technology (MIT), describe tres formas de hacer consultoría:

1. *El modelo de la Compra.* Ante un problema que la organización no tiene capacidad o tiempo para resolver se busca un consultor, a quien se le compra información y/o servicios.
2. *El modelo del Médico-Paciente.* Cuando se detecta un problema en la organización, la administración llama a un consultor para que descubra qué sucede y proponga soluciones.
3. *El modelo de la Consultoría de Procesos.* Es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su medio ambiente; en este modelo se busca transferir prácticas y teorías a la organización (citado en Morales, Martínez y Carrillo, 2015).

En esencia, la consultoría es un servicio de asesoramiento profesional, que llevan a cabo personas externas a la organización, que ayuda a los gerentes a diagnosticar problemas, solucionarlos y, así, conseguir los objetivos. Los consultores no son contratados para dirigir a la organización, su función es brindar consejos y es responsabilidad del director o gerente de la organización seguirlos o no (Hernández, 2008).

Richmond (2014), señala varios tipos de consultores (Cuadro 1).

Cuadro 1.
Tipos de consultores

CRECIMIENTO DEL CLIENTE	CONSEJERO Usted lo hace, yo seré su guía.	COACH Usted lo hizo bien, yo puedo replicarlo.	SOCIO Lo hacemos entre los dos y aprendemos el uno del otro.
	FACILITADOR Usted lo hace, yo atenderé el proceso.	MAESTRO Estos son algunos principios que usted puede usar para resolver un problema específico.	MODELO Yo lo haré, usted observa y puede aprender de mí.
	OBSERVADOR REFLEXIVO Usted lo hace, yo observaré y le informaré lo que veo y oigo.	ASESOR TÉCNICO Yo resolveré sus inquietudes.	EXPERTO Yo lo haré por usted, le diré como hacerlo.
	RESULTADOS 		

Fuente: citado en Morales, Martínez y Carrillo, 2015.

La consultoría pertenece a la esfera de la administración y, por tanto, se dedica a resolver los problemas de las empresas y de sus directivos, sus preocupaciones se centran en lo técnico: la productividad, las finanzas, los aspectos contables, el diseño de la planta, la estructura de la organización, los sis-

temas de comunicación, el establecimiento de objetivos, los modelos de calidad total, etcétera. En los procesos de capacitación, la consultoría es ampliamente solicitada.

Por lo general, los consultores realizan su trabajo aplicando técnicas específicas que consideran de uso universal, sin apoyarse en una perspectiva teórica concreta sobre la naturaleza de las organizaciones, y cuando tienen una perspectiva teórica, esta es, por lo general, de corte funcionalista y mecánica (Block, 1999, citado en Pacheco, 2015). Esto implica que se vuelven prescriptivas antes que descriptivas, teniendo soluciones construidas previamente ante problemas que a veces no se conocen.

Muchas de las propuestas que las consultoras dan a las organizaciones se centran en dos aspectos: a) reacondicionar a la organización y a su administración a las exigencias del medio ambiente, y b) asegurar la coherencia de las decisiones y actos respecto a los objetivos formalmente reconocidos, buscando establecer situaciones de control adecuados a tal fin (Fernández *et al.*, 2012).

Montaño y Rendón (2015) señalan que los despachos de consultoría poseen un conjunto de modelos considerados como soluciones ideales a los problemas de las organizaciones; las empresas consultoras disponen, por ejemplo, de modelos de reingeniería de procesos, de calidad total, de planeación estratégica, etcétera, y ofrecen estas modalidades de solución, a la moda, al conjunto de sus organizaciones cliente. El objetivo de la vinculación no es pues, comprender una problemática, sino mejorar resultados en el corto plazo. Su preocupación está enfocada en la productividad y centra en ésta sus esfuerzos, por tanto, sus respuestas son efectivas al corto plazo y, generalmente, dejan de lado al personal involucrado en las soluciones.

Las consultoras por lo general no profundizan en los orígenes de los problemas de la organización, en las dificultades para lograr acuerdos entre los actores, en las

contradicciones entre las identidades de estos o la cultura organizacional; estas son variables que un consultor generalmente no analiza ya que no las considera importantes o quizá el cliente no lo demanda. Su objetivo es solucionar problemas funcionales inmediatos con propuestas que gozan de la reputación de haber sido probadas con éxito en otras organizaciones, los contextos son ignorados con frecuencia, así como los efectos sociales que pudieran ocasionar dichas técnicas (Fernández *et al.*, 2012).

Los problemas de orden social, de convivencia cotidiana, de frustración ante el trabajo repetitivo, de no entendimiento entre los actores, de conflictos entre los trabajadores, de luchas por el poder, de homofobias, de discriminación por sexo, por raza, etcétera, presentados en la organización, no son tomados en cuenta por la consultoría y cuando esto llega a suceder son analizados con una mirada técnica y las propuestas de solución giran en torno a diluir los conflictos para mantener o incrementar la productividad.

Las diferencias entre consultoría e intervención organizacional son significativas, así que abordemos lo que se entiende por *Intervención en las organizaciones*.

3. LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

La intervención organizacional tiene una propuesta diferente, está construida bajo una mirada compleja y desde la multidisciplina e involucra una visión del conjunto de la organización, busca resolver problemas que la administración plantea pero tomando en cuenta los diferentes actores que interactúan en el espacio organizacional, reconociendo a la organización desde un inicio bajo dimensiones complejas que permitan explicar los procesos antes de mejorarlos, ampliar la información sobre los problemas y preocupaciones tanto individuales como colectivos. Podemos decir que la intervención organizacional se preocupa por garantizar la eficacia y

eficiencia, pero está tocada por la idea de encontrar el cambio social y poder reducir las incertidumbres de la vida social dentro de la organización. Pacheco (2015) establece la diferencia entre la consultoría y la intervención, (Cuadro 2).

Pacheco (2015) señala que el concepto de intervención no es nuevo dentro de las ciencias sociales, ha sido utilizado en diferentes disciplinas para referirse a procesos en comunidades, grupos sociales o individuos. Por ejemplo, el trabajo social llama intervención al proceso a través del cual penetra comunidades donde se ha detectado alguna problemática (alcoholismo, drogadicción, violencia familiar, etcétera) y corregirla, otro ejemplo lo observamos en la psicología, que entiende por intervención el conjunto de acciones terapéuticas encaminadas a analizar y transformar el comportamiento patológico y

Cuadro 2
Diferencias entre consultoría e intervención

Aspecto	Consultoría	Intervención
Perspectiva de la organización.	Funcionalista, mecanicista, positivista, managerial.	La complejidad, la ambigüedad, la interpretativa.
Objetivo central.	Solución puntual.	Trasformación integral.
Sujeto.	Aplicador de técnicas puntuales.	Analista y transformador integral de las organizaciones.
Herramientas.	Técnicas específicas de uso universal.	Metodologías cuantitativas y cualitativas. Técnicas específicas adaptadas.
Resultados.	Solución puntual.	Propuesta de transformación.
Nivel de reflexión.	Reflexión sobre la efectividad de la técnica utilizada.	Reflexión sobre el proceso integral de intervención operado, desde su génesis hasta sus resultados (teórico metodológicos y prácticos).

Fuente: Arturo Pacheco, 2015.

destrutivo de sujetos concretos para que puedan ser funcionales en la sociedad. Como ese ejemplo, podemos encontrar varios en otras disciplinas, como la antropología que interviene en comunidades; o la misma medicina que a una operación quirúrgica la llama intervención y es realizada para restablecer la salud del sujeto. Así pues, no se puede hablar de una teoría de la intervención, porque no es un campo homogéneo, pero sí es posible identificar un espectro amplio de teorías construido desde diferentes disciplinas.

Una intervención desde cualquier disciplina implica una “intromisión” para lograr ciertos objetivos, los cuales se establecieron con la ayuda de marcos teóricos referenciales, categorías y herramientas metodológicas propias de la disciplina. Sin embargo, las intervenciones organizacionales exigen mucho más que una sola disciplina. Las organizaciones son complejas, los fenómenos dentro de ellas son múltiples e involucran una gran cantidad de variables, no son sólo problemas técnicos, sino contradicciones, producto de la interacción de los actores, sus deseos y anhelos, frustración y sufrimientos, entre otros aspectos; por tanto, el proceso de intervenir en una organización conlleva la necesidad de un abordaje multidisciplinario, amplio y articulado (Pacheco, 2015).

Muchos autores han señalado que la intervención en las organizaciones es sociológica, pero no forma parte únicamente de la sociología, sino, inexorablemente, encuentra relación con otras disciplinas de las ciencias sociales y de las humanidades. Herreros (2004) reconoce el carácter *plástico* de la intervención y señala que ésta ha sufrido un proceso de *mestizaje*³ a través del cual se han articulado diversas disciplinas,

³ Para Herreros (2004), el mestizaje proviene de “Metis” forma de inteligencia que los griegos estimaban menos noble y menos pura que la “Sophia” pero que consideraban necesaria. Remitía a una flexibilidad de espíritu que se aplica a realidades fugaces, emotivas, desconcertantes y ambiguas que no se prestan a la medida precisa, ni al cálculo exacto, ni al ordenamiento riguroso.

paradigmas, teorías y métodos, todos necesarios para intervenir en las organizaciones, presentando, así, una intervención que asume la hibridez que la atraviesa, reivindicándola y cultivándola.

Tant du point de vue de la forme que du fond, tant sur la démarche que sur le contenu de l'analyse, les développements proposés ici ne correspondent à aucun des modèles classiques de la pratique d'intervention en entreprise. Ni actionnaliste, ni stratégique, ni institutionnaliste, ni culturel, ni identitaire, ni strictement sociologique, ni psychosociologique, ni psychanalytique, le propos emprunte pourtant à chacune de ces constructions théoriques. Il les transforme, sans pour autant les dissoudre, il les articule, sans proposer une forme systématique. Cet agencement analytique relève de quelques orientations générales; elles traduisent la pratique du décadrage, du métissage méthodologique, l'usage théorique de l'interdiscipline et enfin une conception de l'activité scientifique qui suppose une mise à distance de la Science (Herreros, 2004: 87).

García Herrera (2009) señala que no existe un dispositivo de intervención que no vaya acompañado de una metáfora tanto de la sociedad, del hombre y de la política. Por tanto, la intervención es impensable sin un modelo de sociedad detrás. García, al seguir las propuestas de Minguet (2001) —quien señala que no hay teoría de la intervención sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción que sirven de modelos para la intervención—, presenta ocho modelos de intervención, los cuales ayudan a la comprensión de lo que llamamos intervención organizacional:

- 1) *El modelo de la investigación acción de Kurt Lewin*. Que sienta las bases, en el campo de la psicología, para la aplicación de una metodología cuyo eje de acción es la intervención con grupos. Fue el primero

que con su teoría del campo se desplaza del ámbito de la persona al interface persona/grupo/medio ambiente, hacia la interacción en una situación de los miembros de pequeños grupos, comunidades urbanas y étnicas.

- 2) *El modelo sistémico socio técnico.* El cual frente a la nueva realidad tecnológica elabora un modelo de intervención que tiende un puente entre el sistema humano y el no humano de modo tal que los expertos generen una intervención que equilibre la optimización de las necesidades de ambos sistemas. El objeto de la intervención socio técnica es la concepción integrada de la organización; ella se define como la creación voluntaria de un sistema competente para la modificación sistemática de todos los elementos de base: roles y estatus, modos de gestión, estructuras, flujos, tecnologías, estrategia.
- 3) *El modelo de desarrollo organizacional.* Éste ofrece una perspectiva general para promover en las organizaciones que los actores aprendan a cooperar, organizarse, construir sus cambios según una variedad de medios, y esto, a favor de una eficacia organizacional. La intervención tiene por objetivo el establecimiento de un diagnóstico presente discutido y compartido con los dirigentes para enseguida introducir, conducir y evaluar un dispositivo de modo planificado. La búsqueda del desarrollo organizacional es intervenir sobre el estado de las estructuras, de las técnicas y las culturas pero introduciendo un sesgo determinante, un modelo único normativo de la organización desarrollada, una aceptación prescriptiva de la buena salud de la organización. Los objetivos individuales se deben integrar armoniosamente en los objetivos colectivos.
- 4) *El modelo de la contingencia estructural.* La teoría contingente está guiada por la hipótesis según la cual los componentes internos y propiedades de la organización están en recomposición permanente bajo

la presión del medio ambiente. El objetivo de la intervención contingente es sostener los procesos de contextualización de la organización para la articulación entre la estrategia, la estructura y el medio ambiente.

- 5) *El modelo del aprendizaje organizacional.* Este modelo entendía por aprendizaje organizacional la adquisición de un conjunto de percepciones, cogniciones y representaciones en los miembros de la organización; éstos podían ser vistos como las respuestas satisfactorias a las modificaciones del medio ambiente, según la organización, en la medida en que están motivados a contribuir en la resolución de conflictos, a la supervivencia, al crecimiento, a la diversificación. La intención es producir un saber mobilizable a fin de que los miembros de la organización modifiquen su manera de razonar para actuar, a fin de que se dote de una respuesta organizacional pertinente.
- 6) *El modelo accionalista.* Se entiende bajo este término la corriente representada por la sociología francesa de los movimientos sociales y de la acción. En este modelo la intervención comporta varias fases distintas, dinámicas para procesos de flexión y apoyo sobre una tipología de estados sucesivos del grupo. El rol del interventor es el de buscador. Esto se acompaña de procesos de conversión, en el sentido de lo que el grupo identifique, la imagen del movimiento social que procure el sentido más elevado de la acción colectiva. El buscador es un intérprete de las prácticas de los actores y un analista de las intenciones del movimiento social.
- 7) *El modelo psicoanalítico, institucional.* El análisis institucional tiene por objeto de estudio la institución, la intervención institucional tiene por vocación la polémica de lo instituido y el resurgimiento de lo instituyente. La institución es definida como el conjunto de reglas sociales entre los individuos trabajando en permanencia con las fuerzas de lo instituido (ideolo-

gía, normas, valores, orden estable) y las fuerzas de lo instituyente (deseos, necesidades, prácticas).

- 8) *El modelo clínico analítico*. Su preocupación fue la de restablecer la dimensión afectiva en el centro de los cambios individuales profundos afectando los cambios organizacionales. En las organizaciones este modelo se centra en el modo en que las personas reaccionan al cambio técnico y en qué modalidades los grupos pueden optimizar los recursos y los sistemas socio/técnicos. La filosofía colaborativa de las orientaciones socio terapéuticas impulsan la práctica de hacer que sus interlocutores por sí mismos exploren su potencial y sus recursos más allá de sus dificultades. El interventor es un facilitador (García Herrera, 2009).

Lo que muestra Minguet es que no hay una teoría y métodos específicos para la intervención, sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción que sirven de modelos para la intervención. Como no hay una teoría y método específico, entonces no hay una sola forma de ponerla en práctica. Hay tantos métodos como organizaciones existen (Fernández *et al.*, 2012).

Montaño (2014) señala que mientras que en la consultoría la solución proviene únicamente del mundo experto, en la intervención los expertos ayudan, junto con los miembros de la organización, a reconstruir la dinámica del mundo cotidiano y tratar de vincularlo al largo plazo, a la sustentabilidad, a la responsabilidad social, al sentido comunitario de la acción. Esta construcción es *sui generis* ya que expertos y actores de la organización construyen posibles soluciones y reconstruyen la cotidianidad organizacional. Como señalan Fernández, Ramírez y Hernández (2012) hay tantos métodos como organizaciones existen.

La intervención buscará el cambio en la organización. Con la intervención los expertos ayudan a los miembros de la organización a reconstruir la dinámica del mundo cotidiano y

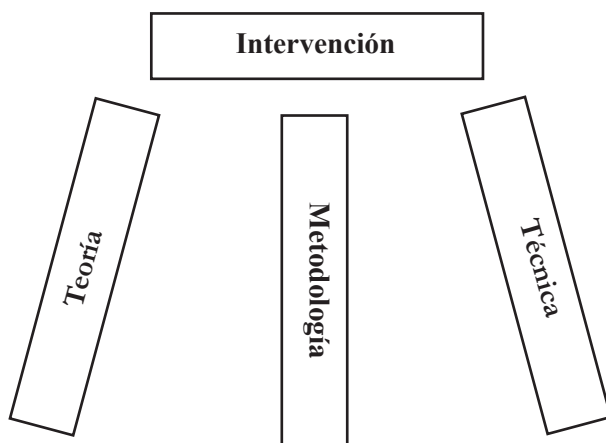
juntos tratan de construir un espacio digno. Con la intervención se manifiesta la utopía del cambio señalada por Minguet (2001); en esta utopía ha sido una constante hacer esfuerzos encomiables para concentrar en modelos típico-ideales, diferentes metáforas teórico-prácticas para incidir en el cambio y la transformación de las incertidumbres y ambigüedades de la sociedad y sus organizaciones (citado en García, 2009).

Enriquez (2001) señala que para que se dé una intervención es necesario que alguien de la organización lo demande; esa solicitud puede provenir de diferentes partes de la estructura organizacional, que perciben una situación de crisis. Por tanto, el interventor es un agente externo que desde afuera teórica y metodológicamente diseña y opera sus propuestas para comprender la compleja naturaleza de la organización, así como lograr inducir su transformación. La naturaleza compleja de la organización y del proceso de intervención organizacional implica la necesidad de operarlo con equipos interdisciplinarios que logren un abordaje integral, tanto para el diagnóstico como para las acciones transformadoras. Así pues, lo recomendable es que la intervención sea realizada por un equipo interdisciplinario y no por un individuo solitario (Pacheco, 2015).

El proceso de intervención implica que un tercero irrumpa en la vida organizacional, a solicitud de alguna o algunas de las partes, y lleve a cabo una investigación especializada cuya finalidad es emitir una opinión, promover, impulsar, construir, llevar a cabo una solución a un problema, es por tanto, una relación de apoyo para que los miembros de la organización encuentren el sentido comunitario de la acción (Fernández *et al.*, 2012).

Para llevar a cabo una intervención es necesario crear un modelo *ad hoc* para las necesidades, características, realidad, historia, contexto, etcétera, de la organización (Morales, Martínez y Carrillo, 2015). Para construir ese modelo *ad hoc* para

Cuadro 3.
Instrumentos para la intervención



Fuente: Morales, Martínez y Carrillo, 2015.

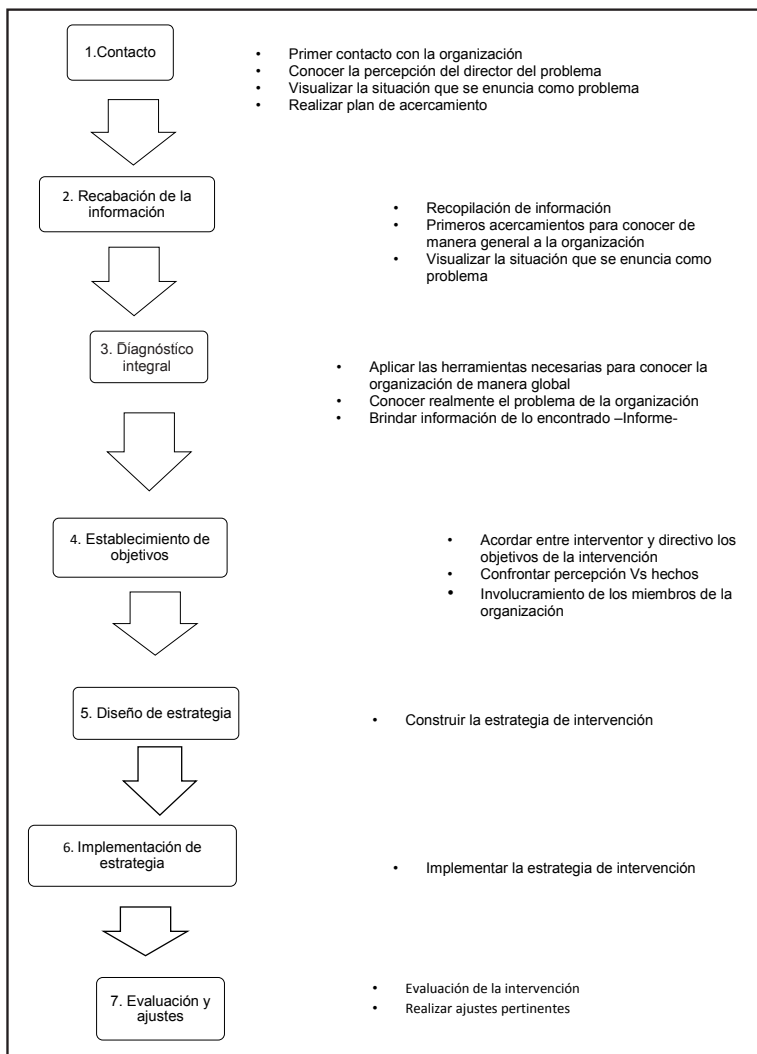
la organización los interventores requerirán de teoría, metodología y técnicas (véase Cuadro 3).

Teoría, metodología y técnicas son precisas.

Con la teoría se cimienta la perspectiva para explicar a la organización; es necesario reconocer que la acción interventora no es lineal sino que es un ir y venir entre la realidad y la teoría, entre el interventor y los miembros de la organización; una vez que se conozcan las necesidades de la organización, se llevará a cabo un diagnóstico integral de la organización tomando las herramientas conocidas y una vez hecho esto, el interventor puede construir un instrumento metodológico para emprender la acción interventora, este será quien marque el método de acción para lograr la transformación de la organización (Morales, Martínez y Carrillo, 2015).

En el Cuadro 4 se muestra lo que los autores consideran es el procedimiento de intervención.

Cuadro 4. Procedimiento de intervención



Fuente: Morales, Martínez y Carrillo, 2015.

Un punto importante por señalar es que la intervención conlleva una aspiración de democratización de las relaciones sociales a través de la búsqueda concreta de una construcción de compromisos, es decir, el establecimiento de reglas institucionales negociadas por el acuerdo de todos los tipos de actores del sistema, en particular de los más fuertes y de los más débiles. Se trata no sólo de una visión o de un proyecto abstracto, sino también de una orientación de actos que se traducen en interacciones concretas entre el interventor y los actores, a través de prácticas de resistencia o de negociación en los puntos críticos del proceso de intervención (Uhalde y Osty, 2000).

La intervención no es solamente una situación social que conduce al interventor a referenciar sus valores, también es una construcción relacional compleja entre el interventor y los actores organizacionales. Esta relación, según Uhalde y Osty (2000) se construye alrededor de tres componentes críticos:

- 1) La producción de un saber sobre los actores de la organización.
- 2) La responsabilidad social que tiene como punto de partida el descubrimiento de la palabra y de las estrategias sociales de los actores.
- 3) Las aspiraciones sociopolíticas proyectadas por todos los actores de la organización.

En palabras de Uhalde y Osty (2000), la intervención persigue un cambio social mediante una confrontación instituyente de los actores de la organización a través del análisis y la toma de consciencia de las características sociales de su universo, con lo cual lograrán un cambio en la organización.

L'intervention sociologique en entreprise poursuit sans aucun doute un objectif de changement social. Par ses processus, il ne s'agit ni d'un changement transformateur ni d'un changement reproducteur (Sainsaulieu,

1987, Dupuis et Kuzminsky, 1997). Par ses origines dans l'espace social de l'entreprise, il ne s'agit non plus ni d'un changement strictement réformateur, ni d'un changement par innovation local. Plus sûrement, nous pensons que l'intervention sociologique favorise un changement régulateur dans des situations de "déficits graves" de régulation (Reynaud, 1989), analysés ici comme des disjonctions importantes entre les niveaux institutionnels et socioproductifs et/ou entre les dimensions organisationnelles et sémantique de la régulation (Uhalde y Osty, 2000: 7).

Retomemos nuevamente a García Herrera (2009) quien reflexiona sobre la importancia del proceso de intervención organizacional y el interventor:

- Para que se dé un proceso de intervención los actores organizacionales implicados deben tener la voluntad de querer reflexionar sobre sus problemáticas.
- La intervención en la organización debe ser un ejercicio que propicie que los actores aprendan a reconocer sus fortalezas y debilidades.
- La intervención involucra actores con diferentes perspectivas de la acción organizacional que entretejen relaciones que demandan del investigador habilidades que van más allá de los fines objetivos que persigue con la intervención.
- El proceso de intervención es un escenario en donde nada de lo que se discute y reflexiona cristalizará en cambios definitorios y radicales, por el contrario, hay que darle al proceso un carácter provisional y azaroso.
- La intervención debe ser visualizada a la medida de la realidad y circunstancias que rodean a los individuos y a la organización. Tratando de guardar una relación equilibrada que salve los intereses de ambos lados. Se volverá propiciatoria de equilibrio en la medida en

que ayude a reconocer las acciones posibles dentro de la organización.

El hecho de que la intervención se realice por una solicitud, para que un tercero se haga cargo de develar todos los fantasmas que pudieran estar detrás de la problemática detectada en la organización, pone al interventor en una situación especial. En este sentido, el interventor “está siempre sobre una cúspide, no debe ser ni demasiado facilitador, ni demasiado acogedor, ni demasiado brutal en sus interpretaciones y en sus expresiones” (Enriquez, 2001: 307). Y no está de más señalar que el interventor decidirá la actitud que tomará frente a diversas situaciones, pero otras veces se dejará llevar tanto por movimientos de simpatía y otras más por movimientos de contra-transferencia-negativa (Cruz y Núñez, 2015).

Entonces, el interventor adquiere importancia porque la búsqueda concreta de una construcción de compromisos sociales y el establecimiento de reglas institucionales negociadas por el compromiso de todos, son parte de sus funciones sustantivas. Uhalde y Osty (2000) señalan que más allá del requerimiento y exigencia de distanciamiento y objetivación de las relaciones sociales entre el investigador y lo estudiado, la práctica de la intervención supone una clarificación de las referencias y valores que lo guían, puesto que el interventor no optaría, elegiría, o se ubicaría dentro de la ilusión de la neutralidad. Dicha práctica supone un análisis del vínculo entre el tipo de compromiso del interventor de cara a los actores y los procesos de cambio que promueve.

Cruz y Núñez (2015) en su artículo “Ética de la intervención en las organizaciones. Aproximaciones críticas desde América Latina” señalan que falta mucho para desarrollar una ética de la intervención en las organizaciones, pues hay que responder a los problemas específicos consecuencia de la implementación del modelo neoliberal que implica despojo, explotación, empobrecimiento y ecocidio.

Uno de los referentes más relevantes con respecto al tema ético y las prácticas del interventor dentro de la organización es Eugène Enriquez, quien en su trabajo *L'éthique de l'intervenant* pone de relieve el papel de la ética en la actividad de intervención. Enriquez (2001) señala que el primer principio ético del interventor es el precepto de Hipócrates que señala “no hacer daño a nadie”, no buscar “mejorar la organización” si esto dañara a alguien lo cual puede enfermar aún más a la organización y crear más patologías.

Le premier principe, qui gouverne tous les autres, n'est autre que le vieux précepte d'Hippocrate “ne pas nuire”. Non pas faire du bien, améliorer, transformer mais d'abord ne pas perturber “le organisme”, le contaminer, lui insuffler une dose de maladie supplémentaire, le rendre pathologique (Enriquez, 2001: 305).

Por tanto, el interventor deberá adoptar una postura que permita tratar la crisis respetando la integridad de los diferentes interlocutores en la organización, sin obscurecer los intereses de los diferentes actores involucrados. Puede acentuar la crisis de manera prudente, permitiendo a todos ser conscientes de ésta y poder abordarla, desde sus trincheras. Si dichos procedimientos levantan nuevas inquietudes, el interventor deberá aportar sus interpretaciones, sus ideas, sus sugerencias, su metodología para poder enfrentar situaciones de crisis, lo que permitirá que los actores conciban desde un punto de vista diferente a la organización, comprendiendo, así, nuevas dificultades.

Enriquez (2001) añade a lo anterior que el interventor emprende su trabajo con las implicaciones de su personalidad; lo que lo hace ser sensible, afectado o resistente a ciertos grupos y personas. Por lo que es necesario que él acepte esa situación.

C'est dans la mesure où il essaie de faire communiquer les diverses instances de sa personnalité, de comprendre l'étranger qui gît en lui, de reconnaître sa finitude, ses limites et ses possibilités qu'il peut aussi comprendre ce qui se passe chez autrui et dans le groupe (Enriquez, 2001: 308).

El que el interventor esté implicado no significa que está inmerso en la intervención, es más, debe tener una cierta distancia de aquello en lo que interviene para poder ayudar al grupo y acompañarlo en su proceso de cambio. Terminada la intervención él se marcha de la organización y los actores se quedan. “Il a donc pour credo une implication distanciée” (Enriquez, 2001: 308).

Otro principio señalado por Enriquez es “saber dar”. El interventor debe saber darse a los otros, no solamente su saber, sino tomar riesgos en su actuar. Ahora bien, Enriquez señala que el interventor se mueve acorde a sus valores y preceptos “Il est mû par des convictions profondes qui sont forgées au temps et qui sont expressives de l'état de sa pensée. En travaillant à partir de ses convictions, il met en danger sa pensée de manière consciente” (Enriquez, 2001: 309).

El proceso de intervención siempre conllevara el dilema de los valores del interventor, los cuales estarán presentes, y la sana distancia del objeto estudiado siempre será cuestionada, como es cuestionado el hecho de que el interventor “recibe un pago”, interviene y se retira.

REFLEXIONES FINALES

Las organizaciones ya no son analizadas con el romanticismo de principios del siglo XX, han dejado de estar idealizadas. Ya no son pensadas como espacio donde el individuo lograba cubrir sus necesidades psicológicas y donde encontraba una familia (Mayo, 2014). Cuando hablamos de organizaciones en el siglo XXI no hablamos de entidades neutras y candorosas que

únicamente tienen efectos positivos. La organización aparece a menudo como un lugar que genera sufrimiento, violencia física y psicológica, aburrimiento o desesperación, no sólo en el nivel de los trabajadores manuales, sino también, cada vez más, en los mandos medios y superiores.

Contrairement à l'idéalisation dont elle est un peu trop souvent l'objet dans l'univers du management, l'organisation apparaît aussi bien souvent comme un lieu qui engendre la souffrance, la violence physique et psychologique, l'ennui, voire le désespoir, non seulement dans les échelons inférieurs mais aussi au niveau de l'encadrement intermédiaire et supérieur (Chanlat, 1990).

La organización ya no es entendida sólo como un espacio de producción, con problemas de tecnología, administración, liderazgo, motivación, grupos de trabajo, comunicación, toma de decisiones, etcétera, sino como un espacio de conflictos, de obtención de estatus y movilidad social, de lucha por el poder, violencia física y simbólica, de discriminación por raza, género, de odio, amor, envidia y sufrimiento, entre otras.

La consultoría constituyó por mucho tiempo, el método de apoyo externo que las organizaciones, principalmente las empresas, utilizaron subcontratando otras empresas como asesoras, fundamentalmente para mejorar la productividad. En este sentido, el carácter de dicha relación es eminentemente económico y funcionalista, la forma del proceso es comúnmente bajo la lógica de la prescripción, incluso antes del diagnóstico.

La intervención organizacional, por su parte, construida desde una visión compleja y de multidisciplina, permite observar y analizar estos fenómenos y tomarlos en cuenta para explicar cómo operan las organizaciones, además de buscar resolver el conflicto que se plantea dentro del espacio organizacional. De esta manera, la intervención organizacional no

busca sólo resolver problemas técnico-estructurales y de producción de la administración. La intervención, al tomar en cuenta los diferentes fenómenos y actores busca resolver problemas de la administración y encontrar el cambio social para poder reducir la incertidumbre de la vida social dentro de la organización, construyendo relaciones sociales más saludables que aseguren gestiones más eficientes.

La intervención organizacional ha sido estudiada con mayor profundidad por la sociología, la psicología clínica y la psicología social. En los estudios organizacionales su análisis es cada vez más común, por lo que es necesario el desarrollo teórico y metodológico de la intervención organizacional. Es decir, construir y avanzar en la teorización de la intervención organizacional, con un enfoque profundo, complejo y reflexivo, que permita explicar la realidad social, económica, cultural y psicológica dentro de las organizaciones, y en su caso, erigir propuestas de solución de problemas *ad hoc* para cada una de ellas.

Finalmente, cabe subrayar que se hace necesaria, además de la reflexión teórica, el análisis de las implicaciones prácticas de la acción interventora en las organizaciones y la ética del sujeto interventor.

BIBLIOGRAFÍA

- Aubert, N. y De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia*, Barcelona: Paidós, pp. 141-167.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid: Akal.
- Brown, F. y Dodd, N. (1998). "An Approach to Organizational Intervention", en: *Journal of Management Consulting*, May, 1998.
- Castells, M. (2005). *La era de la información. La sociedad red*, México: Siglo XXI.

- Chanlat, J. (1990). *L'individu dans l'organisation*, Canada: Editions ESKA.
- De Gaulejac, V. (2008). “La sociologie clinique entre psychanalyse et socioanalyse, en Sociologies”, en: *Théories et recherches*, Toulouse, AISLF. Sociologies.revues.org/1713.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*, París: Presses Universitaires de France, pp. 43-145.
- (2001). “L'éthique de l'intervenant”, en: D. Vrancken y O. Kutry (Coord.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Bruxelles: De Boeck and Larcier, pp. 299-310.
- (2002). “El relato de vida : interfaz entre intimidad y vida colectiva”, en: *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 21, pp. 35-47.
- (2007). *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*, París: érès, pp. 19-54 y 105-122.
- Espinosa, E. y Zarur, A. (2012). “La organización. Espacio de la construcción simbólica de la diferencia sexual”, Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social *Disertaciones*, núm. 5 (2), artículo 2.
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*, México: UTEHA.
- Fernández, M., Ramírez, G. y Hernández, A. (2012). “La intervención organizacional una actividad científica y profesional para el cambio profundo en las organizaciones”, *Ide@s CONCYTEG*, núm. 7 (79), pp. 39-53.
- Flemming, P. (1997). *Ethics for Management Consultants*, Blackwell Publishers Ltd, 1997, vol. 6, núm. 2, abril, 1997.
- García, R. (2009). Ponencia: Cambio y/o transformación organizacional desde los modelos de intervención social. Retos y perspectivas de análisis. *VII Congreso internacional de análisis organizacional: Organización y crisis: consecuencias y desafíos*, Villahermosa: Tabasco, 18 de octubre.
- Geertz, C. (1995). “El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre”, en: *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa, pp. 43-59.

- Guy, M. (2004). *Sociologie des Entreprises*, Paris: PUF, Collection Sciences sociales et société.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall.
- Herreros, G. (2004). *Sociologie D'intervention: Sociologie Plastique*, Gerer y Comprendre, mar, 2004.
- Hernández, M. (2008). *Factibilidad de un centro de asesoría y consultoría agroempresarial para la facultad seccional duitama de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*. Trabajo presentado como requisito para optar el título de magister en ciencias agrarias con área de énfasis en desarrollo empresarial agropecuario. Sede Bogotá: Facultad de Agronomía, 2011.
- Ibarra, C. y Montaña, L. (1991). *Organización y administración, una lectura crítica para América Latina*, México: UAM-I, Miguel Ángel Porrúa.
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión*, Tercera Edición, Ginebra: Ed. Limusa, Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Lemonides, J. (2007). "Toward an Adlerian Approach to Organizational Intervention", *Jbeloumsl of Individual Psychology*, vol. 63, núm. 4, Vi'inter 2007.
- Mahecha, R. (2001). *Una metodología para evaluar y monitorear procesos de intervención organizacional*, Bogotá.
- Mayo, E. (2014). "The social problems of an industrial civilization", *International Library of Sociology*, Editor Routledge.
- McDonald, K. (2002). *L'Intervention Sociologique After Twenty-Five Years: Can it Translate Into English?*, *Qualitative Sociology*, vol. 25, núm. 2, Summer 2002.
- Minguet, G. (2001). "Taxonomie de modèles sociologiques d'intervention", en: D. Vrancken y O. Kutuy (Coord.) *La sociologie et l'intervention*. Enjeux et perspectives, Bruxelles: de Boeck and Larcier, pp. 19-68.
- Montaña, L. (2004). "El estudio de las organizaciones en México, Una perspectiva social", en: Luis Montaña Hiro-

- se (coord. gral.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente y Cámara de Diputados, pp. 9-39.
- _____ (2014). *Administración y estudios organizacionales. Trayectorias, entrecruces y desafíos*, Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (en prensa).
- _____ y Rendón, M. (2015). “La intervención organizacional como dispositivo de dilucidación de la responsabilidad social”, en: *Gestión y estrategia*, julio-diciembre.
- Morales, E., Martínez, N. y Carrillo, S. (2015). “De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones”, en: *Gestión y estrategia*, julio-diciembre.
- Morin, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa.
- Núñez, C. y Cruz, D. (2015). “Ética de la intervención en las organizaciones. Aproximaciones críticas desde América Latina”, en: *revista Kajkejkjkjipós*. UAM-I (en prensa).
- Pacheco, A. (2014). “La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones”. III Congreso Internacional Red Pílares: La administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano.
- _____ (2015). “Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales”, en: *Gestión y estrategia*, julio-diciembre.
- Pagès, M., Bonneti, M., De Gaulejac, V. y Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*, París: Presses Universitaires de France, pp. 17-56.
- Patrick, D. (2006). *Entre sociologie et intervention sociale. Pour la coproduction d'un savoir*, Informations sociales 2006/7, núm. 135.
- Pichault, F. *l'intervention en organisation: revue critique des principaux facteurs de succès*, Université de Liège.

- Ramírez, J. y Ramírez, G. (2004). *Hacia un paradigma de la prevención para la empresa global*, México: Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad de Occidente.
- Richmond, P. y Gerado, W. (2014). *Plan de reestructuración organizacional para que una empresa dedicada a la consultoría organizacional sea más eficiente y rentable según sus valores, visión y misión*, Tesis de la Maestría en administración de proyectos, San José Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Sakaiya, T. (1995). *Historia del futuro, la sociedad del conocimiento*, Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Sennett, R. (2005). *La corrosión del carácter*, Barcelona: Anagrama.
- Uhalde, M. y Osty, F. (2000). *Sociologie de l'entreprise et intervention sociologique*, Communication au colloque international del'AISLF, Quebec, Canada: Juillet.
- Uhalde, M. (2002). *L' intervention sociologique en entreprise: de l'expertise a la critique impliquee*, Les cahiers du Laboratoire de Changement Social, num. 7, "Pratiques de consultation – Histoire, enjeux, perspectives" L'Harmattan–.
- Urteaga, E. (2010). "La sociología de la empresa en Francia: una construcción progresiva", *Revista Internacional de Organizaciones* (RIO) núm. 5, december 2010.
- Vidaillet, B. (2007). "Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy", en: *Human Relations*, vol. 60, núm. 11, pp. 1669–1700.
- Weber, M. (1983). *Economía y sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 5-45.

SEMBLANZA DE LOS AUTORES

CARRILLO ANDRÉS SANDRA ALEJANDRA:

Correo: caas_sandra@yahoo.com.mx

Es 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 Dra. Carrillo llevo a cabo una Estancia de Investigación en el RGK Center for Philanthropy and Community Service en LBJ School of Public Affaires. Universidad de Texas en Austin. Ha participado en publicaciones, conferencias, congresos, talleres, coloquios, foros y seminarios con temáticas de sus investigaciones. Es miembro fundador de la Red de Innovación Educativa y Apropiación Tecnológica. Contribuye en la coordinación, organización y logística de eventos académicos, es miembro de comisiones dictaminadoras del INDESOL, PROF AIS, IMJUVE y diversas ediciones editoriales, de redes nacionales e internacionales ha sido miembro de sínodos para evaluación de funcionarios SAT. Ha impartido cursos en DIF, INEGI, FUN-CRESAC, GAM, Universidad de Chapingo; ha laborado en institución 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 de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). La Dra. es miembro del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones.

CRUZ RODRÍGUEZ DAVID SALVADOR:

Correo: salvadordavidcr@hotmail.com

El Dr. Cruz es Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Maestro y Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM, México, con una estancia de investigación doctoral en la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores CONACYT del periodo 2017 al 2019, participa como coordinador del Nodo de Innovación, Conocimiento y Tecnología en las Organizaciones dentro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). Trabaja temas relacionados con la tecnología en el espacio de trabajo, así como innovación organizacional, socio-materialidad y tecnología en las organizaciones, entre otros. Actualmente es Catedrático en la Maestría en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación de la Universidad Intercontinental y forma parte de comités tutoriales en la Maestría en PYMES del Instituto Politécnico Nacional-UPICSA. Es autor de diferentes artículos y capítulos de libros relacionados con sus temas de investigación. El Dr. es miembro del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones.

DE LA ROSA ALBURQUERQUE AYUZABET:

Correo: ayuzabet@correo.azc.uam.mx

El Dr. de la Rosa es Licenciado en Administración; tiene Maestría y Doctorado en Estudios Organizacionales, en la Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa (UAM-I). Es Profesor-Investigador Titular C de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco (UAM-A). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel 1. Actualmente es Coordinador del Seminario “Problemática Organizacional y Administrativa de las Organizaciones” y Representante del Cuerpo Académico “Análisis y Gestión de las Organizacio-

nes”, ambos pertenecientes 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 libros y artículos de investigación relacionados con las líneas antes mencionadas, y ha sido co-autor 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*. También ha coordinado números temáticos de revistas académicas de la UAM y el COLSAN. Asimismo, ha sido ponente, panelista y conferencista en diversos congresos, coloquios y seminarios de carácter nacional e internacional.

ESPINOSA INFANTE ELVIA

Correo: eei@correo.azc.uam.mx y elviaspinosai@gmail.com
La Dra. Espinosa es 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 y profesora del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-I. Tiene el perfil deseable PRODEP y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel 1. La Dra. ha sido Jurado del Premio Nacional de Administración Pública. Pertenece 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 diferentes publicaciones 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 Dra. Espinosa es la jefa del Área de investigación Análisis y Gestión de las Organizaciones de la UAM-A.

HERNÁNDEZ MAGALLÓN ARTURO:

Correo: ah.magallon@gmail.com

El Dr. Hernández es 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 Izta-palapa (UAM-I). Es Profesor de Tiempo Completo adscrito al Centro de Estudios en Administración Pública en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCYS), UNAM. Es profesor de la planta complementaria del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-I. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) 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. Asi-

mismo, 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. El Dr. Hernández es miembro del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones.

LOZANO CARRILLO OSCAR:

Correo: exato@yahoo.com y exxato@hotmail.com

Es Licenciado en Administración por la UAM-A, tiene Maestría y Doctorado en Estudios Organizacionales por la UAM-I. Fue Director de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-A 2013-2017; Jefe del Departamento de Administración de la UAM-A 2010-2014; es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1 de 2008-2019; miembro del Registro CONACYT, de Evaluadores Acreditados, Perfil Deseable PROMEP desde 2009, Coordinador de Jurados del Premio Nacional de Administración Pública de 2012 a la fecha; medalla al mérito universitario 2008; 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; es asesor de Planeación Estratégica en INEGI, INDAABIN e IGCEM. Miembro del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones y del Cuerpo Consolidado del mismo nombre; es Director de Investigación de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Excoordinador de La Red UAM de Investigación sobre la MIPYME y del Nodo Empresa Familiar de la REMINEO. Es Coordinador del Colectivo de Investigación Problemática Organizacional y Administrativa de las Organizaciones en México y Coordinador del Diplomado Herramientas del Emprendedor del Departamento de Administración, y miembro de tres comités editoriales de revistas. Es profesor Titular “C”, de tiempo completo en el Departamento de Administración de la División de Ciencias Sociales

y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco y del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa. 2006. Es Coordinador de 8 libros entre los que destacan, *Perspectivas de la Administración y la Concepción Organizacional Contemporánea* UNAM-HESS; *Empresa Familiar*” *Casos de Sucesión, Desarrollo, Conflicto, Emprendedores y Pequeñas Organizaciones* REMINEO-HESS; *Gestión de la Empresa Familiar* UNACH-FCA y otras temáticas de Análisis Organizacional; *Empresa Familiar, Micro Pequeña y Mediana Empresa y Sustentabilidad*, ha sido Autor y Coautor de más de 12 capítulos del Libro, destacando “Toma de decisiones y estrategia: una visión organizacional en el *HandBook, Organization Studies* en su traducción al Español; “El emprendedor: hacia una reflexión crítica, en: *La Mipyme a debate. Perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación, editorial SAGE*; “La adaptabilidad de la Pequeña Organización: Las agencias de viajes ante el reto de la turbulencia ambiental del nuevo siglo” dentro del libro *Pequeñas Organizaciones: complejidad y Diversidad*, UAM y Juan Pablos; y 16 en Revistas Especializadas destacando los temas de Cambio, Posmodernidad; Análisis Organizacional; Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Planeación Estratégica, el Dr. Carrillo también ha presentado más de 40 Ponencias y 35 conferencias especializadas en Eventos Nacionales e Internacionales.

MARTÍNEZ CERVANTES NANCY FABIOLA

Correo: fabiola.martinezc@yahoo.es

La Dra. Martínez es Licenciada en Sociología por la UAM-A, Maestra y Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Es profesora investigadora de tiempo completo del Departamento de Administración en la UAM-Azcapotzalco. 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. Trabajó como responsable de la administración del aula virtual dentro de la plataforma “Moodle” así como del diseño e implementación de talleres de capacitación para docentes, con la finalidad de crear cursos asistidos por aula virtual en la Oficina de Educación Virtual de la UAM-Azcapotzalco. Fue miembro del Proyecto ELEAC (European and Latin American Consortium for IST Enhanced Continued Education Environmental Management and Planning). Ha coordinado distintos proyectos de Educación Continua, el más reciente fue el Programa de Capacitación para la Delegación Gustavo A. Madero. Entre sus artículos publicados más recientes se encuentran “Las competencias tecnológicas en el ámbito de las actividades académicas universitarias” y “Algunas reflexiones sobre la transparencia en universidades públicas mexicanas”. Actualmente ocupa el cargo de Coordinadora Divisional de Planeación para la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-Azcapotzalco. También, ha sido ponente en diversos congresos, coloquios y seminarios y autora de diferentes artículos. La Dra. es miembro del Área Análisis y Gestión de las Organizaciones y del Cuerpo Académico Consolidado del mismo nombre.

MORALES FRANCO ESTHER

Correo: rehtsemf@hotmail.com

Doctora y Maestra en Estudios Organizacionales y Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana. Profesora Investigadora adscrita al Departamento de Estudios Institucionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad 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 Impulso de un laboratorio de gestión a

través de nuevas tecnologías. La Dra. Morales ha participado como ponente y conferencista en eventos especializados de Administración, Tecnología, Derechos Humano, 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 Apropriación Tecnológica. Cuenta con experiencia laboral en diversas áreas, en particular en Recursos Humanos.

PÉREZ CAMACHO MAGALI

Correo: magaliperez_2216@yahoo.com.mx

Es doctorante en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, maestra en Estudios Organizacionales por la misma universidad, especialista en Historia del Pensamiento Económico por el Posgrado en Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México y licenciada en Administración por la FCA-UNAM. Profesora de asignatura de la FCA-UNAM y de la Universidad Intercontinental. Actualmente la Mtra. Pérez es miembro del Cuerpo Académico de la Dirección de Administración Estratégica de la Universidad Intercontinental, también es miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), y es editora de la Colección de libros *Documentos de Posgrado de Estudios Organizacionales* publicada por la misma Red. La Mtra. Pérez ha participado en proyectos de investigación en diversas universidades relacionados con la cooperación empresarial de las PYME y la cooperación internacional para el desarrollo, su interés en estos temas le ha llevado a escribir artículos y capítulos de libros al respecto. Los intereses de la Mtra. Pérez también la han orientado a escribir artículos y ponencias relacionados con el fenómeno de la organización y desarrollo de ecoaldeas, la economía verde y las políticas

públicas en materia del cambio climático. Asimismo, ha sido, ponente, panelista y conferencista en diversos eventos académicos nacionales e internacionales.

ZARUR OSORIO ANTONIO ELÍAS

Correo: azaruro@gmail.com y azaruro@yahoo.com.mx

Profesor Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana (desde el 19 de septiembre de 1980). Titular C., Licenciado en Administración por la UAM-A, con maestría y doctorado en Estudios Organizacionales por la UAM-I. Autor del libro *El Estado y el modelo de televisión adoptado en México 1950-1988*, así como de diversos capítulos en distintos libros como *Abordajes en innovación, conocimiento y tecnología ante los retos de la realidad contemporánea*, editado por la UAM en 2016, y en publicaciones periódicas como: “La intervención y la transformación de los arreglos discursivos en la organización: el caso de un gerente homosexual”, en *Gestión y estrategia*, jul-dic., 2015.


Diferentes miradas en la organización

Se terminó de imprimir en diciembre de 2017 en:

K Edición e impresos

Arucos sur 15, Colonia Izcalli Jardines
Ecatepec de Morelos, Edo. de México, C.P. 55050

La edición consta de 500 ejemplares de 284 páginas,
impresión en offset, sobre papel cultural de 90 grs.
portada en cartulina sulfatada de 12 pts.
laminado mate, encuadernación rústica, cosida y pegada
tamaño final 13.5 x 21 cms.



El estudio de las organizaciones emergió en los países industrializados al inicio del siglo xx; su preocupación estaba estrechamente ligada en resolver las dificultades de producción de las grandes empresas. Por eso el pensamiento administrativo está muy presente en la discusión organizacional. Pero hoy en día se habla de las organizaciones como un espacio complejo, lleno de significados, donde coexisten infinidad de fenómenos y lecturas diferentes de éstos; se trata de un objeto difícilmente asible desde una sola perspectiva disciplinar, por lo que se requiere la concurrencia de distintas miradas, así como diversos esfuerzos teórico-metodológicos.

CONNECTION
DATA POINTS
DATA
SEARCHING
VERIFICATION
CODING
SENDING

