



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**Unidad Iztapalapa**

**Doctorado en Estudios Organizacionales**

TESIS DOCTORAL

**La Adaptabilidad de la Pequeña Organización.**

**El caso de la Agencia de Viajes**

Para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales

**PRESENTA:** OSCAR LOZANO CARRILLO

**ASESOR:** DR. GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ

ENERO 2008

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | 6  |
| A. Problema de investigación .....                            | 6  |
| B. Objetivo .....   | 14 |
| C. Estructura de la investigación .....                       | 19 |
| <b>CAPITULO I PEQUEÑA ORGANIZACIÓN TURISTICA</b>              | 27 |
| A. Las pequeñas organizaciones.....                           | 27 |
| 1. La pequeña organización como ente complejo.....            | 29 |
| 2. Los mitos y realidades de la pequeña empresa.....          | 34 |
| B. El turismo .....   | 41 |
| 1. El negocio del turismo.....                                | 42 |
| 2. Turismo conceptos, definiciones alcances y beneficios..... | 44 |
| 3. Turismo y ocio, algunas dimensiones ocultas.....           | 49 |
| 4. Las Agencias de viajes en México.....                      | 56 |
| C. La dimensión familiar en la pequeña empresa.....           | 59 |
| 1. La familia en la pequeña empresa.....                      | 61 |
| 2. La evolución de la familia.....                            | 64 |
| 3. La familia y la complejidad organizacional.....            | 68 |
| 4. La familia y el desempeño organizacional.....              | 73 |
| <b>CAPITULO II AMBIENTE Y ADAPTABILIDAD</b>                   | 76 |
| A. Adaptabilidad desde una perspectiva compleja.....          | 76 |
| 1. La adaptabilidad como un mecanismo de la vida.....         | 80 |
| 2. Evolución: del pez bronquial al hombre.....                | 85 |

|   |                |
|---|----------------|
| 3. Comportamiento humano: ¿herencia o aprendizaje?..... | 91             |
| 4. El cerebro humano: complejidad al máximo.....        | 98             |
| 5. La palabra y la construcción social.....             | 106            |
| 6. Comportamiento humano es adaptación .....            | 116            |
| 7. Las explicaciones cognitivas.....                    | 122            |
| 8. De lo individual a lo social.....                    | 132            |
| <b>B. Historia y adaptabilidad social.....</b>          | <b>139</b>     |
| 1. La civilización antigua.....                         | 140            |
| 2. La edad media.....                                   | 147            |
| 3. Era moderna y sociedad industrial .....              | 150            |
| 4. Teoría de la organización y contingencia. ....       | 152            |
| 5. Adaptación en la gestión estratégica.....            | 167            |
| <br><b>CAPITULO III METODOLOGÍA GENERAL</b>             | <br><b>186</b> |
| <b>A. Lo ontológico.....</b>                            | <b>188</b>     |
| 1. El relativismo.....                                  | 188            |
| 2. El dogmatismo.....                                   | 189            |
| <b>B. Lo epistemológico.....</b>                        | <b>191</b>     |
| 1. El Racionalismo .....                                | 191            |
| 2. El Empirismo .....                                   | 192            |
| <b>C. Lo metodológico .....</b>                         | <b>193</b>     |
| 1. Etnografía.....                                      | 194            |
| 2. Historia de vida.....                                | 195            |
| 3. Fenomenología.....                                   | 197            |
| <b>D. La técnica .....</b>                              | <b>198</b>     |

|   |            |
|---|------------|
| 1. La observación participante .....                        | 198        |
| 2. La entrevista .....                                      | 206        |
| <b>CAPITULO IV</b>  |            |
| <b>EL ESTUDIO DE CASO: LA AGENCIA DE VIAJES MAYORISTA R</b> | <b>211</b> |
| A. Diseño de la investigación .....                         | 211        |
| B. Los hallazgos.....                                       | 219        |
| 1. Ambiente   |            |
| 2. Administrativos  |            |
| 3. Mano de Obra   |            |
| 4. Financiamiento   |            |
| 5. Dirigente-Dueño  |            |
| 6. Tecnológicos   |            |
| 7. Adaptabilidad  |            |
| 8. Ambiente   |            |
| C. Conclusiones del caso.....                               | 253        |
| <b>REFLEXIONES FINALES.....</b>                             | <b>253</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA TEMÁTICA</b>                                |            |
| <b>BIBLIOGRAFIA ONOMÁSTICA</b>                              |            |
| <b>BIBLIOGRAFIA GENERAL</b>                                 |            |
| <b>ANEXOS</b>   |            |

## TABLAS Y FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 Tipificación de la pequeña empresa SIEM Mexicano y SE           | 28  |
| Tabla 2 Tipificación de la pequeña empresa Nacional financiera          | 29  |
| Tabla 3 Tipificación internacional de la pequeña empresa                | 29  |
| Tabla 4 Trabajos sobre pequeña empresa en Estudios Organizacionales     | 33  |
| Tabla 5 Modernidad y posmodernidad en las pequeñas organizaciones       | 40  |
| Tabla 6 Entrevistados en Agencia de viajes R                            | 218 |
| Figura 1 Complejidad del entorno de las organizaciones                  | 38  |
| Figura 2 Complejidad en las organizaciones                              | 41  |
| Figura 3 Origen, aportes y desarrollo de la planeación estratégica      | 170 |
| Figura 4 Planeación estratégica de Kenneth Andrews                      | 173 |
| Figura 5 y 5 <sup>a</sup> Planeación estratégica de Igor Ansoff         | 174 |
| Figura 5 <sup>a</sup> Componentes del vector de crecimiento Igor Ansoff | 175 |
| Figura 6 Planeación estratégica de Steiner                              | 175 |
| Figura 7 Planeación estratégica de Ackoff                               | 176 |
| Figura 8 Diamante estratégico de Michel Porter                          | 178 |
| Figura 9 Planeación estratégica de Arnold Hax                           | 178 |
| Figura 10 Control de Gestión de Michel Lebas                            | 180 |
| Figura 11 La creación estratégica                                       | 182 |
| Figura 12 Escuela de la configuración estratégica de Mintzberg          | 183 |
| Figura 13 Los factores disgregadores                                    | 171 |
| Figura 14 Propuesta metodológica del estudio de caso                    | 211 |
| Figura 15 Configuración empresarial del estudio de caso                 | 213 |
| Figura 16 Organigrama de la Agencia de viajes R                         | 214 |
| Figura 17 Esquema de procesos Agencia de viajes R                       | 228 |
| Figura 18 Multifuncionalidad del DD                                     | 242 |
| Figura 19 Cultura de la AV R.   | 243 |
| Figura 20 Factores complejos de adaptabilidad                           | 257 |
| Figura 21 Ambiente y adaptabilidad                                      | 265 |

## INTRODUCCION

### A. Problema de Investigación

El advenimiento del nuevo siglo trajo consigo una serie de cambios económicos, políticos, sociales y culturales. El fenómeno de la globalización que se manifiesta con algunos cambios a nivel mundial tales como la internacionalización del capital, la liberalización de mercados, la mundialización<sup>1</sup>, la glocalización<sup>2</sup>, etcétera, ha impactado de diferente manera en cada país, así como en las organizaciones de cada sector de las diferentes naciones; impacto éste que a su vez se ha manifestado también en diferentes formas y matices, mismas que dependen muchas de la percepción del individuo u organización de que se trate, ya que lo que para alguna organización resulta turbulento y crítico, para otra del mismo sector puede ser oportuno y ventajoso.

Para el caso México, un sector económico que se encuentra en medio de un proceso de cambio importante es el de las Agencias de Viajes (AV), proceso que ya se vivió en Estados Unidos, y que propició la desaparición de muchas de ellas, consistente en la ocurrencia de diferentes fenómenos y acontecimientos, principalmente externos, que impactaron de manera negativa en este tipo de organizaciones. En nuestro país más de la mitad de las Agencias de viajes que existían, desaparecieron en los últimos 6 años, los fenómenos que lo propiciaron fueron principalmente:

- I. La disminución de las comisiones que las Líneas Aéreas ofrecían por el servicio de intermediación de venta de boletos de avión que las AV se encargaban de ofrecer a los viajeros. Fue a finales de los 90's que las Líneas Aéreas, principalmente europeas y norteamericanas, comenzaron a limitar dichas comisiones, por un mecanismo estratégico de disminución de costos,

---

<sup>1</sup> Por mundialización entenderemos la internacionalización de mercados, mediante lo cual, las organizaciones de cualquier región comienzan a observar como la competencia externa aparece en su entorno, con estrategias y estructuras innovadoras de alto impacto.

<sup>2</sup> La glocalización (Barba, 2000) es el fenómeno que se manifiesta cuando el orden local se impone sobre la lógica global, pero no aisladamente. Esta manifestación emerge a raíz del fenómeno de la globalización pero lo local se manifiesta con su propio dinamismo, generándose una especie de sincretismo *sui generis*.

debido principalmente al fenómeno de la competitividad, es decir, la Líneas Aéreas también estaban resintiendo el impacto de la desaceleración económica mundial, además de la oferta que desde los países asiáticos se comenzó a presentar con empresas de alta calidad (Singapour Airlines, Malasya Airlines, Japan Airlines, American Airlines entre otras).

Antes de dichos cambios, las AV recibían comisiones de entre el 7 y 10% por boleto de avión vendido, con las nuevas disposiciones la comisión ahora para venta de boletos implicó un 1%<sup>3</sup>, por lo que las AV comenzaron a cobrar una comisión extra por la expedición de boletos de avión<sup>4</sup>, lo que impactó negativamente en la demanda viajante. Además de esto, las Líneas Aéreas comenzaron a ofrecer los servicios que antes se subcontractaban en las AV, con lo que comenzaron a surgir los VTP (viaje todo pagado) en donde no sólo se incluía el boleto de transportación aérea, sino también comidas, transportaciones hotel-aeropuerto-hotel y hospedaje.

- II. El fenómeno de la mundialización, entendido éste, como la competencia en mercados locales de empresas globales (Torres, 2005) ha propiciado la llegada de empresas transnacionales al mercado mexicano. Agencias de viajes internacionales, principalmente españolas, se han posicionado en el mercado nacional, impactando en gran parte del territorio nacional, y desplazando a una gran cantidad de pequeñas organizaciones del tipo AV que no pudieron competir con ellas. Aunado a esto, otras grandes empresas comenzaron a incursionar en el mercado de los viajes no obstante que su negocio tradicional no fuera éste, o siquiera algo medianamente relacionado con el turismo, tal es el caso de las instituciones bancarias o financieras (American Express, Banamex, Bancomer, Santander. entre otras), de las

---

<sup>3</sup> 2002 fue el año en el cual la tasa de comisión para AV se desplomó a su nivel actual 1% (ver boletín informativo de la Confederación Nacional de Asociaciones de Agencias de Viajes, en su quinto periodo 2002-2003 [conaaav.org/historia.html](http://conaaav.org/historia.html)).

<sup>4</sup> Las Agencias de Viajes a través de sus múltiples asociaciones realizaron esfuerzos conjuntos para revertir dicha estrategia (Ver Anexo 1), sólo que las Líneas Aéreas no respondieron favorablemente.

grandes tiendas departamentales (Palacio de Hierro, Liverpool, Sears), grupos corporativos en su mayoría, que pusieron a las pequeñas AV en desventaja, por las estrategias agresivas que implementaron para entrar en este mercado, pero principalmente por la infraestructura que dichas empresas o corporativos poseen en comparación con las pequeñas AV.

- III. Otro acontecimiento fundamental, que hoy en día se reconoce como otra causante de la desaparición de más de la mitad de las Agencias de Viajes en México, fue el de los actos terroristas del 11 de Septiembre de 2001 en los E.U.. Con los atentados a las Torres Gemelas de Nueva York, la gran cantidad de turistas estadounidenses que acudían al país disminuyó; pero el impacto más profundo ocurrió por la contracción inmediata del mercado estadounidense como destino de viajes para los mexicanos. Antes de los atentados del 11 de septiembre, el destino Estados Unidos constituía más de la mitad de la demanda para las AV nacionales.

Muchas AV especializadas en destinos estadounidenses como Orlando, Los Ángeles, San Francisco y particularmente Nueva York, vieron desaparecida su demanda prácticamente de un día para otro, lo que provocó que la mayoría de ellas cerraran.

No obstante que a partir del año 2005 el mercado mexicano comenzó a mejorar, sobre todo para el viajero estadounidense que visita el país, no se han podido recuperar los niveles de demanda que existían antes de los atentados, sumándole a dicha situación también, las campañas que el gobierno estadounidense está dando para que sus ciudadanos se abstengan de viajar a determinadas ciudades o destinos mexicanos, donde se menciona que hay inseguridad y peligro (Mateos, 2005; EIU/INFO-E, 2005).

- IV. Por último, un fenómeno que se podría considerar también como parte del entorno que afectó y sigue afectando a las AV, es el relacionado con la aparición de una nueva modalidad de servicio de AV: la compra de viajes vía

internet. Aunque actualmente sólo un 3% de los paquetes son comprados por este medio (Serrano, 2007) las tendencias indican que dicho margen aumentará en los próximos años, ya que por ejemplo en Estados Unidos actualmente el 35% de los paquetes es comprados por los viajeros se adquiere de manera personal mediante el internet. Esto resulta más impactante ante la información de que el 25% de todas las compras que se realizan por vía Internet en los Estados Unidos, es de compra de boletos de avión (Serrano, 2007)).

Después de reconocer todos estos fenómenos y acontecimientos al parecer las AV encontraron un ambiente que desde la perspectiva de Emery y Tris (1965) y de Mintzberg (1991), se consideraría turbulento, caótico, ante lo cual gran parte de esas organizaciones no se pudieron adaptar y desaparecieron, lo destacable es que dicha mortandad se produjo en un periodo de tiempo muy corto (5 o 6 años). No obstante muchas otras no sólo consiguieron sobrevivir a dicha problemática, sino que hoy en día al parecer, lograron la adaptabilidad que les permite competir con las grandes empresas y corporativos del sector, así como todos los nuevos actores que ingresaron a este mercado como su competencia directa.

Muchas de las AV mexicanas que hoy en día operan debieron ya poseer las características que les permitieron sobrevivir, algunas otras tuvieron que modificar en parte sus prácticas para adaptarse a la nueva composición ambiental de la que forman parte, pero que no controlan, sin embargo dicho desarrolló de prácticas nuevas no se dio en un aprendizaje espontáneo, sino que se posibilitó por la preformación estructural que también ya poseían dichas organizaciones, elementos todos ellos que necesariamente parten de un orden filogenético y ontogenético<sup>5</sup> de los individuos que las componen.

De esta manera, ya fuera porque estaban preparadas o porque desarrollaron nuevos mecanismos, las AV sobrevivientes a los acontecimientos y fenómenos antes

---

<sup>5</sup> El orden filogenético se refiere a la composición biológica que como especie posee todo ser humano, el orden ontogenético describe los aspectos adquiridos de manera individual a través de la cultura que no necesariamente toda la especie humana posee.

mencionados, se convierten en organizaciones interesantes que posibilitan un estudio de carácter organizacional pertinente y relevante. Estudio que necesariamente debe partir de una reflexión teórica sobre lo que implica la adaptabilidad, es decir, ese mecanismo que propicia cierta conducta en un organismo u organización, para que este se adecue a su medio en tal forma que se realice la supervivencia (Lorenz, 1972), pero no a la luz de una metodología funcionalista, sino una concepción compleja, desde donde se observe como esta capacidad de adecuación, es decir de adaptabilidad, impacta en la organización modificando su estructura y comportamiento en tal forma que podría hablarse de un nuevo estado, que por algunos es descrito como evolución. La complejidad radica entonces en que dicha adaptabilidad, no basta estudiarla a la luz de los simples cambios estratégicos y estructurales que deliberadamente o emergentemente aplica cierta organización, sino que es necesario abordarla en toda su complejidad sistémica, como elemento que interactúa en un cosmos donde todo está ligado: lo material atañe a lo ideal, los sentimientos se imbrican con lo biológico, lo social es producto de lo genético y lo neuronal predetermina y es predeterminado por lo ambiental.

Es este orden de ideas, donde el ser humano como ejemplo de adaptabilidad al ambiente, y las organizaciones como entes de referencia individual y social, se convierten o representan el artefacto ideal para reconocer dicho proceso, no como un fin en sí mismo, sino como el medio para entender de mejor manera el comportamiento de las organizaciones y por supuesto del ser humano.

Ahora bien, existen infinidad de organizaciones, pero en ocasiones la coyuntura del momento histórico pone en relieve o destaca a unas organizaciones en vez de otras, por ejemplo, las fábricas de tela ó telares en la revolución industrial, las fábricas automotrices en la era moderna, las empresas de software en la actualidad. Estas organizaciones vistas de manera compleja, permiten comprender momentos organizacionales, sociales, políticos, económicos, históricos y fundamentalmente filosóficos del aspecto humano. En este sentido las agencias de viajes, representan en este momento, organizaciones destacadas para mostrar aspectos técnicos de tipo económico-administrativo que en términos de ciencia aplicada resultan útiles, pero son

fundamentalmente, un referente interesante de los procesos económicos, sociales, culturales e incluso políticos por los que atraviesa el mundo contemporáneo, y al mismo tiempo se convierten en un laboratorio epistemológico de profundización sobre la unión de la filogenesis y la ontogénesis tradicionalmente desligadas entre si.

De ahí la necesidad de conocer más acerca de dichos entes pero de esta manera que pudiese llamar compleja desde perspectivas como las de Morin (2000, 2002, 2006), Damasio (2006, 2006<sup>a</sup>), Castoriadis (2002), Doufur (1995), Varela (2000); lo que implica reconocerlas no sólo desde la perspectiva económica, que si bien es fundamental y muy importante, también deja de lado importantes aspectos del orden organizacional y humano, buscando, claro está en una dimensión más pedestre, posibilitar la revisión posmoderna o mejor dicho no moderna de conjuntar la naturaleza, lo cultural y lo retórico a la manera de Latour (2007), hecho que requerirá profundizar en dimensiones tales como la política, la social, la psicológica, la química, la biológica, la neurobiología, y algo de lo lingüístico. Si bien lo económico podría ser el punto de partida por tratarse de una AV que en principio responde a la lógica de la Agencia Económica o empresa, lo otro permanece ahí también, en la gente, en los procesos, en un espacio y tiempo determinado.

Así mismo esta aproximación a la organización que se hará desde la adaptabilidad, ofrece la posibilidad de reconocer más acertadamente la realidad, de describir más objetivamente la complejidad de los fenómenos organizacionales y sociales, y por ende humanos, lo que en otro momento y si fuera el caso, pero ya en un sentido secundario puede ofrecer o generar mejores propuestas de desarrollo y mejoramiento del desempeño organizacional. Habrá que aclarar que la adaptabilidad no se asume como la variable más importante del fenómeno organizacional, ella es una mas que encuentra su pertinencia y relevancia en añadir un aporte que se suma a la gran cantidad de variables que ya antes han sido revisadas por otros autores: estrategia, conocimiento, cambio, poder, cultura, estructura, comportamiento, entre otras; lo que propicia un cada vez más amplio conocimiento del fenómeno organizacional y con ello del fenómeno humano.

En cuanto a la forma de aproximación científica al fenómeno, es necesario destacar la pertinencia de partir de un posicionamiento paradigmático que lo permita, es decir, para la comprensión de un fenómeno complejo será necesaria, la aproximación compleja, y para ello los Estudios Organizacionales se erigen como la propuesta apropiada, ya que desde ellos se pueden realizar aproximaciones profundas de estudio de los fenómenos ocurridos en y entre las organizaciones, en y entre los seres humanos, así como en y entre los seres humanos dentro de organizaciones con el ambiente, ya que ésta área del conocimiento parte de una posición multidisciplinaria e interdisciplinaria, lo que permite asistir de manera más compleja al encuentro con su objeto de estudio que es la organización, y esto es a partir de la reflexión que produce el pensar lo difícil de que es conocer un fenómeno organizacional en toda su complejidad desde un único estanco disciplinario como sería el de la psicología, la economía, la sociología, la historia, la antropología, por mencionar sólo algunas de las áreas del conocimiento, sin intentar demeritar en ningún momento dicho conocimiento, sino más bien invitando a la suma de ellos, más difícil aún es escaparse de la separación epistemológica y ontológica que la modernidad ha dado a la ciencia occidental desde hace más de 3 siglos con respecto a los artefactos naturales y culturales, con lo humano y lo no humano

En este estudio se verá que las AV como organizaciones por ejemplo, difícilmente pueden ser comprendidas en toda su complejidad exclusivamente desde la perspectiva económica o administrativa, pues aunque su constitución más visible es la de una empresa, su conformación es también de individuos, entes con pasiones e ideales, con virtudes y con defectos, con formas de ser y con miedos, características que entre muchas otras, muestran un lado menos “racional”<sup>6</sup> que el de la propia economía o administración propagan y que son producto pero a la vez reproducen cierto orden social y cultural. Pero esta revisión constituirá el pretexto para insertarse aunque sea de una manera muy limitada en la revisión del apartado ciencia, que como antes se dijo, viene marcado por un posicionamiento ontológico, epistemológico y

---

<sup>6</sup> Nos referimos a la racionalidad económica o instrumental weberiana y de la teoría económica clásica de ver al hombre como un ser maximizador de beneficios.

metodológico en la modernidad que sin lugar a dudas determina cualquier investigación.<sup>7</sup>

Una vez más hay que mencionar que el carácter complejo de los Estudios Organizacionales permite situarse en posicionamientos ontológicos, epistemológicos y metodológicos *ad-hoc* para acceder a este conocimiento de las organizaciones y quizá en alguna medida al conocimiento del conocimiento de las organizaciones.

---

<sup>7</sup> Es importante reconocer en este momento que esta idea de lo no moderno requiere una revisión más profunda, sin embargo su complejidad lo impide al menos en esta ocasión, su revisión será una promesa de la presente investigación, de tal suerte que se advierte que dicha idea esta presente en la elaboración de este documento, siendo este último el pretexto inicial de revisión en un trabajo posterior que sin duda será arduo y largo, pero sobre todo complejo.

## **B. Objetivo**

El objetivo de esta investigación es analizar y explicar desde la perspectiva multidisciplinaria y compleja de los Estudios Organizacionales, los principales elementos del proceso de adaptabilidad al ambiente de la pequeña organización en su modalidad Agencia de Viajes.

Para alcanzar dicho objetivo será necesario contestar dos preguntas fundamentales:

¿En qué consiste la adaptabilidad al ambiente de una organización ?

¿Qué es y cómo se produce desde la perspectiva organizacional, el proceso de adaptabilidad al ambiente de las pequeñas organizaciones del tipo Agencia de Viajes en México?

Y en este sentido se parte de algunas hipótesis de trabajo:

1. La adaptabilidad en la organización es un mecanismo natural de las organizaciones predeterminado por el elemento humano, en donde el orden filogenético y ontogenético (naturaleza-cultura) actúan como momentos diferentes de un mismo proceso que propicia la supervivencia o desencadena la extinción.
2. Las Agencias de Viajes constituyen un ejemplo pertinente para reconocer el fenómeno complejo de la adaptabilidad de la pequeña organización a su medioambiente.
3. La pequeña organización del tipo Agencia de Viajes encuentra en la dimensión familiar la fuente principal de su capacidad de adaptabilidad al ambiente.

Asimismo es importante mencionar que en dicha búsqueda hay que realizar algunas precisiones:

1. El estudio de la adaptabilidad de las empresas generalmente se ha concebido desde una posición disciplinaria económico-administrativa cuyo sustento es el conocer o reconocer la eficacia y eficiencia de algunas de las técnicas o modelos que dentro del orden organizacional, posibilitan o aportan en la adaptabilidad de las organizaciones a entornos turbulentos mediante la adopción de prácticas organizacionales ó administrativas de tipo estratégico principalmente. Sin embargo dicho posicionamiento sólo refleja una de las múltiples aristas de la complejidad de las organizaciones, es decir, en la continua tarea que toda organización realiza día a día para sostenerse o existir en un determinado entorno, además de utilizarse técnicas, aparentemente comprobadas para conseguir dicho fin en mecanismos de gestión, también ocurren infinidad de procesos organizacionales menos explícitos que impactan en y desde los individuos que las integran, pero sobre todo son producto y a la vez reproducen un cierto orden social y ecológico de tipo sistémico complejo, aspectos que necesariamente inscriben categorías del orden de la filigénesis y ontogénesis humanas. Esto constituye las otras aristas del terreno organizacional que han sido insuficientemente abordadas en pro del funcionalismo de la Teoría de la Organización, que marca esa posición externa de búsqueda de cierto orden también organizacional.
2. El entramado organizacional de cualquier país, pero principalmente de los países de América Latina y en particular de México contiene como uno de sus elementos fundamentales a las pequeñas empresas, organizaciones éstas, que en los últimos años han ganado atención por el reconocimiento no sólo en su aporte económico, sino también en el político, social y cultural. No obstante su estudio prácticamente se ha reducido a describir el funcionamiento eficiente y eficaz de algunas de sus prácticas, para con ello, posteriormente poder utilizarlo

en la creación de modelos que mediante el isomorfismo mimético, normativo e incluso coercitivo (Powell y DiMaggio, 2001) se intenten transferir a otras organizaciones similares. Esta práctica ha provocado o mantenido un alejamiento de temas más profundos del orden organizacional, como si estas pequeñas organizaciones, no contuvieran la complejidad que las grandes organizaciones como hospitales, gobiernos o grandes empresas, visión que no es del todo cierta. Si bien en las grandes empresas estos fenómenos se maximizan principalmente por el tamaño de las organizaciones, en las pequeñas organizaciones como lo son las pequeñas empresas, ocurren fenómenos sociales, políticos, culturales, psicológicos además de los económicos, y por lo tanto deben de ser estudiados al igual que se ha hecho en estas grandes organizaciones para con ello ayudar a comprender, al igual y junto con las grandes organizaciones, el orden social, principalmente por la gran cantidad de pequeñas organizaciones que existen.

3. Otro aspecto fundamental lo constituye el ambiente, ya que en algunas de las aproximaciones a su estudio se le denota o categoriza en función de cómo en apariencia afecta a o influye en las organizaciones, de tal suerte que encontramos referencias de ambientes estables y turbulentos en diversos estudios (Burns y Stalker, 1994; Emery y Trist, 1965; Lawrence y Lorch, 1973; Mintzberg, 1991). No obstante el ambiente designado como turbulento por la mayoría de estos autores, merece algunas precisiones, ya que en principio dicho fenómeno pudiese ser considerado contingencial, en el sentido de que lo que para algunos resulta un ambiente turbulento, para otros no lo es tanto, por lo que habrá que señalar algunas precisiones al respecto. En principio, se debe reconocer que las condiciones en las que operan las empresas hoy en día no son iguales con las que operaban a principios del siglo pasado con la emergencia del modelo burocrático de organización, ni tampoco son similares a las condiciones en las que operaban las organizaciones flexibles de mediados de siglo. Esto obedece, según algunos autores como los antes mencionados, a determinados cambios sustanciales en el entorno, lo que se ejemplifica en fenómenos como el aumento o disminución de la demanda, especialización de la

demanda, diferenciación de la oferta, desarrollo tecnológico, etcétera; siendo todos estos ejemplos de carácter cercano al terreno económico, pero también en relación a los modelos de administración del estado, donde a principios de siglo se reconocían los estados paternalistas y socialistas, para modificarse a finales hacia una consolidación del capitalismo con la reapropiación del modelo liberal de administración del estado. Esto lo que muestra, es que en principio el entorno es fundamental para el orden organizacional, en la creación o en la recreación social, tema que no pudo ser ignorado por mucho tiempo y que en la década de los 50 comenzó a detonarse como todo un movimiento en la Teoría de la Organización conocido como movimiento de la Contingencia. Asimismo, dicha reflexión sugiere en principio que el entorno actual sufre de modificaciones o alteraciones en espacios de tiempo cada vez más cortos, lo que a su vez repercute también en el orden organizacional, una vez más en la creación y recreación de dichos cambios. En este último sentido se sugiere como algo importante el realizar esta investigación, es decir, en mostrar como en un entorno como el actual donde existe un creciente y veloz desarrollo tecnológico, una mundialización de los mercados, una globalización de algunas de las prácticas, pero también una regionalización e incluso localización de algunas de las prácticas, etcétera, se crea y recrea un orden organizacional en los diferentes fenómenos que acontecen al interior de dichos entes, es decir, el económico, el político, el social, el cultural, e incluso el psicológico. Pero algo que es fundamental no perder de vista, o por lo menos no dejar de abordar, es la condición que desde la ecología de las organizaciones, muestra a la organización y al ser humano con todo su aspecto ontogenético como parte de ese mismo sistema ecológico o ambiental, en el cual no se debe separar objeto de sujeto, es decir, la organización no es afectada por el ambiente como si esta fuera ajena al mismo, sino que debe verse como una de sus partes dinámicas que si bien puede ser afectada, también en esta afectación está implícita una responsabilidad funcional determinada en dicho cambio, ser producto y reproducir.

4. Por último, es preciso señalar de inicio, el posicionamiento ontológico, epistemológico y metodológico del que se partirá o desde donde nos ubicaremos en la presente investigación. En cuanto al posicionamiento ontológico, a reserva de que se profundice más en el capítulo de la metodología, diremos que partimos de un relativismo formal desde el que la posición del hombre es fundamental para abordar y reproducir el orden científico, es decir, es el hombre discrecionalmente el que designa sentido y significado a la realidad, siendo esta la premisa fundamental de la que se debe partir para no caer en absolutismos radicales que descalifican de antemano, esto en principio no modifica la realidad, sino que la remite a una reflexión netamente humana y nada más. En cuanto al posicionamiento epistemológico hemos de señalar que si bien reconocemos que el naturalismo y racionalismo pueden ser complementarios desde una lógica Kantiana, nuestra tendencia se situará hacia el construccionismo social, en donde a partir de una reflexión crítica del orden que impera en la sociedad industrial, podremos proponer mejores aproximaciones a la realidad de una manera dialéctica, es decir, refiriéndonos a ella como un objeto externo, pero reconociendo que dicha referencia es simplemente de carácter metodológico, es decir para facilitar el análisis, ya que el objeto emerge de nosotros mismos, es decir del sujeto, y para sustentar esto diremos que ni una ni otra fórmula son comprobables y por lo tanto son indefendibles, esto lo que conlleva, es no observar el mundo de manera causa-efecto, tratando de encontrar leyes explicativas del orden real, sino el asumirnos como responsables del nombramiento del mundo y con ello también de sus explicaciones, en cuanto a la metodología y técnicas se describirán en el capítulo III.

La presente investigación al conseguir el objetivo general, estará aportando en el estudio de las pequeñas organizaciones en México a través del análisis complejo de la multidisciplinaria que los Estudios Organizacionales ofrecen; estará asimismo aportando en el conocimiento de un sector fundamental para nuestro país como lo es el Turismo y en particular en el de las Agencias de Viajes, como entes interesantes que compiten en

su propia localidad con empresas originarias de otras partes del mundo. Por último es importante mencionar en esta introducción que se utilizará una metodología cualitativa mediante el estudio de caso que será una Agencia de viajes mayorista de la ciudad de México.

### **C. Estructura de la investigación**

El *primer capítulo* titulado “Pequeñas organizaciones, sector turismo y familia” requiere la revisión teórica en tres apartados fundamentales que convergen el objeto de estudio. Las pequeñas organizaciones, el Sector turismo y la familia como dimensión de análisis en las organizaciones.

1. El estudio de las pequeñas organizaciones remonta inmediatamente al estudio de las pequeñas empresas, como el referente obligado para conocer más sobre el tema, lo cual en principio muestra la relevancia de dicho objeto de estudio, no obstante hay que dejar claro desde el principio que las agencias de viajes son un ejemplo de pequeñas organizaciones, y que hay muchas otras. El referente de la pequeña empresa se debe fundamentalmente a que el número de estas es cada vez más importante en cualquier país del mundo, las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país tienen una posición fundamental en el tejido no solo económico, sino también social, político y cultural.

No obstante la reconocida importancia manifestada por diversos actores y sectores, las MIPYMES, son de las organizaciones que se han estudiado insuficientemente en torno a sus aspectos organizacionales, es decir, aquellos que se relacionan con procesos de orden político como: el poder, la autoridad, la legalidad; de orden social como: las relaciones informales interpersonales, la ética, la normatividad moral; del orden cultural como: los rituales, los mitos, las tradiciones, como algunos ejemplos de una gran diversidad de procesos, además de los económicos que ocurren al interior de dichas organizaciones.

Es importante destacar esto último, ya que el aspecto económico es fundamental al tratarse de organizaciones empresariales, sin embargo los otros procesos son también muy importantes y sin duda están ligados unos a otros.

La sociedad industrial como la conocemos, ha sido participe en la construcción de este acercamiento a dichas organizaciones, y aunque Erich Fromm (1985) es arriesgado al mencionar que “el principal interés del hombre en este tipo de sociedad está situado en la producción, el intercambio y el consumo de las cosas y en este proceso se ve a si mismo, como una cosa que tiene que manipular y consumir otras cosas”, también es verdad, que si existe cierta tendencia a funcionalizar no solo la operación de las organizaciones, sino incluso el acercamiento que se hace al estudiarlas y analizarlas.

En México existen infinidad de organizaciones, las cuales constituyen un elemento fundamental del tejido social, económico, político y cultural, es sabido que al interior de cada uno estos tejidos existen numerosas de ellas, por ejemplo en lo social: las organizaciones civiles, no gubernamentales, religiosas; en lo económico las empresas en los más diversos sectores<sup>8</sup> y niveles<sup>9</sup> , en lo político los partidos, las oficinas gubernamentales, otras instancias de gobierno y por último en lo cultural podemos encontrar grupos musicales, organizaciones artesanales, y otras más. De tal manera que en la medida en se aporte en el estudio de dichos entes, se tendrá una mejor comprensión y explicación de los fenómenos sociales, económicos, políticos, culturales principalmente, y con ello influir en su construcción a para mejorar la calidad de vida y el desarrollo del país.

2. En su marco global, las Agencias de viajes necesariamente están referidas al turismo y la importancia de reconocer aquellos sectores económicos estratégicos del país ante el fenómeno de la globalización es una tarea importante. México tiene hoy ante sí, el

---

<sup>8</sup> Existen diversos sectores y subsectores económicos como por ejemplo: industrial, comercial y de servicios, y al interior de estos sectores encontramos infinidad de subsectores, como por ejemplo del sector servicios: el turístico y a su vez en el rubro de agencias de viajes, hoteles, transportes, líneas aéreas, y muchas otras más.

<sup>9</sup> Entendemos básicamente la topología oficial de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

reto de potenciar aquellos sectores que hayan demostrado ser lo suficientemente capaces de responder a los embates de la competencia mundial, con organizaciones eficientes que día a día se hayan adaptado a las nuevas inclemencias globales en aras no sólo de la sobrevivencia sino del crecimiento y el desarrollo.

Con el fenómeno de la globalización, manifestado en cuestiones tales como la mundialización<sup>10</sup>, nuevas tecnologías, especialización de la demanda, excesos de producción y competencias desleales, muchos sectores económicos de nuestro país han resultado afectados negativamente, pero también existen casos de éxito, siendo uno de ellos, y quizá el más importante, el del sector Turismo, esto por si mismo invita a la revisión del tema, sin embargo en este trabajo la intención es mostrar la forma en como esta rama económica se posiciona como líder del crecimiento económico en México, y que no obstante, no todas las organizaciones de este tipo, como por ejemplo las agencias de viajes, presentan o reciben beneficios de dicha evolución.

En este sentido, el sector Turismo ocupa hoy en día, la tercera fuente de ingresos de divisas al país, ofreciendo poco más del 8% del PIB<sup>11</sup> y casi 2 millones de empleos directos. Gracias a la riqueza cultural, bellezas naturales e infraestructura, y no obstante que recibe tan sólo 0.033% del presupuesto federal, nuestro país ocupa actualmente el 8º lugar en captación de turismo a nivel mundial, creciendo como sector a tasas anuales de 10%, cifra que está por encima de la media mundial; el turismo es sólo superado en cuanto al aporte de divisas, por el petróleo y por las remesas de los emigrantes mexicanos. Pero dada la naturaleza propia de los otros primeros generadores, el petróleo como recurso no renovable que puede terminarse y el envío de remesas que es más un producto de una problemática social que una verdadera estrategia de desarrollo económico o social, la industria sin chimeneas como se le conoce al turismo, es una verdadera ventaja competitiva de nuestro país que no sólo manifiesta su importancia en la actualidad, sino que también se presenta como una veta con expectativas de explotación altas.

---

<sup>10</sup> El proceso de la mundialización es que se manifiesta con la competencia en mercados locales de empresas internacionales que anteriormente no existían, es decir, la transnacionalización de la competencia.

<sup>11</sup> Producto Interno Bruto,

Como antes se mencionó, este marco de referencia económica, social, cultural e incluso política que constituye el turismo en relación a las Agencias de Viajes, presenta una connotación particular para estas últimas organizaciones, si bien el crecimiento de este sector es constante y sano, las Agencias de Viajes que desaparecieron verán los beneficios de dicha tendencia. No obstante en este apartado la intención es más el mostrar cual es la connotación organizacional de dichos entes, es decir describir a las Agencias de viajes como organizaciones que son, con sus generalidades organizacionales, como lo es el contar con una estructura, con procesos administrativos, con modelos de organización y control, con características legales y tributarias, entre otras, pero también con las particularidades de las organizaciones de su tipo, tales como el inscribirse dentro del sector turístico, ocuparse de una de las actividades más disfrutables que tiene el ser humano como lo es las vacaciones, la gente que participa en estas organizaciones tiene el referente del viaje como un aliciente entre los beneficios que otorga la organización, entre otros. No obstante, al tratarse de una pequeña empresa la Agencia de Viajes, esta presenta dimensiones que no pueden ser ignoradas para conocer la forma en como se comporta y garantiza su adaptabilidad al ambiente, estas dimensiones son la estructura y la estratégica, que en la idea de Chandler (1962) y retomada por Mintzberg (1999) van a la par en el funcionamiento y desempeño organizacional.

3. Este último punto que es la dimensión familia, corresponde a un apartado que fue producto de la misma dinámica de la investigación, es decir, al comenzar con este trabajo, la dimensión familiar aún no aparecía en escena, no fue sino hasta que comenzaron propiamente las aproximaciones al estudio de caso en el terreno, que se vislumbró la importancia de dicha dimensión, no obstante dicho evento propició más problemas que soluciones, ya que al intentar profundizar sobre dicha dimensión en las organizaciones, se encontró una suerte de ambigüedad en torno a lo que se entendía como empresa familiar, por lo que este apartado en si mismo constituyó una suerte de debate en torno a la dimensión familiar en las organizaciones.

La complejidad del tema obligó a realizar una profunda revisión del tema de la familia, su irrupción social y organizacional, mostrando las diferentes connotaciones sociológicas y antropológicas, para después insertarse dicha revisión en el orden organizacional y lo que representa como variable en el proceso de trabajo al interior de las organizaciones.

El *segundo capítulo*, titulado “Adaptabilidad y Ambiente” busca generar pistas sobre la variable adaptabilidad en dos momentos de un mismo proceso, aquí aparecerá ya la idea de lo filogenético y lo ontogenético como las dos partes de un mismo proceso en la construcción científica que envuelve el estudio de las organizaciones.

1. La intención del primer apartado es revisar a manera de marco teórico la forma en como la adaptabilidad es un referente del ser humano y de la sociedad estudiado implícita y explícitamente en todas las ciencias humanas y sociales, encontramos que en cada una de las disciplinas y áreas científicas se realizan estudios y se proponen teorías que explican el comportamiento del hombre, de sus organizaciones y la sociedad en su conjunto, sin embargo existe una separación metodológica entre todas ellas, situación que no existe en el mundo real, ya que no se puede comprender como se adapta una organización al ambiente sin comprender como se ha dado este mismo proceso en la historia del mundo, y ya que el ser humano es un elemento más de este gran sistema universal, el separarse de él, aunque sólo sea por necesidades metodológicas se presenta una dinámica deliberada símbolo de la modernidad. La reflexión de pensar a lo no humano y lo humano en los límites que permite el lenguaje encuentra en la adaptabilidad un pretexto, es decir, viendo como se ha demarcado la legislación del orden natural de las cosas, se podrán generar las pistas para tender los puentes de traducción de lo natural a lo social.

Por ello, la propuesta es hacer un recorrido desde el surgimiento de la vida en el planeta, la evolución de las especies hasta llegar al ser humano, todo como un proceso de adaptación, mismo que debe de conocerse de manera histórica pero a la vez

autónoma, pero en un terreno macro y micro, es decir, es necesario observar la evolución y adaptación del organismo y en particular del cerebro como una connotación filogenética, por lo que también hay que revisar el cerebro, la genética y la psicobiología humana, pero a la vez que hay que observar dicha dimensión en los aspectos ontogenéticos del individuo y su repercusión organizacional y socialmente con aspectos como la psicociología, la antropología y sociología. Si bien este recorrido en principio pareciera responder más a una lógica de ciencias humanas que a un referente organizacional, es importante precisar la necesidad de dicha revisión, para no partir de elementos o referentes incompletos en torno a una variable tan compleja como lo es la adaptabilidad en un artefacto aún más complejo como lo es la organización.

2. En el apartado B la intención es describir desde la perspectiva histórica y sociológica la adaptabilidad que el hombre a presentado principalmente a partir de su irrupción en el orden civilizatorio. La finalidad será observar de manera breve el proceso de adaptabilidad que fue presentado desde que aparece la agricultura y comienza la historia propiamente de la civilización humana, pasando por la Antigüedad, la Edad Media, el Renacimiento, la Revolución Industrial y la era Moderna, en cada uno de estos momentos existió un paradigma social rector determinado por la población, los recursos y la tecnología de cada época, a partir de la combinación de estos elementos se explica el proceso de adaptación al medio que dichas sociedades presentan, así la era moderna esta sustentada en una visión de consumo gracias a la tecnología que aprovecha recursos abundantes para una gran población demandante. El definir estos momentos como procesos dialécticos de cambio e intercambio entre actores y ambiente permite observar como la adaptabilidad es una dimensión fundamental de la historia del hombre, proceso cultural u ontogenético que es separado del otro proceso filogenético que necesariamente es más largo, pero que forma parte de un mismo proceso y que finalmente encuentra en la organización su referente más acabado al ser el constructo y constructor social e individual por excelencia.

Por último en el apartado C se observa el recorrido por algunas de las teorías más representativas del estudio del ambiente en el orden organizacional, para comprender la

forma en como se ha construido una percepción particular de dicha variable en un orden tan importante, lo que ha determinado su mismo comportamiento y por ende los mecanismos de adaptabilidad de dichas organizaciones al mismo entorno o ambiente particular que las rodea, pero no desde la perspectiva determinista de la contingencia, sino desde la dialéctica que toma en cuenta lo llamado externo pero también lo voluntarista o interno. La revisión de los diferentes autores que construyeron el movimiento de la contingencia, principalmente en Inglaterra, permite mostrar la forma en como se realizaron diferentes aproximaciones a dicha variable, pero de manera cuantitativa, es hasta este momento en el estudio moderno de las organizaciones que se revisa de manera importante el ambiente, y se ve a la organización como un sistema abierto, y se sientan las bases para definir los modelos posteriores de gestión, principalmente el la Planeación Estratégica, la forma en como las organizaciones, particularmente las empresas diagnostican el ambiente externo y determinan mediante la toma de decisiones las estrategias a seguir, con lo que responden en apariencia a la condicionante externa, pero que al hacerlo en realidad están reconfigurando el mismo sistema del que son parte junto con el ambiente.

En el capítulo III se presenta la metodología utilizada para la presente investigación en donde se delimita el posicionamiento ontológico, epistemológico, metodológico y técnico del estudio, es importante señalar que toda investigación presenta, aunque no se mencione un posicionamiento ontológico y epistemológico, el dejar claro cual es la referencia en este trabajo resulta una necesidad más que un exceso, ello ayudará a matizar más adecuadamente los resultados aquí logrados.

En el último capítulo IV se describe el diseño de la investigación en el estudio de caso, la idea es acudir al artefacto real, a una organización, para intentar comprender y explicar como esta se ha adaptado al medio ambiente que la rodea. Para ello se eligió a una Agencia de Viajes que poseyera las características adecuadas, es decir que tuviera

tiempo de supervivencia en el mercado, pero que además dicha estadía hubiese sido y relevante, es decir que se pueda considerar un caso relevante.

Fue mediante la búsqueda, interpretación y descripción de algunas de sus variables referenciadas en el marco teórico de la investigación, que se intentará, analizar y explicar el proceso de adaptabilidad de una Agencia de viajes a su entorno.

No obstante es importante mencionar que no se descuida la reflexión sobre el posicionamiento ontológico, epistemológico, metodológico y praxológico que toda investigación, aunque el investigador lo ignore, posee.

Para finalizar este trabajo, se emiten algunas reflexiones con los resultados más sobresalientes de esta investigación, tratando en todo momento de no perder el propósito de aportar elementos originales que verdaderamente aporte en el terreno de los Estudio Organizacionales de nuestro país y que en posteriores etapas incluso sean referentes de ciencia aplicada en pro del mejor desempeño de las organizaciones.

## CAPITULO I

### A. Las pequeñas organizaciones

Ante la afirmación que se pudiese hacer de que en el mundo, el espectro organizacional se compone de grandes, medianas y pequeñas organizaciones, pocos podrían no estar de acuerdo, sin embargo el tamaño de la organización para saber si se trata de una gran o pequeña organización cambia las cosas, y presenta o devela un problema metodológico, interesante por decir lo menos, desde el cual se puede partir hacia el estudio de las pequeñas empresas.

¿Cuántos miembros mínimo y máximo debe tener una organización para poder ser considerada grande ó pequeña por ejemplo?. Esta situación ha sido relativamente salvada, por lo menos en el terreno de la empresa, ya que la mayoría de los países tienen establecidas sus propias categorías sobre lo que es una micro, pequeña, mediana o gran empresa. Esta situación provoca ambigüedad en principio si se parte en el terreno del análisis de las ciencias sociales en general, pero, si este no es el caso, y nos remontamos al terreno económico-administrativo, la tipificación es relativamente útil, por ejemplo al ser utilizada en políticas de desarrollo, en estudios económicos de impacto de mercados, empleo, tendencias de desarrollo, en políticas tributarias, y otras muchas otras funciones que diversas instituciones públicas y privadas realizan o utilizan, siendo un ejemplo de ello el de la cantidad de personas que emplean las grandes empresas dentro de un país, para compararlo con las que emplean las micro o pequeñas empresas, en cuyo caso, podemos observar mapas de la constitución de fuerza de trabajo de un país, y compararlo con otros, en aras de generar políticas de desarrollo que impulsen uno u otro sector.

No obstante, esta cuestión de la tipificación en cuanto al tamaño de las organizaciones se complejiza cuando se comienzan a revisar algunos aspectos diferentes al orden económico, es decir, cuando hablamos de organizaciones del sector público, del sector social, o educativo por ejemplo, ya que ¿cómo podríamos definir a una Institución de Educación Superior pequeña de una grande por ejemplo; en este

sentido ¿la UNAM podría ser una grande, el Politécnico una mediana, la UAM una pequeña y la Universidad de la Ciudad de México una micro? ó por ejemplo, ¿cuál sería una ONG grande y cual una pequeña?, Green Peace sería una grande y la APPO una pequeña? ¿Y la organización vecinal de alguna colonia o condominio sería una micro?. La ambigüedad se manifiesta en todo su esplendor al tratar de llegar a tipificaciones de esta naturaleza, y alguien podría preguntar ¿Cuál es la necesidad de querer tipificar a las organizaciones por su tamaño? Pero para aquellos que se ubican en el ámbito del estudio de las organizaciones, la importancia de hacerlo es sustantiva.

Ahora bien, el problema del tamaño parece ser sólo uno de los que se presentan cuando lo que se pretende es estudiar a las pequeñas organizaciones, y sobre este debate no es pertinente ahora profundizar, simplemente mencionar que su utilización responde exclusivamente a un mecanismo metodológico para el análisis, de tal suerte que para la presente investigación, se hará uso de la tipología utilizada en México (tabla 1), ya que mas allá de los problemas particulares que pudiese presentar, ofrecerá una mayor utilidad que el intentar producir una nueva, en cuyo se estaría incurriendo en el mismo problema metodológico anterior.

Tabla 1

| SECTOR/TAMAÑO   | INDUSTRIA       | COMERCIO        | SERVICIOS       |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| MICROEMPRESA    | 0-10            | 0-10            | 0-10            |
| PEQUEÑAEMPRESA  | 11-50           | 11-30           | 11-50           |
| MEDIANA EMPRESA | 51-250          | 31-100          | 51-100          |
| GRAN EMPRESA    | 251-en adelante | 101-en adelante | 101 en adelante |

**Fuente: SIEM Sistema Empresarial Mexicano, diario oficial de la federación 31-dic-2002**

Nacional financiera provee de la tipología para delimitar a las empresas en México, como política para sus procesos como Banca de Desarrollo en nuestro país

Tabla 2

| Tipo            | Numero de personas    | Ventas anuales                  |
|-----------------|-----------------------|---------------------------------|
| Micro empresa   | Hasta 15 personas     | Hasta \$ 900,000.00             |
| Pequeña Empresa | De 16 a 100 personas  | hasta \$9, 000,000.00           |
| Mediana Empresa | De 101 a 250 personas | hasta \$20, 000, 000.00         |
| Gran Empresa    | Más de 250            | Superior a los \$ 20,000,000.00 |

Fuente Nafin (2002)

En otros países se tiene criterios de clasificación particulares

Tabla 3

| PAIS                  | TAMAÑO       | EMPLEO | PRODUCCION |
|-----------------------|--------------|--------|------------|
| ARGENTINA             | 6-10         | 44.6%  | 35.9%      |
| BRASIL                | 20-99        | 66.8%  | 60.8%      |
| CHILE                 | 1-49         | 52.7%  | 37.1%      |
| E.U., JAPON, ALEMANIA | MENOS DE 500 | --     | --         |
| ESPAÑA, SUECIA        | MENOS DE 250 | --     | --         |

FUENTE: Base de datos de las PYMEs industriales, Unidad de Desarrollo Industrial y tecnológico, División de Desarrollo productivo y Empresarial de la CEPAL ( Peres, 2002:12)

### *La pequeña organización como ente complejo*

La pequeña organización en cuanto a su modalidad de pequeña empresa hoy en día ya es un referente fundamental dentro de los Estudios Organizacionales (De la Rosa 2005; Lozano, 2003, 2004, Rendón, 2007, Rosales, 2006)), en principio por que se ha

comenzado a reconocer que su reducido tamaño en cuanto a los miembros que integra no minimiza su complejidad, pero fundamentalmente por la necesidad que ha surgido de estudiar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) por la gran relevancia económica que han venido tomando en los últimos años (Bianchi y Miller, 1999; Peres, 2002).

En este sentido es pertinente aclarar porque utilizamos y que queremos decir con pequeña organización y cuales podrían ser las diferencias, si es que existen con respecto a la MIPYME.

El principal motivo de utilizar dicha concepción radica como ya se mencionó al principio de este capítulo, en la ambigüedad existente con respecto al uso de una categorización nacida con intereses fundamentalmente económicos como lo es la MIPYME, dicha categoría es utilizada fundamentalmente para diferenciar a determinados entes económicos y con ello ser susceptibles de control gubernamental, principalmente impositivo, pero además en lo relacionado con el desarrollo económico, empleo, producción, etcétera, en ese sentido la taxonomía es relativamente útil. Pero los problemas comienzan cuando encontramos en la realidad organizaciones que desde esa misma tipología podrían caer en diversos niveles. Por ejemplo existen organizaciones con no más de 10 miembros cuya actividad económica implica movimientos similares a los de una gran empresa, en cuyo caso la tipificación tributaria comienza a presentar problemas, o por ejemplo cuando encontramos que una banca de desarrollo basa la tipificación para el otorgamiento de créditos en torno al nivel de ventas que tiene la organización, con lo cual el caso de estudio de esta investigación, aunque tenga menos de 10 miembros no es catalogada como pequeña, sino como empresa.

Por otro lado, el amplio número de estudios o acercamientos que se han hecho a las MIPYMES ha sido fundamentalmente desde áreas o corrientes económico-administrativas, con enfoques básicamente funcionalistas de corte universalista, que lo que buscan es mejorar la eficiencia y eficacia de dichos entes, fundamentalmente con la intención de impulsar el desarrollo económico de cualquier país. En realidad dicha búsqueda en principio no es criticable, ya que el origen de las MIPYMES como

empresas que son, ofrece la justificación necesaria para estos acercamientos, pero si hay que señalar que han sido escasos, o mejor dicho no se han propiciado en igual medida, los estudios y acercamientos a tan importantes entes desde otras disciplinas, en el entendido de que las MIPYMES son organizaciones, y como tales poseen además del aspecto económico, otras dimensiones fundamentales que impactan en el orden social, ya que estas están constituidas de individuos con pasiones, virtudes, necesidades, valores, historias, mitos, etcétera, condiciones estas que las determinan y que en dicha relación determinan también el orden social de manera dialéctica, pero que para efectos de la presente investigación presentan estructuras y procesos que permiten su adaptabilidad al ambiente con poco o mucho éxito, pero también posibilitan su desaparición.

En este orden de ideas comienzan a surgir trabajos que miran a las MIPYMES como Pequeñas Organizaciones:

- La pequeña empresa es un espacio organizacional complejo que con dificultad puede ser explicado desde una sola perspectiva, como por tradición se ha hecho al estudiarla desde la visión económica..., ...requiere también de una postura compleja, entendiéndolo por ello la necesidad de abarcar diferentes elementos de análisis organizacional desde diferentes perspectivas como la social, la antropológica, la psicológica etcétera” (Lozano, 2004)
- La investigación a profundidad de la microempresa requiere que se superen las aproximaciones parciales y reduccionistas que hasta ahora han prevalecido en materia de los niveles de análisis; no sólo en lo relativo al enfoque sistémico sino a la necesidad de abordarla interdisciplinariamente, desde diferentes aproximaciones que se conjugan e interrelacionan, para su integral comprensión. Como unidad económica (aproximación a la teoría económica), como sistema social (aproximación sociológica), como individuos y grupos en los que su modo de pensar y el medio social en el que se desenvuelven influye en su conducta y en las formas de organizarse

(aproximación de la psicología social), como un medio para el logro de determinados fines (aproximación administrativa), como forma cultural (aproximación antropológica), como espacio estructural a través del cual se establecen relaciones de poder (aproximación de la ciencia política), como el conjunto de normas jurídicas que regulan su funcionamiento (aproximación desde el derecho), etcétera.” (García de León, 2001: 48).

- “Reconocer la complejidad inherente a las MIPYME y hacer uso de enfoques disciplinarios con mayor capacidad para tratar con ella.. Este cambio de noción representa una forma simbólica de fomentar el estudio organizacional de la MIPYMO (Micro, Pequeña y Mediana Organización).....Dejar de concebir a la MIPYMO como un mero instrumento de la economía para incentivar el crecimiento y desarrollo económicos y considerarla como un objeto de estudio en sí misma, más allá de su función socioeconómica. (De la Rosa, 2004)

También es preciso señalar que además de que en la concepción de MIPYME quedan excluidas muchas otras organizaciones de tipo no lucrativo que son parte fundamental del orden social, político, cultural y paradójicamente del económico también, condición que no se ignora desde la perspectiva de la Pequeña Organización.

Por último, otro hecho fundamental que muestra la importancia de estudiar a las pequeñas organizaciones de manera compleja es el hecho de que los acercamientos a las organizaciones desde que estas se multiplicaron con la sociedad industrial a principios del siglo pasado, estuvieron centrados principalmente en las grandes empresas: comenzando con la Midvale Steel Works con Taylor (Taylor, 1971), la Western Electric Company en el barrio de la Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939), en el movimiento de las Relaciones Humanas, casos prácticos que constituyeron los antecedentes directos de la Teoría de la Organización, pero que sólo es la muestra que marcó el inicio de una gran cantidad de estudios, teorías, movimientos o escuelas que utilizan a grandes empresas como referentes prácticos tales como hace Chandler (1962) con la Du Pont, General Motors, Standard Oil y Sears Roebouck, o las grandes empresas estudiadas en el movimiento de la contingencia por Woodward (1965, 1975);

Lawrence y Lorchs (1973), entre otros, que ejemplifican esta situación que al parecer ha sido la norma en el estudio de las organizaciones, tanto en la Teoría de la Organización como en los Estudios Organizacionales.

Es por ello que el posicionamiento del enclave al interior de los Estudios Organizacionales de estos importantes entes que son las Pequeñas Organizaciones, ha comenzado a ganar fuerza, con estudios complejos de las más diversas temáticas (ver tabla 4):

Tabla 4

| Trabajos con apreciaciones diversas a la económica   | VARIABLES DE ANÁLISIS                        |
|--|--|
| Relaciones entre variables como la estrategia, la estructura, la cultura organizacional, el liderazgo y las formas de gestión en pequeñas empresas.  | Estrategia- estructura<br>Cultura            |
| Las estrategias desplegadas por pequeñas empresas a partir del tipo de tecnología usado, así como las repercusiones de estas estrategias en la competitividad y sustentabilidad de dichas empresas.                        | Estrategia                                   |
| El análisis estratégico (planeación estratégica) y el control de gestión en la PE  | Estrategia                                   |
| La toma de decisiones y su relación con variables como el tamaño, el desempeño de la empresa, el desempeño de los trabajadores, los aspectos formales e informales, las áreas funcionales de la empresa y la capacitación. | Estructura<br>Toma de decisiones<br>Procesos |
| Los factores culturales e institucionales (locales) que determinan la configuración de los distritos industriales.   | Cultura<br>Institucionalismo                 |
| Los casos de éxito basados en las formas de organización industrial propuestas por las autoridades gubernamentales (empresas integradoras)   | Diseño organizacional                        |
| Las nuevas formas de organización del trabajo de tipo postayloristas/posfordista.  | Estructura                                   |
| Los casos –exitosos- de modernización de procesos productivos en empresas medianas basados en el análisis de las nuevas formas de organización   | Estructura                                   |
| Las tipologías sobre diversas formas de organización industrial que pueden adoptar las MIPYMES a partir de categorías organizacionales como la formalidad y la informalidad  | Estructura<br>Institucionalismo              |
| El comportamiento organizacional –relación entre individuo, estructura, funciones productivas y ambiente organizacional- en la Pequeña Empresa.  | Comportamiento organizacional                |
| La influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la MIPYME y las características culturales de las pequeñas y medianas empresas familiares  | Cultura organizacional                       |
| El análisis institucional de la pequeña empresa familiar   | Institucionalismo                            |
| Las redes de subcontratación sustentables como alternativa viable para el desarrollo económico, social y ecológico de las MIPYMES.   | Estructura-redes                             |
| La construcción de la identidad organizacional y el género en cooperativas de mujeres  | Identidad<br>Género                          |
| La naturaleza de las relaciones laborales en las MIPYME  | Estudios laborales                           |
| Las características del líder empresario/de la pequeña empresa   | Comportamiento                               |
| Los diversos grados de motivación e insatisfacción –teoría motivación-higiene de Herzberg- de los trabajadores y supervisores de la Pequeña Empresa  | Comportamiento                               |
| La práctica de capacitación y su relación con variables como el tamaño, la innovación tecnológica, el desempeño de la empresa, el desempeño de los trabajadores y los aspectos formales e informales.                      | Estructura<br>Diseño organizacional          |

Fuente De la Rosa (2000)

De acuerdo a lo anterior podríamos sugerir una definición de pequeña organización para efectos de la presente investigación, declarando que una Pequeña Organización es la pequeña colectividad (pocos miembros) ordenada, de interacción interna y externa de individuos, la cual busca alcanzar diferentes objetivos internos y externos soportándose en un sistema funcional de normas e instituciones de diversas naturalezas que la determinan y determinan con ello el orden social en el que están insertas<sup>12</sup>.

Como se mencionó, uno de los principales referentes para el estudio de organizaciones pequeñas, es precisamente el estudio de la MIPYME, y como también ya referimos sobre este particular existen muchos acercamientos, principalmente de orden económico, es por ello que merece un apartado especial para observar que se ha dicho al respecto, y con ello profundizar en nuestro conocimiento sobre el objeto de estudio que nos ocupa, el de la Pequeña Organización.

## *2. Los mitos y realidades de la pequeña empresa*

Hablar o pensar en Pequeña Empresa<sup>13</sup>, para la mayoría de la gente, implica remitirse a terrenos económicos, en donde se le reconoce como un actor sumamente importante para el desarrollo de cualquier país<sup>14</sup>. El sentido de orden económico ha implicado que la mayoría de los estudios y acercamientos que se tienen a la misma, tengan como finalidad explicar su funcionamiento y alcances, así como tratar de caracterizarla y como diría Friedberg (1997) tecnificarla, para mejorar su desempeño.

---

<sup>12</sup> Esta definición fue construida con base en la definición de organización que hace Hall (1983) en cuanto al carácter funcional, pero se le añadió la perspectiva del Construccinismo Social, en la cual la organización no sólo es un producto de la sociedad, sino que la sociedad es también producto del orden organizacional.

<sup>13</sup> En este trabajo se utilizará el concepto de pequeña empresa para englobar a todas las micros, pequeñas, y medianas empresas, cuya estructura contenga a más de dos personas.

<sup>14</sup> Peres (2002) afirma que luego de un largo periodo en América Latina, en que el desarrollo industrial se equiparó con la creación y fomento de las grandes empresas en la década de los 90's se constató que no fueron capaces de proveer el dinamismo necesario ni disminuir el desempleo. Las Pequeñas Empresas se han transformado en la nueva esperanza, principalmente para la oferta de empleo.

En México las cifras oficiales hablan de que la pequeña empresa provee de empleo a cerca del 50% de la población del país, según los últimos censos económicos de 1994 y 1999.

Al ser la economía una ciencia positiva, busca emitir teorías y tipologías, a manera de *generalizaciones concretas*<sup>15</sup> que implican nociones, imágenes y supuestos que tratan de englobar en forma técnica a la pequeña empresa en su totalidad. Todo esto propicia un problema de insuficiencia teórica, puesto que se fomenta una separación grave entre teoría y práctica en el estudio de la pequeña empresa, ya que no todo lo que se dice en la teoría, necesariamente ocurre en el mundo social, lo que conllevaría a pensar que lo que se dice sobre la pequeña empresa, desde la mayoría de los documentos, son más mitos que realidades en torno a la pequeña empresa, esta es la premisa que se intentará sustentar y comprobar en este trabajo (De la Rosa, 2000 y 2005).

El estudio de la pequeña empresa se ha caracterizado por haberse realizado casi exclusivamente desde una perspectiva económica<sup>16</sup> tal como lo muestran trabajos como los de Gabrinsky (1987), Kras (1991), Llano (1994), Peres (2002) Pomar (2001), Rodríguez (2002), Suárez (2001), entre muchos otros, todos ellos con un afán de intentar caracterizar y delimitar a la pequeña empresa, buscando la mayoría de las veces, puntos en común que puedan poseer todas las pequeñas empresas, para que de esta manera se cree un orden general, que ofrezca una mayor certidumbre en su estudio, pero sobre todo, pareciera que lo que se busca es mejorarlas con modelos y sistemas gerenciales que de carácter universal.

En este sentido, los diversos marcos metodológicos, se presentan obras que enmarcan las que dicen ser “Características de la pequeña empresa (en singular) representativas de todo ese sector”. Estas características, se presentan en lo que serían 5 niveles<sup>17</sup> principales, los cuales son: administrativas o de gestión, mano de obra, financiamiento, su empresario y tecnología.

---

<sup>15</sup> Según Del Castillo (1988) las generalizaciones concretas, son ideas generalizadas, sin suficiente base empírica, no obstante afirmar que si la tienen.

<sup>16</sup> No es sino hasta hace muy poco que empiezan a aparecer estudios sobre las pequeñas empresas desde otras barreras como lo son los Estudios Organizacionales (De la Rosa, 2000, 2002; Lozano, 2003; Reyes, 2003; Gomez, 2004)

<sup>17</sup> Existen otros autores que mencionan más niveles de características, como costos (Pomar, 2001) entre otros.

### i. Administrativas

- Prevalece la idea de empresa familiar
- Tradicionalismo
- Baja o nula capacitación
- Flexibilidad en los procesos
- Centralización de funciones
- Procesos empíricos
- Escasa planeación
- Control correctivo
- Subjetividad e irracionalidad en la toma de decisiones.

### ii. Mano de obra

- Bajo grado de calificación
- Altos índices de rotación y niveles de remuneración baja
- La productividad es baja
- Poco respeto a los derechos laborales
- Trabajo familiar mal remunerado
- Poca fidelidad y confianza empleado-patrón.

### iii. Financiamiento

- Financiamiento por canales no convencionales, principalmente la familia
- No tiene apoyo fiscal
- Desconoce los diversos instrumentos financieros
- Rendimientos sobre la inversión elevados
- Baja capitalización o descapitalización
- Sistemas de cobranza ineficientes

#### iv. Empresario o Dirigente- Dueño<sup>18</sup>(DD)

- El DD es multifuncional
- La cultura organizacional es creada y recreada por el dueño
- Visión de corto plazo
- Empresas pobres y empresarios ricos
- Propensión a trabajar individualmente
- Alta centralización
- Creencia de alta capacidad de si mismo

#### v. Tecnología

- Escasa investigación
- Innovación casera
- Tecnología obsoleta
- Mala selección de materias primas
- Mayor capacidad de innovación de procesos que en productos
- Producción con bajo nivel agregado
- Bajo consumo de energía
- Bajo control de calidad

En los diversos textos donde se ofrecen características como estas para enmarcar a la pequeña empresa, no se hacen recomendaciones suficientes sobre la especificidad de la misma, sino que se tiende a generalizar sobre todo el sector, es por ello que resulta de primordial importancia comprobar dichos aspectos en la vida real. Sin embargo esta tarea se dificulta enormemente por la gran cantidad de MIPYMES que existen en nuestro país<sup>19</sup>.

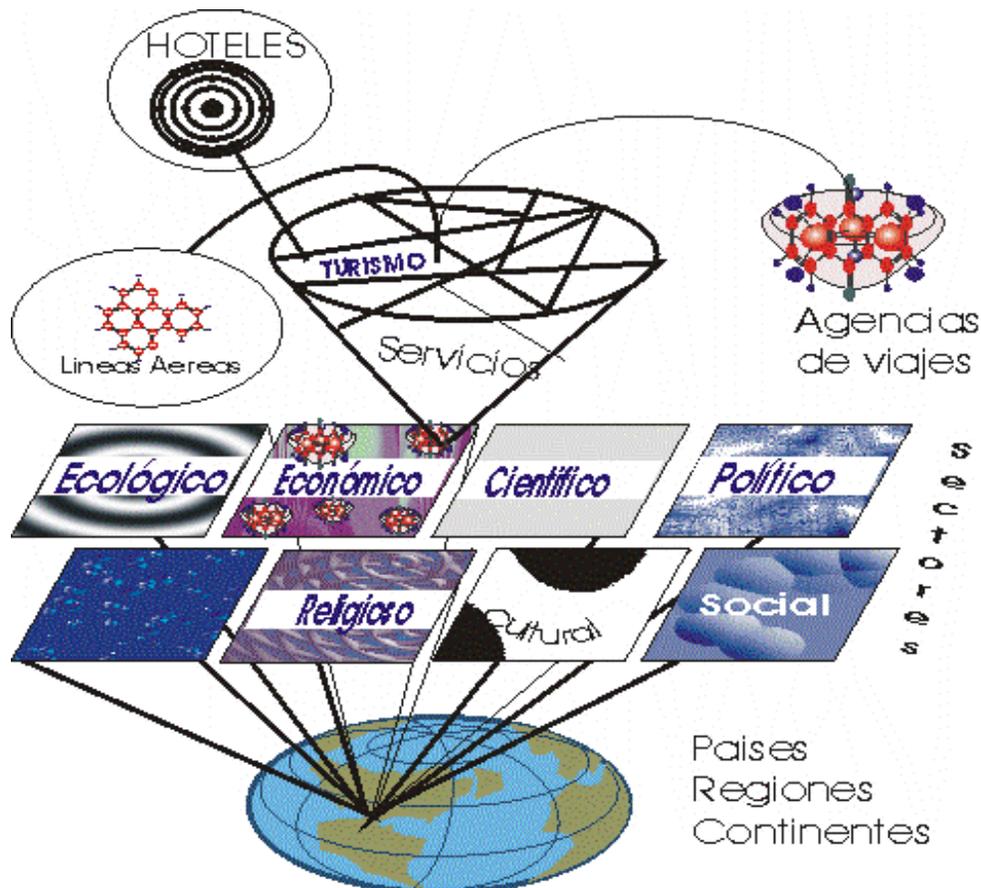
---

<sup>18</sup> En este concepto Dirigente-Dueño se concatenan las funciones del personaje más importante de la pequeña empresa, que desde la tipología de Mintzberg (1991) constituye el ápice estratégico de la pequeña empresa

<sup>19</sup> según los últimos datos actualizados del INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática) de 2004, el número de empresas en nuestro país aumentó a 4 millones 290 mil 108 unidades económicas en las que se emplearon 23.2 millones de personas, esto sin contar a las organizaciones informales o autoempleados que constituyen otros 17 millones de personas, muchas de las cuales seguramente laboran en una pequeña organización.

Si tomamos en cuenta la gran cantidad de organizaciones que podrían ser consideradas como MIPYMES las cosas se comienzan a complejizar aún más (ver figura 1), porque en principio el tamaño es un argumento para diferenciarlas, después el sector al que pertenecen, por ejemplo el del turismo, pero a su vez en este sector existen subsectores, por ejemplo el de los hoteles, las líneas aéreas, las agencias de viajes, los transportistas, los restauranteros, los centros de diversión, etcétera. Ahora bien, además de estos sectores de tipo económico encontramos otros de tipo social, cultural, político, social, etcétera y esto multiplicado por el número de países que existen en el mundo nos da una idea de lo complejo de estudiar a las pequeñas y a las organizaciones en general (ver figura 1).

Figura 1



Ahora bien, si por alguna razón de tipo metodológico se pudiera encontrar una forma de agrupar a las organizaciones pequeñas, por ejemplo en pequeñas empresas del tipo Agencia de viajes, para de esta manera poderlas estudiar y ayudar a mejorar en sus procesos, la complejidad vuelve a saltar a la palestra, ya que dentro de estas organizaciones, pequeñas agencias de viajes, encontramos diferentes tipos de dirección, en función claro está de sus Dirigentes-Dueños, en función también de la participación de la familia, o quizá del sector al que se dirigen (paquetes, boletaje, receptivas, viajes a E.U., a Europa, a Sudamérica, sólo México, etcétera), y una combinación de todos y cada uno de estos ordenes; esto mismo ocurriría para la estrategia, para el tamaño, para el control, para la planeación; de tal suerte que la forma en como se ha intentado categorizar y generar teorías universalistas no resultan útiles a la hora del estudio de dichas organizaciones, y lejos de ayudar en su mejor conocimiento complejizan más su estudio, provocando ambigüedad no sólo en el terreno económico de la organización, sino en el político y en el académico.

Por otro lado, la tipificación al constituir una herramienta metodológica de análisis no puede ser siempre utilizada indiscriminadamente, tal es el caso de lo que sucede con la pequeña organización cuando se le pretende categorizar en función de su estado evolutivo, no pudiendo ser subsumida a alguna categorización del tipo moderna, posmoderna o tradicional (Lozano, 2004), ya que en principio encontramos que en ocasiones éstas contienen características de las organizaciones modernas, pero a veces en la misma organización encontramos características o comportamiento de posición posmoderna, como en cuanto a su flexibilidad, y no sólo eso, en ocasiones encontramos combinadas prácticas de las organizaciones tradicionales modernas o burocráticas, con comportamientos posmodernos, e incluso prácticas de tipo premoderno o tradicional (ver tabla 5) .

Tabla 5

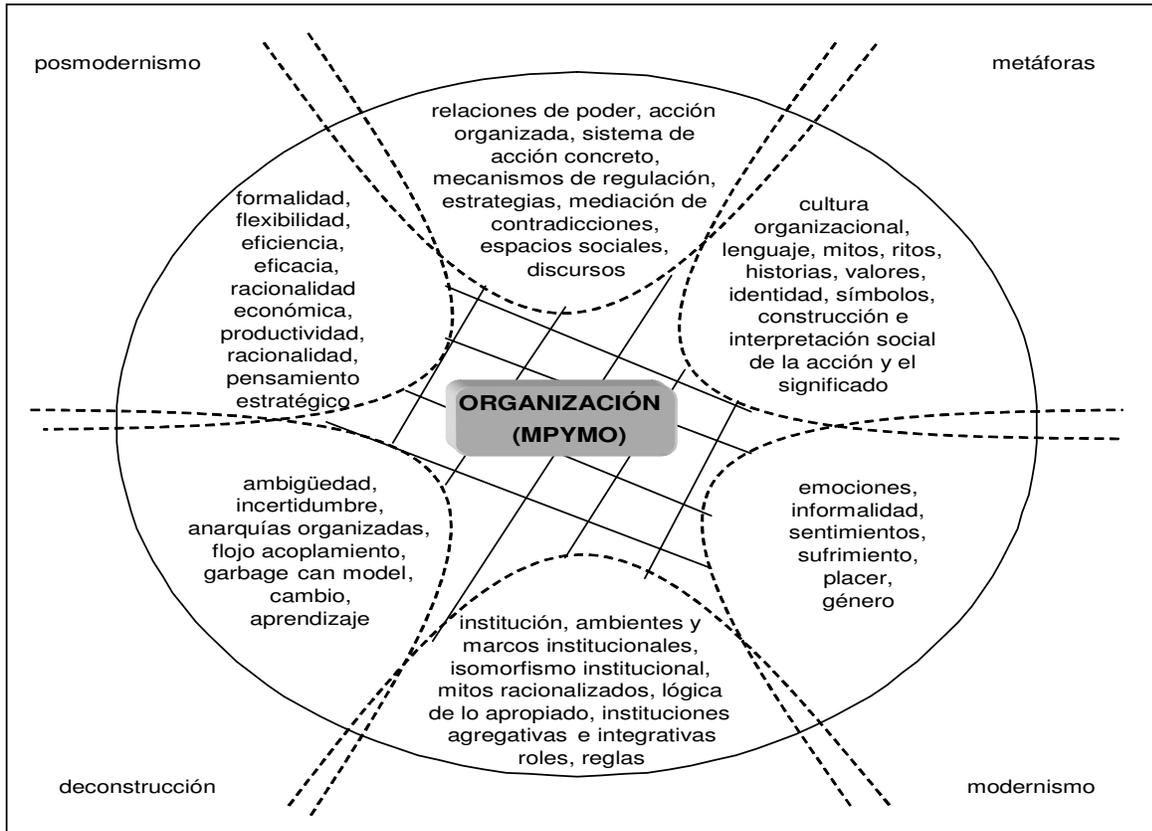
La pequeña empresa: entre la modernidad y la posmodernidad.

| <b>Organizaciones</b>               |  |                                   |                                  |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Variable</b>                     | <b>Modernas</b>                        | <b>Postmodernas</b>               | <b>Pequeña empresa estudiada</b> |
| <b>organización</b>                 | burocrática                            | flexible                          | flexible / rígida                |
| <b>poder</b>                        | control                                | autocontrol                       | control y autocontrol            |
| <b>procesamiento y comunicación</b> | manual / análogo                       | electrónico/digital               | análogo/digital                  |
| <b>estructura</b>                   | formal / rígida                        | formal / informal / flexible      | informal/flexible                |
| <b>estrategia</b>                   | planeación/ administración             | pensamiento estratégico           | pensamiento estratégico          |
| <b>decisiones</b>                   | individual                             | colectiva                         | Individual / familiar            |
| <b>trabajador</b>                   | obrero descalificado                   | obrero polivalente                | obrero descalificado             |
| <b>empleo</b>                       | a corto plazo                          | de por vida                       | incierto                         |
| <b>control</b>                      | impersonal / explícito                 | colectivo / implícito             | tradicional                      |
| <b>jefatura</b>                     | desconfianza                           | confianza                         | confianza                        |
| <b>producción</b>                   | masa / cantidad                        | sectorial / cantidad-calidad      | diferenciada / baja calidad      |
| <b>motivación</b>                   | satisfacción                           | compromiso                        | tradicional                      |
| <b>plazo</b>                        | largo                                  | corto / largo                     | corto                            |
| <b>relaciones</b>                   | jerárquicas                            | semidemocráticas                  | tradicionales                    |
| <b>organización industrial</b>      | dualidad (separación diseño/ejecución) | integración de diseño / ejecución | semiintegrado                    |
| <b>racionalidad</b>                 | formal / instrumental                  | sustantiva / valores              | valorativa-tradicional           |
| <b>recompensas</b>                  | económicas                             | económicas / simbólicas           | simbólicas / económicas          |
| <b>objetivos</b>                    | utilidad / crecimiento                 | sustentabilidad / expansión       | supervivencia                    |
| <b>tiempo</b>                       | secuencial                             | acumulativo                       | secuencial                       |
| <b>espacio</b>                      | funcional / cerrado                    | reducido / abierto                | reducido / abierto               |

Fuente: Lozano (2005).

Esto sólo nos da una pequeña muestra de la gran complejidad que concierne a la pequeña organización (ver figura 2), que como ya antes se mencionó no por ser pequeña es menos compleja, la gran cantidad que existe además aumenta la complejidad. Son muchos elementos los que intervienen en esta complejidad de la que se habla, siendo incluso como ya mencionamos, contradictorios algunos de ellos, ya que por ejemplo, podemos encontrar que la pequeña organización puede ser flexible en algunos procesos, pero a la vez rígida en otros.

Figura 2



Fuente: De la Rosa y Lozano (2006)

## B. El turismo

El Turismo representa un importante sector plagado de pequeñas organizaciones, las Agencias de viajes sólo son una pequeña parte de estas, pero también existen pequeños hoteles, restaurantes, transportadores, empresas de guías, empresas de servicio vacacional, entre otros.

Pero el turismo como entorno inmediato de estas organizaciones es fundamental para su proceso de adaptación, aunque también lo es para su desaparición, este sector es uno de los muchos que existen en la mayoría de los países (económicos, políticos, culturales, sociales, ecológicos, etcétera), en el existen dinámicas particulares que lo hacen diferente a los demás sectores, dichas particularidades están determinadas y

son determinadas por las organizaciones que lo integran: grandes, medianas y pequeñas . Es necesario profundizar sobre dicho sistema para comprender más a fondo como funciona y sobre todo como se reproduce a la luz de fenómenos organizados, pero también entrópicos, tales como la adaptabilidad ó la extinción.

### 1. *El negocio del turismo.*

El turismo actualmente constituye una de las principales fuentes de ingresos internos y externos para muchos países en el mundo, y en el nuestro es de los más importantes. En 2000 la OMT (Organización Mundial de Turismo) calculó en 698 millones de personas el movimiento turístico mundial, con una derrama económica de 477 millones de dólares (Mesplier, 2002). Estados Unidos encabeza la lista de ganancias por el negocio del turismo con 85 mmdd, después le sigue España con 31 mmdd, Francia con 30 mmdd, Italia con 27.5 mmdd, Inglaterra con 19.5 y Alemania con 18, después viene China con 16 mmdd y Canadá junto con Austria con 10 mdd, en siguiente lugar lo ocupa México con aproximadamente 8 mmdd, con dichos ingresos nuestro país se posiciona en el 8° lugar en cuanto a recepción de divisas por turismo, siendo la tercera fuente de ingresos al país, sólo después del petróleo y las remesas que los mexicanos mandan desde el extranjero, pero esto básicamente refiere sólo uno de los múltiples aspectos que implica una actividad tan compleja como lo es la del turismo.

El turismo tal y como lo conocemos comenzó a desarrollarse como actividad hace poco tiempo, podría incluso decirse que es producto de la modernidad, ya que fue algo avanzado el siglo XX que se comenzó a explotar económicamente, debido principalmente a la dinámica de la sociedad industrial.

Anteriormente el disfrute del tiempo libre, o lo que es lo mismo, el utilizar tiempo para el ocio, para no hacer nada, no siempre fue bien visto, y lo que hoy en día pareciera ser algo tan común, e incluso algo obligado cuando se tiene un periodo largo de tiempo libre (vacaciones en el trabajo), en algún tiempo era castigado.

Con el advenimiento de la sociedad industrial el individuo comenzó a generar cierta dinámica de vida, la cual le produjo algunos problemas de angustia y estrés que antes no presentaba, por lo menos en un nivel tan generalizado en cuanto a la cantidad de gente que lo comenzó a sufrir; el trabajador (sea cual sea el nivel dentro de la organización) acumulaba una carga de presión y estrés que necesariamente debía ser descargada mediante algún mecanismo. No obstante, esta presión y angustia, eran claramente el producto ó los efectos que se generaron con esta nueva forma de vida de la sociedad industrial, y la solución para los mismos se fueron aprendiendo sobre la marcha.

Algunos de los mecanismos de descarga de estrés fueron provistos por las mismas organizaciones industriales mediante diferentes técnicas (tiempos de descanso, incentivos económicos y psicológicos, fiestas, espectáculos). Sin embargo, las actividades que los trabajadores realizaban durante su tiempo de ocio fueron las formulas realmente eficaces que disminuían dicha tensión, el turismo fue una de las principales, podría decirse que el turismo de masa emerge como uno de tantos mecanismos de adaptabilidad para reproducir este orden de producción de la sociedad industrial.

En esta sociedad de trabajo sistemático y repetitivo de la fábrica de principio de siglo, el individuo requiere de un periodo vacacional, en alguna medida, proporcional a su tiempo de trabajo, tiempo en el cual descansa y recarga las fuerzas necesarias para seguir con su labor inacabable, esto posibilita que el mismo capital provea de los medios para que el trabajador consiga su fin de descanso mediante planeación y organización (agencias de viajes), traslado (líneas aéreas, autobuses) receptividad (hoteles, villas) recreación (restaurantes, bares, discotecas, balnearios, centros culturales), y todo ello por una simple transacción económica, es decir, el trabajador termina pagando gran parte de su salario ahorrado, en descargar la angustia y el estrés que le generó el conseguir dicho dinero, sin embargo, esto no es suficiente para explicar el fenómeno del turismo a profundidad, se da por hecho que el descanso es una necesidad que el hombre tiene después de largos periodos de trabajo, pero desde nuestro punto de vista, el disfrute que unas vacaciones ofrecen tanto al viajante como a

la gente que integra dicho sector, satisfactores a necesidades de un orden mucho más profundo de la naturaleza humana.

## *2. Turismo: conceptos, definiciones, alcances y beneficios.*

El turismo es una actividad que hoy en día se reconoce, además de por su importancia económica y social, por su relevancia como dimensión fundamental de la vida individual, es decir, ¿quién no hace uso, por lo menos una vez al año de alguna organización turística para el disfrute de algún tiempo libre, tiempo de ocio que se tenga después de una jornada ardua de trabajo?.

El turismo encuentra diferentes definiciones algunas de las cuales son las siguientes:

Troisi (en De la Torre, 1994) dice que el turismo es un conjunto de traslados temporales para las personas, originados por necesidades de reposo, de cura, espirituales o intelectuales.

El Instituto de Turismo de la Gran Bretaña (Holloway, 1994: 15) lo define como el desplazamiento temporal, a corto plazo, de las personas hacia destinos fuera de sus lugares de residencia y trabajo, así como las actividades durante su permanencia en dichos destinos; estas incluyen el desplazamiento para todo tipo de fines, así como también, visitas y excursiones de un día.

De Arrillaga (en De la Torre, 1994) lo define como todo desplazamiento temporal, determinado por causas ajenas al lucro<sup>20</sup>, el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posible esos desplazamientos, y las relaciones y hechos que entre estos y los viajeros tienen lugar.

La Organización Mundial de Turismo simplifica la definición asumiendo que Turismo es la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario, no motivado por razones de negocios o profesionales (Gettino, 1993).

---

<sup>20</sup> Un viaje de negocios no sería considerado turismo desde esta concepción.

Estas definiciones representan el orden utilitarista taxonómico que fundamentalmente se utiliza para cuestiones funcionalistas de orden gubernamental o sectorial más que de análisis científico, lo que sin duda refleja una carencia.

En cuanto a lo que la literatura tradicional menciona sobre las motivaciones para el viajante, o lo que es lo mismo, para el sujeto del turismo, el profesor Krapf (en De la Torre, 1994) los refiere como: los motivos que impulsan al hombre a viajar y que son a) conocer otros países de diversas civilizaciones, b) proporcionarse reposo o curación, c) disfrutar paisajes de belleza singular, d) concurrir a centros de devoción religiosa, ye) asistir a lugares de manifestaciones políticas. A estos motivos añadiríamos algunos de mayor actualidad que tienen que ver con los viajes de negocios, las excursiones de prácticas universitarias, el ir a visitar a familiares entre otros. No obstante más adelante en el apartado dos y tres profundizaremos sobre algunas de las causas de mayor profundidad que motivan al hombre a viajar.

Continuando con algunos de los antecedentes que normalmente son referidos en la literatura sobre tema y que conviene analizar a manera de introducción, se encuentra que, en el surgimiento y desarrollo del turismo se habla de que existen tres épocas históricas de su génesis:

La primera es la época del turismo incipiente o elitista, donde dicha práctica estaba limitada a unos cuantos personajes con recursos económicos; en esta etapa no existen aún medios masivos de transportación salvo el barco, existen pocos establecimientos de hospedaje y refrigerio, siendo lugares propios en donde suelen pasar sus días de descanso los turistas con recursos. En esta etapa no existe ningún tipo de organizaciones que se encarguen de planear o realizar viajes y las organizaciones no han tomado en cuenta las necesidades de los trabajadores para contar con periodos vacacionales de descanso (De la Torre, 1994).

En la segunda etapa llamada de transición, comienzan a viajar más personas puesto que ya existen mejores condiciones para hacerlo, como por ejemplo el ferrocarril, Thomas Cook organiza el primer viaje de carácter comercial en 1841, comienzan a aparecer los primeros hoteles, y lugares de esparcimiento. Para el año de

1855 Cook había esparcido sus operaciones hacia toda Europa, y en una excursión que realizó en 1851 a la Gran Exhibición de Londres, en donde se apersonaron un total de tres millones de visitantes (Holloway, 1994).

Posteriormente comenzaron a surgir empresas organizadoras de viajes, pero sobre todo, se comenzaron a desarrollar centros vacacionales de gran atracción como Monte Carlo y otras partes del Mediterráneo, Scheveningen, Ostend, Biarritz, entre otros, aparece el automóvil y el avión, y sobre todo, el trabajador comienza a ganar espacios y beneficios en las legislaciones laborales, con lo que sus jornadas vacacionales operan a favor del desarrollo turístico (De la Torre, 1994).

En la tercera etapa llamada de turismo masivo o de masas (Getino, 1993, De la Torre, 1994, Holloway, 1994), el viaje ya es accesible a toda la gente, esta etapa tuvo su apogeo en la década de los 60 y 70 cuando en nuestro país, un maestro o un Burócrata con su sueldo podía viajar a Europa por lo menos una vez al año. En esta etapa la Agencia de viajes se desarrolla ampliamente, junto con las transportadoras aéreas, terrestres y marítimas, surgen los cruceros y los viajes a lugares exóticos, el desarrollo de los centros vacacionales de gran turismo, el uso del automóvil se expande, se potencia el hospedaje con la construcción y modernización así como diversificación de establecimientos de hospedaje, se crean conceptos integrales de viaje con transporte, hospedaje, visitas, comidas y diversión. En esta etapa los gobiernos comienzan a intervenir en las actividades de desarrollo y potenciación del turismo, para con ello propiciar crecimiento en algunas zonas y atraer divisas.

En nuestro país el turismo es hoy en día una actividad fundamental, México ocupa el 8vo lugar a nivel mundial en captación de Turismo, su crecimiento el año pasado fue del 10.5%, constituyendo uno de los mayores generadores de riqueza, desarrollo y empleo en nuestro país, simplemente el año pasado 2006, las entradas por divisas por turismo a nuestro país fueron de aproximadamente \$12, 176<sup>21</sup> millones de dólares, solamente

---

<sup>21</sup> V Foro de Turismo y Medios de Comunicación 2006, <http://www.turista.com.mx>

superadas por las remesas de los emigrantes mexicanos<sup>22</sup> en E.U. \$ 25, 038 millones de dólares y el petróleo, con sus consabidas alzas por \$ 31, 895 millones de dólares<sup>23</sup>.

El turismo es pues, una ventaja competitiva (Porter, 1990) y comparativa (Porter, 1991) que México posee, que significa para nuestro país:

- Aproximadamente 8% del PIB
- 1, 816 mil empleos directos
- 10, 753 mil millones de dólares en divisas
- Balanza superavitaria por 3, 794 millones USD
- Recibiendo sólo el 0.033% (680 millones de pesos) del presupuesto federal, el más bajo del gobierno.

Esta al parecer, es una de las verdaderas ventajas competitivas de las que México podría sacar mayores beneficios, ya que por poner un ejemplo España y Francia con una extensión territorial varias veces más pequeña que la de México, recibe anualmente más de 30 mil millones de dólares<sup>24</sup>, y no tienen, según los expertos, las ventajas comparativas que tiene México:

- Gran diversidad de climas y ecosistemas. Así como un variado número de recursos, patrimonio cultural.
- México ocupa el primer lugar variedad de especies de reptiles y anfibios

---

<sup>22</sup> El Banco Mundial (BM) reveló ayer que por primera vez México desplazó en 2006 a India como el mayor receptor de remesas en el planeta, con un ingreso previsto de 25 mil 38 millones de dólares para este año, cifra superior a los 23 mil 548 millones de dólares que captará la nación asiática, cuya población, de mil millones de habitantes, es nueve veces mayor a los 103 millones de mexicanos. En la Jornada, 23 de Noviembre de 2006.

<sup>23</sup> Datos de la SECTUR con la información de la Organización Mundial de Turismo y Banco de México, 2005 y <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/527210.html> y datos de las Secretaria de turismo. [sectur.gob.mx](http://sectur.gob.mx)

<sup>24</sup> Datos obtenidos del Foro de Inversiones y Cooperación Empresarial Hispano-Mexicano, de la División de inversiones y cooperación empresarial de la Oficina Económica y Comercial de España en México 2001.

- Es el cuarto lugar en variedad de flora
- Séptimo en variedad de aves
- Y con 504 especies de peces tan sólo en sus aguas continentales
- Tiene ser áreas protegidas: Arrecifes de Cozumel, Costa Accidental de la isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc en Quintana Roo, Bahía de Loreto en Baja California Sur, Reserva de la Biosfera banco Chinchorro en Quintana Roo, y el Área de Protección de Flora y Fauna Sierra de Alamos-rio Cuchujaqui en Sonora.
- Existiendo actualmente desarrollados y con potencial de desarrollo el Ecoturismo, Turismo Cultural, Turismo Temático, Turismo de Aventura, Turismo de viajes de Negocio, y Turismo recreativo.

Según la versión dominante de la teoría de la ventaja comparativa propuesta inicialmente por Heckscher y Ohlin (en Porter, 1991), las naciones tienen todas una tecnología equivalente pero que difieren en sus dotaciones de lo que se dio en llamar *factores de producción* tales como tierra, mano de obra, recursos naturales y capital. No obstante esta teoría ha sido rebasada por el comportamiento de algunos sectores donde no se cumplen sus premisas, y por ejemplo en lo que respecta al Sector Turismo en nuestro país, se puede hablar de que si se trata de una ventaja comparativa, en función de que los recursos naturales reconocidos como uno de los factores de producción, son determinantes para volver competitivo a este sector a nivel mundial, y es muy difícil que otros países desarrollen algo similar sin contar con dichos recursos, sin embargo, la tendencia en este tipo de negocios es hacia el aprovechamiento de los mismos por parte de empresas extranjeras mediante la inversión extranjera, que por otro lado si es considerablemente más benéfica que la de otros sectores, debido a la derrama económica que se produce en las zonas turísticas en general, además del empleo y pago de impuestos, eso sin contar con que se trata de una industria que no daña al ambiente, por lo menos en comparación con algunas otras, principalmente industriales. Y como se puede ver, es uno de los sectores en donde el superávit de México es amplio con casi 4 mil millones de dólares.

Resulta fundamental conocer todos estos aspectos de orden principalmente económico, pero que intrínsecamente reconocen la importancia del turismo en dimensiones de orden social, política, cultural e incluso psicológica de un país como el nuestro, no obstante la mayoría de los textos que hablan sobre dicho tema, el turismo, se limitan a señalar con menor o mayor profundidad según sea el caso, lo que en los párrafos anteriores hemos referido, esto es mostrar sólo un aspecto utilitarista del fenómeno, sin embargo algunas de las dimensiones ocultas de lo que implica el turismo resultan ampliamente interesantes, por lo que ahora esa será nuestra tarea en los siguientes dos apartados.

#### *4. El turismo y ocio, algunas dimensiones ocultas*

El turismo al igual que los deportes, aficiones y pasatiempos, en principio constituye una actividad de esparcimiento, de recreación de utilización del tiempo libre, es el aprovechamiento del ocio. Sin embargo esta actividad como tal no siempre fue bien vista, el tiempo ocupado en el ocio, ha sido considerado como un desperdicio, con mayor énfasis en la Sociedad Industrial, el tiempo de ocio, es considerado como una holgazanería, y para muestra el adagio popular que dice “ el trabajo es la fuente de todas la virtudes y la ociosidad la madre de todos los vicios” de esta manera por ejemplo Engels (1991) menciona “ ...junto al antagonismo entre la nobleza feudal y la burguesía que se erigía en representante de todo el resto de la sociedad, se mantenía en pie el antagonismo general entre explotadores y explotados, entre ricos holgazanes y pobres que trabajan” y aunque se entiende el contexto en el cual se inserta dicha aseveración, es decir la concepción ideológica desde la cual parte Engels y lo que en principio crítica, lo que habría que destacar es la inconveniencia de holgazanear.

En el siglo XVI Tomas Moro (1984) muestra la forma en como la sociedad castiga injustamente a la gente que mendiga, la cual lo hace “no porque quiera mendigar, sino porque el mismo sistema la obliga, el abandono de las grandes mayorías, tiene su origen en las guerras y en los numerosos zánganos que viven del esfuerzo ajeno” y en esta concepción ideológica, se encuentra implícita la aseveración de que ocio y el

zanganismo son nocivos. Tanto lo dicho por Engels, como lo que muestra Moro, son en realidad posicionamientos que el individuo de la actualidad conserva, si un obrero o el mismo patrón, no trabajan durante su jornada de trabajo, se les acusa de zánganos, u ociosos, es decir sistemáticamente se ataca a la gente que dirige tiempo hacia el ocio, como si el trabajo fuera la única condición sana, natural, deseada del hombre.

Por su parte, un texto de John Bellers referido por Marx (1986) en la obra cumbre de este último “El capital” muestra igualmente esta ideología que ha subsistido el pensamiento del hombre y que se intensificó con el renacimiento, la ilustración y la revolución industrial, todas ellas fases que desembocaron en la conformación del modelo capitalista de producción con su consabida sociedad industrial:

“El aprender ociosamente es poco mejor que el aprender ociosidad...El trabajo físico fue primitivamente instituido por Dios...El trabajo es tan necesario para la salud del cuerpo como el comer para su conservación; pues los dolores que se ahorren con la ociosidad se encontrarán con la enfermedad... El trabajo es el aceite derramado en la lámpara de la vida, que el espíritu se encarga de encender. Un trabajo infantilmente necio no saca de su necesidad a la inteligencia infantil.

Lo interesante del tema, es que el turismo entre algunas otras actividades (deportes, espectáculos, etcétera) que hacen uso y generan usufructo del tiempo de ocio, debieran ser abiertamente censurados, y por el contrario se ha convertido en una actividad legítima, es decir, si uno toma vacaciones para dedicar dicho tiempo al ocio, y para hacerlo paga por ello, entonces no encontrará reprobación por parte de la sociedad en su conjunto, antes al contrario, aquel que puede darse el lujo de tomar unas vacaciones suntuosas, es objeto de halagos y envidias, y suele pregonar sus viajes y descansos sin recibir por ello la más mínima reprobación.

Esto es así, porque el turismo se convirtió después del advenimiento de la sociedad industrial, en uno de los mecanismos idóneos que posibilitan el mismo orden social, económico, cultural y político del capitalismo, y lo que en otro tiempo se vio como algo cuestionable (dedicar tiempo al ocio), hoy en día, se ha convertido en una de las fuentes más importantes de empleo y recursos para todos los países.

Desde esta perspectiva un tanto superficial, el turismo es un mecanismo que permite al trabajador escapar de la tensión y el yugo civilizatorio que le infringe el trabajo en cualquier sociedad; al hacerlo, imagina que evade por un momento la angustia y el estrés de su cotidianidad, que por lo regular se encuentra adscrita al trabajo, sin embargo es un hecho, que para conseguir dicha satisfacción, deberá realizar un gasto pecuniario, que definitivamente estará en función del dinero ahorrado y que forma parte del aquel que haya recibido por la venta de su fuerza de trabajo, es decir, dicho de una manera simplista, el hombre (sea cual sea su nivel) trabaja una gran parte del año, para obtener los recursos que entre otras cosas le van a permitir viajar y descansar de la tensión que le causó el haber trabajado tanto tiempo para después de descansar volver al trabajo.

Desde esta perspectiva también, pareciera que el hombre se encuentra en un círculo virtuoso o perverso, pero al final en un círculo, en el que trabaja para vivir y vive para trabajar, y esto se debe principalmente a las contradicciones o tan sólo características que el mismo sistema civilizatorio posee. Sin embargo el carácter de dicha explicación es superficial porque sólo refiere a lo que en apariencia el turismo provee al hombre en cuanto al momento de descanso y esparcimiento, dando por hecho que con esta explicación se agota el tema, lo cual está lejos de la realidad, ya que podría decirse que apenas comienza.

Y apenas comenzaría porque ¿Qué necesidad tiene el hombre de pasar su tiempo de ocio en un lugar diseñado para esta actividad? ¿no bastaría con descansar en casa? ¿Qué satisface el hombre realmente cuando toma unas vacaciones en algún espacio (hotel, centro vacacional, casa de veraneo, etcétera) diseñado ex profeso para tales efectos? y ¿Qué es en el fondo de la psique humana, lo que posibilita el desplazamiento masivo de ininidad de paseantes hacia destinos turísticos no obstante las vicisitudes que muchas veces esto implica?<sup>25</sup> .

En este sentido el turismo es una actividad que se comenzó a explotar comercialmente ya muy empezado el siglo XX, fundamentalmente cuando la misma

---

<sup>25</sup> Baste con presentarse en una playa de Acapulco en un día de semana santa para mostrar como lejos de ser atractivo para el paseante se puede convertir en un verdadero calvario.

sociedad industrial posibilitó su existencia para seguir garantizando el trabajo<sup>26</sup>, no obstante pensaríamos que el éxito del ejercicio turístico como actividad económica no radica en el simple hecho del descanso del individuo que trabaja, sino en una causa mucho más profunda que tiene que ver con la búsqueda del individuo por la consecución de sus instintos primarios que han sido coartados por el orden civilizatorio desde el advenimiento de la cultura.

El hombre pudiera estar encontrando en el artefacto turístico (un viaje, un paseo, unas vacaciones) una promesa de libertad susceptible de ser alcanzable, ya que es en este tipo de actividad en donde el ser humano puede actuar sin muchas de las restricciones aparentes, o por lo menos con el consentimiento generalizado de una manera que en su vida cotidiana no lo haría, se convierte e idealiza como un espacio de mayor libertad que la que posee normalmente en su vida.

El imaginar un viaje posibilita al individuo idealizar un momento de disfrute, principalmente libidinal, que aunque no llegue a concretarse, es potencialmente alcanzable en dichas circunstancias. Es decir, el individuo pensará que ante el ambiente que impera en un lugar turístico su disfrute del ocio esta en principio legitimado y garantizado, pero en ese mismo espacio encontrará el entorno adecuado para posibilitar un encuentro más íntimo, con la persona que lleve de acompañante, si va con otros con alguno o alguna de ellas, o si esto no es así, seguramente encontrará alguien entre los vacacionistas que acuden a dicho espacio con la misma intención<sup>27</sup>. Es decir, en una concepción freudiana, el individuo busca inconscientemente el satisfacer la pulsión libidinal que la cultura ha reprimido, y ante el surgimiento de cualquier resquicio dentro del orden cultural civilizatorio, el individuo se vuelca con todas sus fuerzas,

---

<sup>26</sup> Según Vivian Forrester (1997) El trabajo constituye el cimiento de la civilización occidental, es decir de la sociedad industrial, que reina en todo el planeta. Se confunde con ella hasta el punto de que, al mismo tiempo que se esfuma, nadie pone en tela de juicio su arraigo, su realidad menos aún su necesidad.

<sup>27</sup> Quizá el ejemplo radical de esto es el caso de los Spring breakers que vienen a México cada año provenientes de los Estados Unidos principalmente, Ramos (2007) lo explica así: "... aprovechan el paro en las clases, ya sea en institutos o universidades, para dar rienda suelta a la locura. Fiestas nocturnas hasta el amanecer, alcohol a chorros, alguna que otra droga... y sexo, **mucho sexo**. Así son los norteamericanos, todo a lo grande".

aunque sea tan sólo en el pensamiento idealizado, en un acto sublimado<sup>28</sup> como el de simplemente irse de vacaciones, ya que si no logra el acto placentero que idealiza, por lo menos tiene la sensación de estar en libertad de realizarlo si se presentara la ocasión, todo ello sin que la sociedad se lo recrimine.

Existirá no obstante quién niegue en principio que esta es la intención de todo viaje, y en efecto, pudiera ser que el simple descanso sea un motivo suficiente para justificar la atracción por las vacaciones turísticas que casi cualquier individuo añora, ó que presente alguna de las otras motivaciones que fueron propuestas en el primer apartado, pero el aspecto antes referido de la libertad que siente el individuo en dichos espacios, tanto el viajante como el individuo que añora trabajar en las organizaciones relacionadas con el turismo, sobre todo en la idea de la obtención de placer sería un elemento que mínimo se debiese contemplar o que debiese considerarse al hacer la revisión del turismo de manera profunda y compleja.

No debe ser gratuito el hecho de que muchos jóvenes ingresan a escuelas de Turismos que han proliferado por todo el país, y que al platicar con ellos manifiesten su clara intención de trabajar en una organización turística por el gran atractivo que tiene para ellos dichos ambientes, estando incluso dispuestos a recibir una percepción menor con tal de viajar y trabajar en dichas organizaciones, las muchachas que sueñan con ser sobrecargo no piensan en principio en lo difícil de esta actividad, ni tampoco en el sueldo, lo que refieren siempre como principal atractivo es conocer el mundo, viajar y conocer otras partes, no importa que les paguen poco, no obstante al platicar con algunas de estas chicas que ya llevan tiempo trabajando como sobrecargos, la monotonía y la angustia suele ser el referente, el viaje paso a segundo o tercer termino, incluso en ocasiones sufriendo cada vez que tienen que ir a trabajar

---

<sup>28</sup> La sublimación de los instintos es un elemento cultural por medio del cual las actividades psíquicas superiores científicas, artísticas e ideológicas, pueden desempeñar un papel muy importante en la vida de los pueblos civilizados (Freud, 2001) Es el mecanismo de defensa que implica desplazar o alterar los impulsos del ello, canalizando la energía instintiva hacia conductas socialmente aceptables (Schultz y Schultz, 2002)

Además, es sabido que los sueldos, salarios y beneficios dentro del sector turístico no están por encima de la media, antes al contrario, pudiese pensarse que en función de las necesidades de muchos de estos puestos (por ejemplo una recepcionista en un hotel de gran turismo)<sup>29</sup> los sueldos son más bajos de lo que se cree.

También es cierto que no todos los jóvenes que se inscriben en estas escuelas tendrían la intención de hacerlo por la promesa de la satisfacción o la obtención del placer, es cierto que también existe la posibilidad de obtener provecho mediante el ingreso monetario y esto resulta en principio un atractivo, pero si pensamos que según Freud, todo individuo actúa siempre en la búsqueda del provecho o el placer (Freud, 2001) en esta actividad pueden encontrar ambas.

El individuo al encontrar el espacio de libertad que la civilización y el progreso coartaron, tenderá hacia el con gran energía, ya que la cultura del hombre representa en si misma un acto de represión de los instintos básicos del humanos<sup>30</sup>, que si bien garantizaron en principio la propia necesidad de supervivencia, al paso del tiempo lo que fue el medio se convirtió en el fin, y cuando el hombre fue capaz de modificar dicho acto represivo ya no se realizó, es mediante la figura del tótem y el tabú (Freud, 2000) que la civilización normaliza y regula el orden social y construye la cultura que le dará sustento y soporte a dicho orden.

---

<sup>29</sup> Este es un anuncio real para solicitar recepcionista en un hotel de cinco estrellas:

### **Recepcionista**

**El hotel Inn at Loreto Bay solicita recepcionista bilingüe, excelente calidad de servicio, buena presentación. Dispuesto a radicar en Loreto BCS, prestaciones de ley.**

**Localidad:** Loreto - B. California Sur

**Salario:** 4,500 a 5,000

**Fecha:** 26 de marzo de 2007

<sup>30</sup> El hombre al percatarse de la necesidad del trabajo para la supervivencia estuvo en condiciones de modificar el principio del placer por el principio de la realidad (Marcuse, 1965), con lo cual postergo su satisfacción libidinal gracias a su capacidad de razonamiento, porque de no ser así su misma existencia estaría siendo amenazada, es decir, fue la capacidad de razonar, la que le permitió al hombre modificar su comportamiento instintivo de disfrute de los diferentes placeres, siempre y cuando mediante el trabajo hubiese garantizado su propia necesidad de supervivencia, en este sentido modifíco, construyo su ontogénesis en contraposición a su filogenesis, lo que constituyo un acto represivo.

La automatización por ejemplo, hoy en día posibilita que el tiempo de trabajo llegue a ser marginal y el tiempo libre del hombre llegue a ser completo, sin embargo esto tendría consecuencias insospechadas, ya que la sociedad industrial trabaja sobre el otro principio, sobre el principio de garantizar que el hombre viva para trabajar (Marcuse, 1965).

Resumiendo el turismo representa una fuente potencial de desarrollo económico, pero también constituye un mecanismo ideal de regulación de la psique humana y del mismo sistema capitalista; en el ámbito de la psique humana porque se erige como uno de los resquicios legitimados de libertad social para el individuo que ejerce su tiempo de ocio y de satisfacción libidinal sin la represión civilizatoria que caracteriza la vida cotidiana en el trabajo. Por su parte en lo que se refiere a su carácter regulador o garantizador del orden capitalista de la sociedad industrial actual, el turismo relaja los hilos tensados de la lucha de clases, amortigua la neurosis de clases, pero sobre todo, y esto es quizá uno de sus atributos más peligrosos, despoja a los individuos de las retribuciones obtenidas por la venta de su fuerza de trabajo, para volverlo al lugar del cual es originario, su espacio de reproducción y producción de capital.

Todo esto posibilitado por el hecho de que el individuo encuentra en el turismo, entre otras cosas, el ambiente propicio y libre para poder satisfacer sus necesidades de placer, ya sea mediante el acto del amor con una pareja, o sublimizando el momento de amistad y relación con otras personas con quienes siempre existe o existió la posibilidad del amor en una especie de pacto común, de conspiración sobreentendida de todos, no obstante no consumarse el acto satisfactor de los instintos libidinales, el amor propiamente dicho.

El ambiente del turismo es el ambiente de la libertad, del escape del yugo civilizatorio, del olvido represivo de la cultura, de la promesa cumplida o sublimada del amor, y al mismo tiempo es uno de los mecanismos más eficaces del modelo económico capitalista que reproduce y garantiza su propia existencia.

Trabajos como este permiten reconocer la complejidad y profundizar sobre las dimensiones que permanecen ocultas en el fenómeno del turismo, lo cual posibilita ya en un sentido de ciencia aplicada, mejorar las condiciones organizacionales en las

cuales se ejerce el diario acontecer social y económico del país en dicho sector, Asimismo, posibilita el mejorar profundamente, el diseño y gestión de las políticas públicas que tienden a desarrollar el sector, ofreciendo información de importante valía no sólo en lo que se refiere a la eficacia económica, aspecto sumamente importante, sino también en aquellos ordenes fundamentales para la vida de cualquier país, nos referimos al desarrollo social, político, cultural y sobre todo, el desarrollo psicológico de la sociedad en su conjunto, entendiendo por desarrollo el paso a estadios superiores de bienestar en la calidad de vida del ser humano.

#### *4. Las Agencias de Viajes*

Las Agencias de Viajes por muchos años fueron organizaciones que se consideraban privilegiadas dentro del sector privado de nuestro país, ya que insertas en un sector de importante dinamismo y que es uno de los pocos que no ha dejado de crecer desde prácticamente mediados del siglo pasado, tenían ventajas competitivas estáticas que muchas otras empresas envidiaban. Por ejemplo antes de que comenzaran a disminuir las comisiones de las aerolíneas, las Agencias de Viajes de México llegaron a colocar más de 250 millones de dólares en boletaje para esas mismas compañías y más de 800 millones de dólares en otras actividades<sup>31</sup>.

No obstante la Globalización se convirtió en el origen de todos sus problemas en los últimos años, ya que debido a los cambios en el mercado, el avance tecnológico con la aparición de Internet y la posibilidad de que cualquier persona adquiriera sus boletos de viaje, así como las dinámicas de competitividad, donde uno de los principales problemas consistió en que a partir de 1999 las empresas aéreas principalmente, comenzaron a eliminar estratégicamente las comisiones a estos pequeños intermediarios, con un afán estratégico de disminuir costos. Las Agencias de viajes hoy en día reciben por comisiones de boletos expedidos 1%<sup>32</sup> del valor del mismo, cuando antes recibían en algunos casos hasta el 12% y 15%. Asimismo, las líneas aéreas

---

<sup>31</sup> Datos de la División de Inversiones y Cooperación Empresarial de la Oficina Económica y Comercial de España en México, 2001

<sup>32</sup> Periodo 2002-2003 Confederacion Nacional de Agencias de Viajes A.C (CONAAV) en [conaav.org](http://conaav.org).

también comenzaron a ofrecer el servicio de VTP (Viaje Todo Pagado) donde mediante convenios con hoteles, compañías de taxis, guías de turistas, etcétera, ofrecían al cliente un servicio completo de viaje que la agencia de viajes antes se encargaba de realizar. Aunado a esto la mundialización trajo al mercado local, la competencia especializada de operadores mayoristas de viajes que invadieron el mercado, perjudicando aún más al sector, pero un evento más catastrófico sucedió en 2001 con los atentados a las torres gemelas del World Trade Center en los E.U., provocando la caída del turismo de Estados Unidos a nuestro país, hecho que fue grave si se cuenta, con que en ese entonces el 60% del turismo provenía de allá.

Estos factores principalmente provocaron que para el año de 2004 más del 30% del sector de agencias de viajes desapareciera y otro tanto bajara sus niveles de operación. No obstante siguen existiendo 4,500 de ellas que ofrecen 30 mil empleos directos y un gran número de indirectos<sup>33</sup>, y contribuyen a la generación de más de mil millones de dólares dentro del sector de manera directa e indirecta,. De tal suerte que de estas organizaciones, muchas tuvieron que modificar sus formas de trabajo o debieron organizarse de diferente manera para poder sobrevivir, pero también en muchos casos para crecer y seguir siendo exitosas, lo que resulta muy interesante de observar, en el sentido de que ver como se comportan ante estos alcances de la globalización.

Como ya se mencionó en el primer apartado de este capítulo, el intentar tipificar a las organizaciones implica infinidad de problemas metodológicos que difícilmente se resuelven, dichas tipificaciones ofrecen innumerables problemas, y las Agencias de Viajes son el mejor ejemplo de ello.

Las agencias de viajes de acuerdo a la categorización que se hace, estarían ubicadas como microempresas por la SE, en su gran mayoría, por el número de elementos que laboran en ellas, ya que en el sector servicios, la SE reconoce como micro empresa, a todas aquellas organizaciones que no tengan más de 10 elementos trabajando para ellas, lo que sin duda sería contrastante con el hecho de que algunas

---

<sup>33</sup> Ya se ha observado como el Turismo provee de más de 1 millón ochocientos mil empleos directos, a los cuales de forma directa e indirecta apoyan las agencias de viajes.

de ellas, desde la perspectiva de NAFINSA serían grandes empresas por el tamaño de sus ventas, ya que tienen ventas por más de 20 millones de pesos.

En este sentido se vuelve necesaria una reflexión sobre lo que son estas pequeñas organizaciones, que dicho sea de paso, por tratarse la gran mayoría de ellas de micro y pequeñas empresas, han sido un tanto olvidadas por el sector gubernamental y sobre todo el académico, en aras de la promoción de la gran empresa como la impulsora de desarrollo de cualquier economía del mundo.

La Agencia de Viajes entonces es un espacio organizacional complejo que difícilmente puede ser explicado desde una sola perspectiva, como tradicionalmente se ha venido haciendo al estudiar a la PE desde la visión económica; si bien se reconoce la aportación del enfoque económico para el estudio de la PE. Por lo tanto, el estudio de la PE requiere también de una complejización, entendiendo con ello, la necesidad de abarcar diferentes elementos de análisis organizacional desde diferentes perspectivas como la social, la antropológica, la psicológica, etcétera, para lo cual, como lo proponen De la Rosa (2004) y Conde (2004 ), junto con nosotros (Lozano 2003).

La agencia de viajes en este sentido es una pequeña organización de grandes alcances, al estar constituidas las más grandes por no más de 50 trabajadores, a menos que se trate de Agencias pertenecientes a un corporativo de mayor tamaño. Se trata de organizaciones que dentro del sector turismo realizaron una función fundamental por mucho tiempo, y no sino hasta hace muy poco que su labor de intermediarios empezó a ser realizada por otras organizaciones.

En sus inicios sólo en los Estados Unidos las Agencias de viajes proliferaron por todos los estados, ya que en los demás países estas organizaciones sólo se encontraban en las grandes ciudades, siendo Thomas Cook el primer agente de viajes reconocido en el mundo, México existe una asociación que les da cabida (ver Anexo1).

En México su proliferación ocurre principalmente después de la década de los 50 con la explosión de centros turísticos como Acapulco, Puerto Vallarta, pero no fue sino hasta los 70 que se le comenzó a explotar con mayor fuerza, desarrollando centros turísticos de alto impacto como Cancún. La AV mexicana tuvo un nicho de mercado por mucho tiempo exclusivo, pero como se ha visto este se contrajo ampliamente.

### **C. La dimensión familiar en la pequeña empresa**

El hombre es un ser social , un *zoon politikon* según Aristóteles, un *animal social* según Marx, pero es la naturaleza la que lo ha obligado a ser social, puesto que el hombre al nacer es aún un ser inacabado, incompleto biológicamente, es un ser indefenso y desvalido que no sabe como responder a cualquier entorno. La necesidad de aprender que se manifiesta de manera instintiva es la que precisamente permite culminar con su adaptabilidad a su entorno, manifestación presente en la niñez y madurez del ser humano, desarrollo que dura aproximadamente 15 años (Lamo, 2002). Todo esto demuestra que el hombre es un ser de cultura y de aprendizaje, hecho que maximiza la importancia de la familia, por tratarse del mecanismo que provee la seguridad, el conocimiento, la habilidad y comportamiento del individuo para poder sobrevivir en su medio.

La revisión de la presente investigación se refiere a la adaptabilidad de las pequeñas organizaciones, hecho que sin lugar a dudas deberá propiciar una profundización en la revisión de las características filogenéticas del individuo que compone dichas organizaciones, además claro está del aspecto cultural, pero lo que ahora se presenta como una sospecha, en el capítulo siguiente tendrá que ser analizado con profundidad, esto es, que la adaptabilidad de la Agencia de Viajes necesariamente tendrá que encontrar una referencia en un apartado más profundo del estudio de las organizaciones, en un apartado que compete a las ciencias humanas, pero no porque así sea más confiable y valido el conocimiento, sino porque estamos asumiendo que el aspecto ontogenético de las organizaciones necesariamente es parte de un mismo proceso junto con el aspecto filogenético del individuo, donde la familia constituye una de las dimensiones más importantes. Pero como ya se mencionó no es la intención en este momento profundizar sobre los aspectos filosóficos y biológicos del hombre y la sociedad en este momento, ahora tan sólo se revisara el comportamiento de la familia en la organización, particularmente en la pequeña empresa.

Ya entrando en materia hay que señalar que una de las hipótesis de este trabajo fue que en la pequeña empresa la adaptabilidad se consigue gracias a la dimensión familiar, sustentada en el hecho de que el comportamiento de los trabajadores en una organización cualquiera que esta sea, está determinado en gran medida por las características de la organización social constituida en la misma empresa, y específicamente en las dimensiones estructurales y culturales del grupo; al ser la familia el principal referente de estas organizaciones, su importancia cobra sustancial relevancia.

Si el individuo se observa ya como parte fundamental de la organización familiar, se asume como parte de un grupo que determina su comportamiento en función de valores y normas particulares (Mouzelis, 1975: 108, Roethlisberger y Dickson, 1966). Trasladas desde la familia a la empresa pero también desde la empresa a la familia.

Para generar una aproximación al orden familiar de la organización y en particular de la empresa, es necesario revisar diferentes dimensiones o apartados, pues la complejidad que embarga dicha tarea es amplia, algunos de los principales apartados podrían generalizarse de la siguiente manera:

- i. Dada la ambigüedad del concepto empresa familiar, en el orden académico por lo menos, convendría hacer una valoración teórico-metodológica más profunda para determinar en que consiste la verdadera participación del orden familiar en la empresa, y que sea dicho orden el que proponga, si este fuera el caso, la tipificación adecuada para el análisis y mejor comprensión del orden organizacional en general. Es decir una tipificación requiere en principio de una utilidad teórica o práctica, en este momento es difícil encontrar alguna de las dos, siendo entonces la propuesta conocer más de esta dimensión familiar en la empresa, antes de poder sugerir lo que podríamos entender como empresa familiar.
- ii. La familia ha tenido diferentes connotaciones a lo largo de la historia de la humanidad, el pensar que ahora se presenta en un estado de mayor evolución sería un tema a debate, que llevaría a terrenos muy complejos, como por

ejemplo el de pensar que talvez en una familia de tipo matrimonio en grupos la neurosis no se presenta como en la familia monogámica, con ello tampoco la infidelidad, ni la prostitución como la conocemos, por lo que surge la duda de cuál tipo de familia genera mayor calidad de vida psíquica.

- iii. El orden biológico y sociológico, psicosociológico y psicoantropológico de la familia en la organización demuestra que es este mecanismo (la familia) el principal promotor del orden social, por lo que es desde estos terrenos desde donde se debe comenzar a entender mucho del orden organizacional e individual de la empresa.
- iv. La familia como mecanismo de influencia y formación del individuo no sólo predetermina de cierta manera el orden organizacional, también garantiza en muchas ocasiones la subsistencia y éxito del mismo. Los mecanismos tradicionales de dominación y sublimación que se ejercen desde su ámbito, provocan una intensificación del trabajo menos violenta, una innovación en el trabajo más consciente y una mejora continua de los procesos de mayor alcance.

### *1. La familia en la Pequeña empresa*

Si bien es cierto que el orden familiar puede estar presente en cualquier organización, son las MIPYMES (Micros, Pequeñas y Medianas Empresas), las que en los países de América Latina constituyen los principales referentes organizacionales, donde la familia como grupo primario fundamental, se vincula de manera estrecha con el proceso de producción de bienes y servicios que toda empresa requiere realizar para garantizar el proceso económico, de reproducción y acumulación de capital que le da sentido económica y socialmente hablando en esta sociedad industrial; es precisamente en esta relación familia-organización, que se produce parte del entramado social que caracteriza en gran medida el comportamiento social de estos países. En este sentido es de vital importancia no sólo reconocer el aporte de la familia a la lógica económica, sino ir más allá, es decir, profundizar en las empresas grandes, pero sobre todo micro,

pequeñas y medianas, el estudio de esta dimensión en el orden organizacional no sólo en su referente económico, sino también en aquellos aspectos de tipo social, político y cultural en los que también influye.

Si bien la mayoría de los estudios sobre pequeñas empresas como sistemáticamente se ha mencionado han sido desde terrenos económicos (Alburquerque, 1997; Gamboa, García y Paredes, 2001; López y Suárez, 1996; Peres y Estumpo, 2002; Rodríguez, 2002) también estos estudios abundan en cuanto al apartado familiar, llamando a estas pequeñas organizaciones “La empresa familiar”; con lo que asumen la mayoría de las veces que las micro, pequeñas y medianas empresas son casi en su totalidad empresas familiares o viceversa (Gabrinsky, 1992; Ginebra, 2001; Muller, 1997 ; Poza, 1994).

Es por lo dicho anteriormente que la llamada “empresa familiar” hoy en día posee infinidad de promotores, que entre cursos destinados a mejorar la gestión de las mismas, libros especializados, investigaciones, prescripciones, etcétera; generan la impresión de que dicho artefacto: la empresa familiar, cuenta ya un cuerpo sólido como organización y objeto de estudio, es decir, pareciera que la “empresa familiar” como organización esta claramente definida en cuanto a sus características, sus límites y sus alcances, lo cual está algo alejado de la realidad. Ya que si bien, el concepto pudiese tener una connotación práctica de efectos taxonómicos, en realidad su definición y uso parecen poco claros. Resulta sintomático de este hecho, la consistente ambigüedad con la que los promotores del tema inician todas sus disertaciones sobre el mismo, en la cual por ejemplo, casi siempre comienzan hablando de “las diferentes connotaciones o características que determinan que una organización (pequeña o grande) sea familiar o no”. En este sentido algunos consideran que una empresa familiar lo será si cumple con alguna de estas características:

1. Que una o más familias tengan participación importante del capital social de la empresa.
2. Que toda la familia cumpla con un rol dentro de la empresa.
3. Que la familia ejerza control de la empresa.

4. Que la relación familiar del grupo tomador de decisiones sea consanguínea.
5. Que algún miembro de la familia participe en la gestión de la empresa.
6. Que se mantenga un principio o vocación de continuidad, incorporando a las siguientes generaciones.

Por lo tanto, el espectro de lo que puede ser una empresa familiar se extiende a límites, que por decir lo menos, abarcarían a infinidad de empresas, además de que se genera cierta suspicacia en torno a la idea de llamar a una empresa familiar.

Esto último genera otra inquietud más, si se habla de empresa familiar, necesariamente requerimos en este orden taxonómico diferenciarla de otro tipo de empresa, cuestión que muchos de los que hablan de ella olvidan, así cuando hablamos de micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, existe una característica comparativa que da sustento al orden taxonómico<sup>34</sup>, en el caso de la “empresa familiar” esto no ocurre en la mayoría de los casos, ya que lo que podría diferenciar a una empresa en esta dimensión sería por ejemplo el orden individual, el cuál no obstante, difícilmente podría no contener algún aspecto del orden familiar que generaría ciertas dudas sobre la misma tipología, o talvez el orden institucional (por ejemplo la iglesia, el ejercito, el estado). Ahora bien, es verdad que existen organizaciones en donde la familia permanece en apariencia alejada de alguna de estas participaciones antes mencionadas, por ejemplo: cooperativas, algunos clusters o grupos financieros dueños de empresas, holdings ó trusts, etcétera, pero es preciso mencionar que el orden familiar sólo puede estar oculto o por decirlo de otra manera, no es tan evidente como en algunas empresas pequeñas; y que si se escarba un poco podrían encontrarse características afines a dicha dimensión que una vez más harían cuestionable la tipificación de “empresa familiar”.

No obstante esto no quiere decir que no se deba estudiar dicho orden dentro de la organización, al contrario, es fundamental, sobre todo para la pequeña empresa, el conocer como impacta el orden familiar, como grupo primario de participación del

---

<sup>34</sup> La tipificación de MIPYME para definir a las micros, pequeñas y medianas empresas, es utilizada más para efectos de control gubernamental tales como tributación, censos, programas de desarrollo económico y social etcétera. (De la Rosa, 2000)

individuo en la empresa (Olmsted,1978), en este sentido simplemente cambiaría la connotación del estudio de esta dimensión al interior de las organizaciones, no llamándolas empresas familiares, sino simplemente, ver o estudiar la dimensión familiar en las organizaciones: “La familia en la empresa”.

Así entonces encontraremos empresas en donde la familia constituye el principal referente del comportamiento individual en su desempeño económico, social, cultural y político, y entonces el estudio de dichas organizaciones necesariamente requerirá de referentes sociológicos, psicológicos y antropológicos entre otros para comprender bien a bien los procesos que en ella se generen. Habrá también organizaciones cuya manifestación básica no sea en torno al orden familiar, no obstante si se trata de una MIPYME la cultura de la Dirigente-Dueño que es la que permea a toda la organización (Mintzberg, 1991 ) necesariamente deberá ser referida al orden familiar del cual parte para poder comprender y explicar muchos de sus procesos. Estos constituyen tan sólo algunos ejemplos de lo que la dimensión familiar podría aportar en el estudio de la complejidad organizacional de las empresas, principalmente de la PYMES.

## *2. La evolución de la familia*

La familia siempre ha estado presente a lo largo de la historia del hombre, no obstante en preciso mencionar que no siempre ha sido de la forma en como la conocemos, ha tenido como es de suponerse, diferentes estadios de comportamiento, lo cual no las hace ni mejores o peores unas de otras, no obstante es la familia tradicional de tipo individual monogámica que hoy existe en la mayoría de los países, la que sin duda crea el referente calificativo o comparativo en torno a como debe ser una familia; así menciona Morgan (en Engels, 2001:33):

“La familia es el elemento activo; nunca permanece estacionaria, sino que pasa de una forma inferior a una superior a medida que la sociedad evoluciona de un grado más bajo a otro más alto. En cambio los sistemas de parentesco son pasivos, sólo después de largos intervalos

registran los progresos hechos por la familia en el curso de las edades, y no sufren radical modificación sino cuando se ha modificado la familiar.”

En esta llamada evolución la familia pasa por diferentes etapas en las que sin duda existe cierta participación de tipo económico de los miembros, entendido dicho proceso desde la perspectiva del *oikonomikos* de Jenofonte (Finley, 1986) la cual en su sentido etimológico significa *oikos* = casa y *nem*= administrar u organizar, es decir en el referente exclusivo de garantizar la subsistencia de la familia mediante la adquisición y administración de los medios que son escasos, lo que desde la perspectiva de Weber (1997) se llama: *economía consuntiva*. No obstante, por cuestiones de tiempo sólo mostraremos los diferentes tipos de familia que según la teoría socialista (Weber, 1997) evolucionaron hasta lo que hoy en día se conoce como la familia individual monogámica, cuando cayeron en el pecado, ya que en todos los estados anteriores, era la lógica comunista la que imperaba en la administración de los bienes del orden familiar, hasta que hizo su aparición la avaricia con la lógica de la propiedad privada, que instigó a los padres de familia a cuidar su patrimonio en pro de su propio beneficio y el de su prole, creándose más por necesidad que por gusto la familia monogámica, en la que sin duda sólo los hijos y la esposa, y no los otros miembros de la tribu o clan, disfrutarían de los bienes adquiridos por el padre o jefe de familia. Los tipos de familia que antecedieron son:

i. La familia consanguínea. En la época del salvajismo la Familia tenía connotaciones de grupo, es decir, el clan estaba constituido por mujeres y hombres que realizaban el comercio sexual sin ningún problema, siendo la única forma posible de reconocimiento de parentesco el llamado *gens*<sup>35</sup> matrilineal, es decir, dado que difícilmente se podría reconocer cual era el padre de los hijos procreados, el único referente era la madre (Engels, 2001).

---

<sup>35</sup> Cuando fue prohibido el comercio sexual entre hermanos y hermanas (incluso primas y primos) por línea materna, el grupo antedicho queda transformado en una *gens*, es decir, en un círculo cerrado de parientes consanguíneos por línea femenina, que no pueden casarse unos con otros (Engels, 2001: 46).

ii. La familia punalúa. En la misma etapa del salvajismo, se genera un progreso en el que se excluye del comercio sexual a los hermanos y hermanas, primero a los uterinos y posteriormente en hermanos colaterales (primos carnales, primos segundos). *Punalua* que en lenguaje hawaina quiere decir “compañero íntimo”. Se sigue reconociendo el comercio entre grupos, en donde con las excepciones anteriores, el hombre tenía en matrimonio común cierto número de mujeres con las que podía procrear, por lo que en este tipo de familia la *gens* seguía correspondiendo al orden matrilineal. En esta evolución comienzan a generarse derechos de tipo monogámico, por ejemplo, el que raptaba a una mujer para llevarla ante su grupo, aunque era el último en el disfrute sexual, la mujer se constituía ya como la esposa del promotor del rapto (Engels, 2001)..

iii. La familia sindíasmica. En el matrimonio por grupos de tipo *punalúa* ocurrieron hechos como el descrito en cuanto a los derechos de los raptadores, pero también otros acontecimientos que obligaban a mantener unidos a una pareja por periodos largos de tiempo. Por ejemplo, un hombre podía tener a una *mujer en jefe*, dentro de sus numerosas esposas, mujer con la cual pasaba más tiempo, también conforme se desarrollaba más la *gens*, era más difícil obtener mujeres con las cuales era posible sostener matrimonio. Esto dio origen a la familia sindíasmica, en la cual un hombre vive con una mujer, pero la poligamia y la infidelidad aún siguen siendo un derecho para los hombres. Esto tiene connotaciones importantes en el orden social, pero sobre todo el orden biológico ya que según Morgan (en Engels, 2001:52) “el matrimonio entre gentes no consanguíneas engendraría una raza más fuerte, en lo físico y en lo moral. Esta evolución ocurre en la etapa final del salvajismo, pero sobre todo en la barbarie.

iv. La familia individual monogámica. Siguiendo en grado de desarrollo a la familia sindíasmica, la familia monogámica es uno de los signos de la civilización moderna, y su origen responde básicamente a cuestiones de tipo económico, ya que el hombre comienza a producir una cantidades de bienes tales, que busca garantizar ahora a sus hijos directos la herencia que de otra manera pasaría a todo el grupo. Esta forma de

familia se encuentra fundamentalmente entre los griegos<sup>36</sup>. En esta familia el padre no sólo es el jefe, también es el dueño de la mujer, de los hijos y de los esclavos, y por supuesto puede seguir ejerciendo la poligamia y la infidelidad, sin el castigo implacable que la mujer si recibirá si incurre en alguno de estos hechos, en este sentido la familia monogámica sólo lo es para la mujer (Engels, 2001, Weber, 1997).

En este sentido es importante volver a mencionar el carácter económico que dio origen a una evolución familiar de naturaleza monogámica. No fue el amor sexual individual el que le dio origen, ya que incluso esta condición causaba molestia, un deber que los esposos debían cumplir para con los dioses y para con sus padres. En realidad la familia monogámica es el triunfo de la propiedad privada sobre la propiedad colectiva.

De esta forma se da la evolución familiar que Bronislav Malinowski sintetiza en las siguientes líneas:

La familia no es una y la misma cosa en todas las sociedades humanas. Su carácter varía mucho con arreglo al grado de desarrollo y al tipo de civilización de un pueblo, y ni siquiera es idéntico en las distintas capas de una misma sociedad. Según las teorías que aún rigen la antropología popular, la familia ha ido modificándose profundamente con la evolución de la humanidad, pasando desde su primera forma promiscua basada en el comunismo sexual y económico, a través de la “familia de grupo” fundada en el matrimonio de grupo, la familia consanguínea establecida sobre el matrimonio *punalúa*, la gran familia y el parentesco clásico, hasta alcanzar por fin, su forma actual en nuestra sociedad: la familia individual basada en el matrimonio monogámico y en la patria potestad. (Malinowsky, 1982:146)

Es preciso señalar para lo que a nuestro interés refiere, que la familia tal y como la conocemos hoy en día en realidad es producto de un gran evolución, o por decirlo de alguna otra manera, es producto de una modificación en el tiempo que si bien fue consecuencia de diversos eventos, tiene en el apartado económico la principal fuente. En este sentido la aparición de la familia participando en labores de tipo económico

---

<sup>36</sup> Aristóteles (1982) muestra a la familia individual monogámica como la base de todo estado u orden social, en ella el jefe de la familia, es decir el padre es dueño y señor, siendo la mujer y el esclavo, así como los hijos, los súbditos que habrán de cumplir con su mandato. La naturaleza en su sabia manifestación dota a algunos seres de la capacidad de mando y a otros para obedecer. En cuanto a la familia el mismo Hesiodo menciona *La casa, después la mujer y el buey arador*, como una muestra de la composición familiar de la época (en Aristóteles, 1982).

podría ser considerada incluso una función natural del tipo de familia individual monogámica que nos ocupa.

En este sentido el carácter social de la familia, está concentrado en la reproducción de un modelo de tipo económico basado en la propiedad privada, y es en ese mismo orden en el cual la familia es creada y a la vez recrea el modelo que le dio origen. Ahora bien, si atendemos a la consideración freudiana de que el *complejo nuclear de la familia* (cualquier tipo de familia) es el más importante factor de la vida psíquica humana, su comportamiento necesariamente impactará en el orden social de manera dialéctica, es decir será creado y a la vez reproducirá lo que el complejo nuclear origina.

Así el carácter familiar de la organización queda indisolublemente ligado a la organización en la cual el individuo participa, de tal suerte que la familia siempre estará presente en el orden organizacional, de manera tácita y explícita, por lo cual, no basta con haber hecho la revisión histórica de la familia, sino que además se debe de enriquecer su estudio desde otras disciplinas.

### *3. La familia y la complejidad organizacional*

Es importante como dijimos al finalizar el último apartado, reconocer que más allá del aspecto histórico además del económico, existe una complejidad organizacional en la empresa que denota o determina su comportamiento organizacional, dicho orden está sobre todo en un terreno sociológico y psicosociológico, además del antropológico, los cuales son igual de importantes que los antes revisados.

La sociología por ejemplo, hace la revisión contextual, al determinar que al comenzar la vida del individuo este se precipita dentro de un grupo que es la familia. El grupo en el que el individuo nace no es un grupo en general, es el de la familia. Es un grupo que tiene sus propias características, posee una experiencia cultural propia –un modo de vida, códigos, rutinas de comportamiento, asociación con ciertas creencias y expectativas. En el comienzo el niño trae como necesidades orgánicas dentro de un medio social en el que ha nacido, pero rápidamente comienza a adquirir experiencia

social. Este proceso de acumulación es el proceso de asignación de significados a la realidad social que lo rodea, es el comienzo del proceso de socialización. Mucho de este primer aprendizaje en realidad será la base para la posterior vida social en un grupo en particular. Preparando al niño para la socialización la familia juega un rol fundamental, proporcionándole costumbres, prácticas, rutinas, comportamientos y modos de vida específicos. Cuando el niño crece comienza a participar en otros grupos diferentes a la familia, la cual comienza a perder influencia, pero su influencia nunca deja de existir. Este proceso de interacción social y de condicionamiento social nunca termina y continúa desde el nacimiento hasta la muerte. La evaluación que el adulto hace de su entorno está determinada en gran parte por el sistema humano de interrelaciones en las que ha participado (Olmsted, 1978).

Siendo el trabajo en donde el individuo comienza a explayar los alcances de su misma formación en el grupo primario, la sociología también permite reconocer que ésta participación contiene elementos de suma importancia que conviene reconocer. Por ejemplo, en su famoso libro “La psicología del trabajo industrial” J.A.C. Brown (1958) hace una férrea defensa del trabajo como actividad de disfrute del ser humano:

...existen decenas de miles de hombres y mujeres que gustan de sus trabajos, ya sea, como en el caso del verdadero artesano, por un amor intrínseco a su trabajo particular, o, como en la mayoría de los casos, por motivos asociados directamente a su ejecución satisfactoria. Se puede gustar del trabajo porque proporciona camaradería, ascensos y estatus social, todo lo cual, sin discusión forma parte del trabajo.

En otro apartado menciona que si el individuo no gozara del trabajo, que si este fuera “una maldición impuesta al hombre como castigo por sus pecados...”<sup>37</sup> entonces no existirían casos como el de muchas mujeres y hombres que siguen trabajando aunque ya no tienen necesidades económicas, o que en numerosas encuestas la mayoría de los obreros y obreras disfrutan su trabajo y dicen ser “felices”.

---

<sup>37</sup> Según el antiguo testamento esta es la connotación del trabajo Brown (1958)

En este sentido el mismo Brown abre la brecha por la cual se genera el hilo suelto que sustenta su teoría. Al mencionar en la última parte del párrafo antes referido que “ el trabajo proporciona camaradería, ascensos y estatus social, el mismo está señalando lo que el trabajador busca, es decir, el trabajo es tan sólo un medio para conseguir , ese aparente anhelo de estatus o camaradería.

Si bien es cierto que el trabajo contiene una función psicológica en el individuo, esto se debe a un proceso de corte ontogenético que en principio está fundamentado en el origen de la civilización<sup>38</sup> tal como lo señala Freud (Marcuse, 1965) cuando menciona que el origen de la civilización está dado por el postergamiento del placer que el individuo realiza racionalmente, es decir pasa del principio del placer al principio de la realidad<sup>39</sup>, lo cual quiere decir, que para que la especie sobreviva requiere en principio de un control cultural en torno a la cantidad de gente que nace (mediante la creación de tabúes) así como de garantizar la alimentación para todos, mediante el trabajo. Aquí comenzamos a observar las implicaciones de la familia, ya que es mediante la cultura que el jefe de la tribu (en muchos casos el padre de familia) consigue alcanzar estas dos condiciones.

De esta manera, el individuo es manipulado para trabajar en pro de la especie, pero sistemáticamente tiene que ser manipulado mediante la cultura para que se ocupe de reproducir el orden social que garantice su misma subsistencia, aunque en el proceso se generan tensiones de carácter psicológico que pueden desencadenar en patologías conocidas como neurosis.

Así lo que afirma Brown en torno a la satisfacción en el trabajo parece ser en efecto una condición que el hombre obtiene en principio, sin embargo desde la lógica psicoanalítica del principio de la realidad, lo que en verdad está ocurriendo es la postergación de la obtención de placer de manera inconsciente. Esta es la gran obra

---

<sup>38</sup> La civilización comienza cuando el objetivo primario que tiene que ver con la satisfacción de integral de las necesidades, es abandonado (Marcuse, 1965).

<sup>39</sup> El individuo comprende de manera traumática que la gratificación total y sin dolor de sus necesidades es prácticamente imposible, el hombre aprende a sustituir el placer momentáneo e incierto, por el placer retardado pero seguro, bajo este principio el ser humano desarrolla la función de la razón, aprende a probar la realidad, a distinguir entre lo bueno y lo malo, lo verdadero y lo falso, lo útil y lo nocivo (Marcuse, 1965:29), sin embargo ni sus deseos ni la alteración que hace de la realidad son ya suyos, son de ahí en adelante mecanismos sociales.

maestra de la cultura que garantiza el orden civilizatorio y el progreso (Marcuse, 1965). Para que exista civilización es necesario inhibir voluntariamente una pesada tasa de libido.

Ahora bien, el principio de la realidad presenta diferentes connotaciones en función del tipo de sociedad que se crea, así entonces en una sociedad de tipo industrial como la que vivimos, el principio de la realidad es un principio de actuación, el cual denota que bajo este principio la sociedad es estratificada de acuerdo con la actuación económica competitiva de sus miembros.

“... las restricciones impuestas sobre la libido se hacen más racionales conforme son más universales, conforme cubren de una manera más completa el conjunto de la sociedad. Operan sobre el individuo como leyes externas objetivas y como una fuerza internalizada: la autoridad social es absorbida por la conciencia y por el inconsciente del individuo y actúa de acuerdo con sus propios deseos, su moral y para su satisfacción... su actuación erótica es puesta en la misma línea que su actuación social... el conflicto entre la sexualidad y la civilización se despliega con este desarrollo de la dominación. Bajo el mando del principio de actuación, el cuerpo y la mente son convertidos en instrumentos del trabajo enajenado; sólo pueden funcionar como tales instrumentos si renuncian a la libertad del sujeto objeto libidinal que el organismo humano originalmente es y desea ser.” (Marcuse, 1965:60)

Bajo este principio de actuación una gran cantidad de individuos satisface sus impulsos libidinales en el trabajo, pero este se encuentra al servicio de un aparato que ellos mismos no controlan, que opera de manera independiente pero que deben asumir para poder sobrevivir.

Así la afirmación que hace Brown de que el trabajo no es tan malo -como el mismo refiere que se menciona en el antiguo testamento- adquiere sentido; el individuo en verdad cree en el trabajo, en su trabajo, y en esta manifestación incluso llega a sentir placer, sin embargo lo que el trabajador está realizando es una sublimación del trabajo, ante la desviación que la cultura ha producido para que se convierta en artífice del acto civilizatorio.

Es en esta parte en donde la familia asume un rol fundamental, porque es en ella en donde el individuo es aleccionado culturalmente para cumplir con los roles establecidos. La familia como el grupo primario que es, determina la conducta del individuo desde su nacimiento (Olmsted, 1978) hasta las primeras etapas de la infancia en donde se determina su personalidad y conducta (Malinowsky, 1982). Filogenéticamente en la *horda original* el padre obliga a los hijos a la renunciación del placer y al trabajo, porque es el quién sustenta y requisita el poder, y aunque en un principio según Freud (en Marcuse, 1965 y Malinowsky, 1982) la rebelión de los hijos y el asesinato del padre<sup>40</sup>, no terminaron con la dominación, antes lograron institucionalizarla y los descendientes son aleccionados en el principio de la realidad mediante la ley y el orden impuestos de generación en generación. Ontogenéticamente ocurre cada vez que un niño llega a la primera infancia y el principio de la realidad se le impone por los padres y por los maestros, esto lo que demuestra es que el principio de la realidad requiere ser reestablecido continuamente para lo cual la familia se erige en el mecanismo promotor.

La familia es en palabras de Fromm (1976:75) *la agencia psíquica de la sociedad*, es la organización que tiene la función de transmitir las exigencias de la sociedad al niño en crecimiento<sup>41</sup>. Así la familia cumple dicha función mediante la influencia que el carácter de los padres tiene en la formación del carácter del niño, y por otro lado mediante los métodos que se utilizan para educar a los niños, propios de cada cultura, métodos estos últimos que moldean también de manera importante su carácter (escuela, club social, grupo de amigos, etcétera); pero ahora ha aparecido otro método lo suficientemente importante para ocupar una posición fundamental en el modelado del carácter del niño, nos referimos a la televisión (como representante de todos los medios

---

<sup>40</sup> En la explicación que Freud pretende hacer del orden social e institucional de la civilización, crea el mito del asesinato del padre por parte de los hijos, los cuales al percatarse de su acto caen en el sentimiento de culpa que garantiza que no se vuelva a cometer el mismo acto, pero sobre todo adquieren conciencia de que ellos mismos podrían ser asesinados a su vez al ocupar el puesto del padre muerto. Es por estas dos razones que mitifican la figura del padre y lo vuelven *tótem*, como símbolo de garantía de grupo y subsistencia de la especie, sentando las bases para el advenimiento de la civilización y el progreso (Freud, 1979; Marcuse, 1965; Malinowsky, 1982).

<sup>41</sup> Es la etapa infantil del hombre la que determina la personalidad y posterior comportamiento a nivel individual y social de todo ser humano (Freud, s/f)

visuales que rodean a la niño) y que hoy en día constituyen una de las principales fuentes de influencia para el ser humano (Sartori, 1997).

#### *4. La familia y el desempeño organizacional*

Como menciona Olmsted (1978), la influencia de la familia en realidad nunca termina en torno al individuo y su comportamiento, en este sentido podemos afirmar que la familia siempre está presente en el orden organizacional de una u otra manera.

Es el experimento de la Hawthorne en Chicago el evento que marca el hito de la Teoría de la Organización en donde el factor humano emerge como el componente básico dentro de la organización industrial, a partir de un elemento fundamental “el grupo” y aunque la aportación de Mayo, Roethlisberger y Dickson está más encaminada en ver a la organización desde un orden sistémico paretiano a la manera de Henderson (Montaño, 1991), en este estudio se observa la gran importancia que el grupo informal imprime en el orden organizacional, incluso superando en importancia, a las variables formales como detonantes de un buen desempeño del trabajador en la organización.

En el experimento de la Hawthorne se demostró que los objetivos básicos de una organización industrial no sólo eran el de la utilidad económica y el de mantener la cooperación entre los miembros, los investigadores de la Hawthorne encontraron también que los trabajadores buscan satisfacer otro tipo de necesidades, mismas que ligaron con los sentimientos y creencias que cada uno de ellos tienen, y que muchas veces responden a lógicas no económicas (Roethlisberger y Dickson, 1966).

A este respecto en el apartado anterior observamos que el trabajador encuentra en su paso por la organización una remuneración económica, pero también un conjunto de satisfactores de orden psicológico y social que le permiten ser participe de un orden social determinado del cual es producto y además responsable de su recreación.

Ahora bien, si la empresa o empresas de las se habla son pequeñas, en el sentido de pequeña organización<sup>42</sup> (De la Rosa, 2004) y no de pequeña empresa, y

---

<sup>42</sup> La taxonomía que normalmente se utiliza en el país para determinar que una empresa es micro, pequeña o mediana posee serías carencias a la hora de analizar el orden organizacional, ya que dicha tipificación se ha utilizado

además de estos, tienen una gran influencia del orden familiar, las condiciones en las que el individuo actúa en principio podrán satisfacer las necesidades de tipo económico, al igual que lo harían en una empresa industrial en la que su familia, talvez, es un grupo externo, sin embargo en el orden psicológico y social la satisfacción de necesidades si tendrá algunas variantes importantes.

Dado que el espacio no alcanzaría para abarcar a profundidad esta explicación, será necesario describir sólo uno de los fenómenos más importantes que ocurren en ella, en cuanto a su condición de empresa y la actuación fundamental de la familia en dicho proceso, esta dimensión puede ser la de la intensificación del trabajo, entendida esta como la productividad de la empresa.

Pero antes de esto es preciso mencionar, que en muchas de las MIPYMES que existen en nuestro país la familia juega un rol fundamental, no sólo por haber sido un mecanismos de adaptabilidad que garantizo su sobrevivencia, sino incluso por haberlas ubicado en condiciones de competitividad muy interesantes gracias al incremento del plusvalor absoluto o intensificación en el trabajo y la innovación y desarrollo. Asimismo también debemos mencionar que alcanzar la adaptabilidad en una pequeña organización con buen desempeño, debe ser una tarea muy complicada, la cual estará fundamentalmente determinado por una condición (por ejemplo la intensificación del trabajo) o la combinación\* de algunas de ellas<sup>43</sup>:

Condiciones del orden interno de la organización:

- i. Intensificación del trabajo
- ii. Innovación
- iii. Mejora de procesos
- iv. Capacidad de desarrollo de alta tecnología

---

básicamente para fines económicos de orden impositivo principalmente, lo que ha dejado de lado aspectos fundamentales de orden político, cultural y sociológico principalmente.

<sup>43</sup> Pueden existir otras condiciones además de estas, y algunas son de orden interno y otras de orden externo, sin embargo proponemos estas como las más importantes. La primera del orden interno tiene que ver con el plusvalor absoluto y las otras dos con el plusvalor relativo de Marx (1975:383).

Condiciones del orden externo de la organización:

- v. Precios preferenciales
- vi. Mercado poco competido
- vii. Monopolio
- viii. Monopsonio
- ix. Proteccionismo gubernamental

Sabemos que las condiciones de la iv a la viii difícilmente operarían para una pequeña empresa, por lo que básicamente tendría que estar contenidos en cualquiera de las condiciones internas de dichas organizaciones, en este sentido sabemos que de todas ellas la primera, la intensificación del trabajo, es una de las más importantes y la que la mayoría de las veces permite que una organización pequeña subsista. No obstante las otras variables son determinantes para garantizar la subsistencia y el buen desempeño de las organizaciones, sólo que ahora, sólo se desarrollara la primera, “La intensificación del trabajo”.

¿Que es lo que permite que esta condición este garantizada en una organización donde la familia participa con mayor proporción que otras? en principio es necesario reconocer que dicha condición (intensificar el trabajo) ha sido una de las principales causas de conflicto<sup>44</sup> en otras organizaciones, donde la relación que se da entre la empresa y el trabajador, es exclusivamente de tipo laboral, es decir, no existen relaciones de tipo familiar afectivas que influyan en el contrato de trabajo. En este sentido, habremos de decir que el principal fenómeno a observar es la aparición de conflicto ¿Por qué? puesto que una intensificación en la jornada laboral o en la productividad del trabajador, genera en este una tensión que difícilmente será soportable si no tiene ante si motivaciones positivas (no sólo económicas) o coerción implacable.

---

<sup>44</sup> La hostilidad con la que reaccionan los trabajadores ante la necesidad de intensificar el trabajo es algo ya conocido, es por ello que se suele recurrir a la motivación económica para garantizar dicha condición, no obstante el desgaste del trabajador suele generar conflicto (Mouzelis, 1975, Coriat, 2000, Aktouf,).

## **CAPITULO II ADAPTABILIDAD Y AMBIENTE**

### **A. Adaptabilidad desde una perspectiva compleja**

John Child (1990) uno de los teóricos de la organización habla de que la sobrevivencia de una organización esta en función de la capacidad de estas para 1) atraer los recursos necesarios, 2) para integrarlos de manera efectiva y 3) para adaptarse al cambio.

El hablar de adaptabilidad en las organizaciones ha sido en la era moderna una costumbre que se limita a cuestiones meramente estratégicas, sin embargo esto es algo más complicado de lo que en apariencia pareciera. Todas las organizaciones que existen actualmente están adaptadas al ambiente en el que se desarrollan, si no fuera así estas simplemente no existirían. En la Teoría de la organización el hablar de adaptabilidad es hablar de cómo estos entes logran dinámicamente garantizar su existencia en un medio del cual forman parte, pero del cual en apariencia no controlan las fuerzas que en un momento dado se convierten en amenazas para su propia existencia. Sin embargo esta capacidad en principio es la que permitió que la organización naciera y existiera en el tiempo, de no ser así tampoco nunca hubiera nacido o existido.

¿Pero que es la adaptabilidad en realidad?, esta es una pregunta que nos remite a una complejidad mayor en el estudio de las organizaciones, ya que el referente para hablar de adaptabilidad esta en el orden biológico de los organismos vivos, es decir, el referente debe estar en la filogenesis de cualquiera de los referentes vivos que de manera comparativa se utilizan para conocer mejor el comportamiento organizacional. La vida de los peces, las aves, los mamíferos, los reptiles o las plantas tienen en común esa característica de la que hablamos: la adaptabilidad a un ambiente, del cual forman parte en un orden sistémico, y que sin esa capacidad que moldea a sus organismos para que estos se adecuen a su medio, su desaparición sería inaplazable. El estar adaptado es prueba irrefutable de que este proceso ha tenido lugar (Lorenz, 1971).

Sería difícil determinar en que consiste esta capacidad de adaptabilidad de las organizaciones, si sólo analizamos superficialmente el fenómeno, es decir, la adaptabilidad es un proceso evolutivo, que cualquier ente ha desarrollado en la búsqueda de garantizar su propia vida, de tal suerte, que el referente obligado de la vida será siempre cualquier ser orgánico, en particular el ser humano ya que la adaptabilidad siempre ha sido parte de su naturaleza desde el aspecto filogenético, y ontogenético, es decir estas dos dimensiones se encuentran indisolubles, se trata del ser-individuo-sujeto (Morin, 2006) que en su composición básica, la célula, mantiene el ser, el hacer y el conocer como parte de un todo, y alguno de estos elementos contiene necesariamente a los otros dos, así la vida no puede autorganizarse sin conocimiento, el ser vivo no puede sobrevivir a su entorno mas que con conocimiento, la vida no es viable mas que con el conocimiento, nacer es conocer, conocer es adaptarse. Como diría Varela (2000) hay una circularidad entre el acto de conocer y vivir, entre el universo de lo vivo y el conocer como objeto de estudio, donde el fenómeno de la vida como un todo en realidad precede a la comprensión y explicación de los orígenes de la vida sobre la tierra o como sugiere Latour a manera de crítica(2007:17) “el timón se ha roto: a la izquierda el conocimiento de las cosas, a la derecha el interés, el poder y la política de los hombres”.

El conocer y el adaptarse requieren de operaciones tanto filogenéticas como ontogenéticas, que son según Morin (2006) traducción, construcción y solución; la traducción se refiere a la comprensión o determinación de signos/símbolos, que posteriormente se transforman en ideas, teorías, y representaciones, que podrán proceder a la *construcción* de las explicaciones del mundo, mediante principios y reglas lógicas aglutinados en sistemas cognitivos, y llegando al tercer proceso *las soluciones* de problemas que adecuan los constructor cognitivos a la realidad que desde un principio se trata de conocer.

Las organizaciones como referente humano necesariamente presentan dichas características, la capacidad de aprendizaje que de signos, pasa a teoría y después a soluciones: conocimiento que le permita sobrevivir es en principio una posibilidad instintiva, ya que a diferencia de los otros animales que poseen desde que nacen el

paquete instintivo que permitirá su supervivencia, el ser humano al nacer aún lo tiene incompleto, es esa capacidad instintiva de aprender la que posibilitará terminar con la construcción del paquete, pero ahora lo instintivo se complementa con el acto razonado, con la conciencia autoreferida, con el conocimiento comprendido mediante el símbolo de saber que hacer para sobrevivir (Lamo, 2002), condición ésta que al final permitirá la adaptabilidad que el hombre requiere para seguir habitando este planeta.

Este conocimiento y capacidad de adaptabilidad que se acompleta mucho tiempo después de nacido el hombre debe estar referido tanto a su fase social, como a la actividad celular, y es por ello que la comprensión de cualquier fenómeno social, biológico, cultural, debe partir de un conocimiento de los aspectos más profundos de la vida, y en particular de la vida humana. El hecho de que la selección natural y modificación genética responda a procesos temporales mucho mas extensos que el de el cambio cultural no significa que estén desligados, el hombre es un ser de cultura porque gracias a ésta el hombre puede adaptarse al medio y sobrevivir, y es porque la cultura también esta respondiendo a la misma pauta de adaptación que requiere el individuo y la especie a través precisamente de su aparato biológico instintivo.

Por todo ello, en este capítulo se hará un breve recorrido por algunos aspectos de la dimensión filogenética del individuo hasta juntarse con la dimensión ontogenética. En dicho paseo se describirán ambas manifestaciones unidas y referidas en el orden de la realidad al proceso de adaptabilidad. El capítulo esta dividido en dos apartados, el primero que hará el recorrido por los aspectos filogenéticos culminando con algunos puentes que permitan el traslado menos violento hacia la parte de la ontogenesis, donde se revisarán los aspectos principalmente de orden cultural y de ciencia social que interesan para explicar la adaptabilidad de las pequeñas organizaciones.

En el apartado de la filogenesis, se comienza por describir como se formó la vida en el planeta, para poder reconocer al hombre como producto de procesos químicos, biológicos y físicos que en un momento dado darán el salto a procesos sociales y culturales, después se observara la evolución desde los primeros seres orgánicos hasta la aparición del hombre, como parte de un mismo proceso de adaptación de la vida, para con ello pasar a ver al hombre ya como una referencia donde se describirán los

procesos que permiten mantener ciertas características como especie a través de la genética, hecho que deberá complementarse con el siguiente tema que mostrará la forma en como hasta hoy se conoce el funcionamiento cerebro humano, fuente de todo el poder humano y terreno aún ampliamente desconocido. Una vez revisado estos puntos, el salto mortal hacia el comportamiento y la cultura resultará menos peligroso, no será la intención de este documento el definir los puentes, mucha pretensión sería el generar mecanismos de amortiguación de caída que pudiese esa si, ser la constante, es decir en los saltos de lo onto a lo filo, habrá innumerables caídas, hecho obligado antes de definir los puentes. Así el apartado se cerrara revisando la manifestación biológica-cultural del hombre a través de la palabra, mecanismo que combina lo que se podría llamar hardware y software y que potencia el estatus cultural y social del hombre, y después en los temas 6 y 7 se profundizara sobre el comportamiento del hombre de lo conductual a lo cognitivo, compartiendo aún filogenesis y ontogenesis para, como antes se refirió la intención es suavizar el salto al siguiente apartado, donde básicamente se hará un análisis histórico y sociológico de la vida del hombre en sociedad, desde la aparición de la civilización hasta nuestros días. El capítulo se cierra con un tercer apartado que contiene la revisión de las diferentes escuelas movimientos y teorías que dan cuenta de la relación ambiente-organización en un terreno meramente organizacional, mismas que han tratado de explicar la mayoría de las veces de manera implícita, como es el proceso de adaptabilidad de las organizaciones, principalmente las empresas al ambiente.

Con todo esto se construye la visión compleja que todo estudio organizacional debiese poseer, no esta agotado el tema ni mucho menos, lo que se busca es profundizar mediante la multidisciplina en el estudio de los fenómenos organizacionales para poder explicar o construir mejor la realidad. Por último es importante señalar que os temas de esté capítulo y de toda la investigación siempre partirán de esta premisa señala: el aspecto filogenético y ontogenético en realidad son parte de un mismo *continuum*, no debiendo de perder de vista que lo organizacional de la reflexión está precisamente en que es la organización el referente de la construcción social e

individual de manera dialéctica, es decir, el individuo se debe a la organización y viceversa, lo mismo la organización y lo mismo la sociedad.

### *1. La adaptabilidad como un mecanismo de la vida*

Como mencionan Berger y Luckmann la referencia biológica mete en problemas a cualquier posicionamiento epistemológico que parta desde la filosofía. Pero no referir los aspectos biológicos cuando se habla de un proceso de adaptabilidad en las organizaciones dejaría incompleta cualquier explicación. La adaptabilidad del hombre y la de cualquier artefacto del que este sea referente, necesariamente estará fundamentada en alguna medida en los aspectos filogenéticos, es decir en esa condición de estructura biológica-natural que constituye su cuerpo viviente, con todos los mecanismos de vida que contiene. La vida como el principal referente de lo humano tiene que ser revisado, la adaptabilidad es esa condición del artefacto vivo que le permite continuar con ese estado tan complejo de explicar.

La vida es algo difícil de definir con palabras, es verdad que todos creen conocer lo que es la vida y cualquiera sabe de lo que se habla cuando se hace referencia a un organismo vivo, pero como ya se mencionó describirla es algo complejo. Varela (2000) ofrece una explicación apropiada para ello, en pocas palabras el menciona que “un sistema físico esta vivo cuando es capaz de transformar la materia/energía externa en un proceso interno de automantenición y autogeneración, capacidad que el define como de *autopoiesis*.”

Un organismo se considera que es autopoietico, es decir posee vida, cuando presenta tres características (Varela, 2000):

- i. Contiene un borde semipermeable. Es decir, el sistema se define por un límite o borde semipermeable constituido por componentes moleculares que le permiten discriminar entre el interior y el exterior del sistema en relación con los componentes relevantes del sistema. Si esto es así, entonces se busca que se presente el siguiente criterio.

- ii. Presenta una Red de reacciones. En este sentido los componentes del límite anterior o barrera deberán ser producto de una red de reacciones que opera al interior del mismo sistema bordeado por dicha frontera. Una vez que se cumple esto sólo hay que cotejar lo siguiente.
- iii. Que sea interdependiente. Es decir que la red de reacciones que se presentan a su interior sea producida por condiciones que son generadas por la existencia de esa misma barrera, con lo que se observa que 1 y 2 en realidad son interdependientes. Si esto se cumple se trata de un sistema autopoietico o ser vivo.

Esta serie de pasos que de alguna manera habría que comprobar para saber si algo esta vivo o no, aparece más interesante a la luz de algunos artefactos que cumplen con alguna de las características pero no con las otras. Por ejemplo un virus es una estructura con borde pero sus componentes no se generan a su interior, por lo cual no podría decirse que esta vivo, sino la célula huésped que lo aloja, por otro lado un cristal crece pero no esta vivo, pues sus componentes proceden de su exterior (Varela, 2000).

No obstante, es importante no olvidar, que el principal interés es la capacidad de adaptabilidad, y cómo se adquiere dicha capacidad. Al ligarlo al proceso de la vida, es porque metafóricamente en la organización, la supervivencia esta referida a la existencia o desaparición, a la vida o a la muerte de la misma. Y es la vida en los seres orgánicos de donde se obtiene la referencia explicativa. De igual manera la adaptabilidad es referida metafóricamente del fenómeno de la vida al de la vida organizacional.

Pero ahora hay que ir más a fondo. Lo que separa al *homo* de los demás seres vivos no es natural: es una frontera cultural que no anula la vida, sino que la transforma y le permite nuevos desarrollos (Morin, 1980:29), es la condición de la modernidad que separo ciencia de cultura, y es la adaptabilidad del hombre la que se convierte en referente metafórico para la organización. Es la adaptabilidad del ser vivo más desarrollado la que ha servido de referencia no solo para explicar el orden organizacional, sino para producirlo con el afán constante de mejorarlo. Con los descubrimientos de Mendel, Morgan y Crick en relación con la genética y la teoría

evolutiva de Darwin, se muestra la forma en como el hombre es producto de una evolución-adaptación de millones de años desde la aparición de la vida en la tierra, y por ello se vuelve necesario revisar como apareció eso que llamamos vida en el planeta tierra.

Para Mendel, Morgan y Crick, Devillers, Alexander y otros científicos la tesis es que los poseedores de la herencia, al igual que de todas las demás particularidades sustanciales de la vida, son los genes, partículas de una sustancia especial acumulada en los cromosomas del núcleo celular. Estas partículas habrían aparecido en la tierra de manera *casual y repentina*, y en esa misma forma se ha mantenido a lo largo de tantos millones de años (Oparin, 2004). Esta teoría que da un carácter fortuito al origen de la vida tiene importantes detractores dentro del materialismo histórico, donde científicos como Oparin, sostienen que en realidad la vida hizo su aparición como parte de un proceso en la evolución, es decir, la vida se añade como una característica de adaptabilidad de algunos elementos del mundo inorgánico, para su traslado al mundo orgánico. Esta teoría sostiene que toda la materia en el universo esta inserta en procesos de evolución y con ello de adaptabilidad, con lo que la materia orgánica y la inorgánica en realidad son sólo dos momentos de un mismo proceso. Keosian (1968) sostiene que el origen de la vida no se dio como un remoto accidente, un hecho del azar, sino como “el resultado de la evolución de la materia a niveles más y más altos a causa del desarrollo inexorable, en cada etapa, de todas sus potencialidades inherentes para llegar al siguiente nivel”

Oparin por otro lado afirma, que el origen mismo de nuestro planeta coincidió en su composición a partir de la materia gaseo-pulverulenta, los hidrocarburos más sencillos, el agua y el amoniaco, lo que presenta todo lo necesario para formar sustancias orgánicas primitivas, de tal suerte que cualquiera que haya sido el proceso de conformación de nuestro planeta, al irse formando, propició la aparición en su superficie de sustancias orgánicas. Esto en principio pudiese no ser creído, pero hoy es un hecho que muchas de las sustancias que forman parte de los animales y de los vegetales pueden ser obtenidas en laboratorios, al margen de organismos vivos e independientemente de la vida (Oparin, 2004); las proteínas por ejemplo se forman al

combinarse entre si las moléculas de sustancias inorgánicas, y vienen siendo las proteínas las sustancias más complejas e importantes para la vida.

Las proteínas primitivas que se fueron acumulando en los océanos terrestres, debieron relacionarse con nuevas moléculas, y con ello producir enjambres o montones de moléculas, complicadas agrupaciones de partículas que poseían una naturaleza heterogénea, ya que estaban integradas por moléculas proteínicas de distinto tamaño y propiedades, produciendo concentración de sustancia orgánica en determinados puntos del espacio. Antes o después en algún extremo del océano primitivo, de la solución acuosa de diferentes sustancias proteínicas se separaron gotas de coacervados, sustancia que presenta comportamiento similar al del protoplasma celular de los organismos vivos. Al irse desarrollando diferentes coacervados, estos se aislaron de la sustancia proteínica y mediante esa separación se pudo crear la dualidad dialéctica entre el organismo y el medio, factor fundamental para el origen de la vida, salto que en principio denota esa necesidad de convivencia que puede ser vista como adaptabilidad de la sustancia al medio, es decir antes estuvieron unidas, después al separarse su existencia es posibilitada, por la adaptabilidad, esta ya como una acción reconocida ó proceso interno de la sustancia siguen unidas en potencia. En estos coacervados las partículas ya presentan una estructura uniforme, con un orden preciso, lo que se podrían considerar rudimentarias formas de organización, no obstante aun no son seres vivos (Oparin, 2004).

La masa fundamental del protoplasma es líquida, es un coacervado complejo, formado por numerosas sustancias orgánicas como las proteínas y los lípidos, ambas de enorme peso molecular. En el protoplasma lo más importante es el orden de los procesos químicos en el tiempo, esto es lo interesante, ya que dichos procesos están coordinados armónicamente con lo que conservan el sistema vital en su conjunto, lo que provoca que todo sistema vivo mediante un proceso de *asimilación* y *desasimilación* de sustancias este en constante transformación y adaptación al medio. La sustancia del organismo de esta manera nunca permanece constante sino en continua transformación, evento que pudiera referirse al orden organizacional de manera metafórica en varios de sus procesos. Y es que esta transformación que podría

considerarse como adaptabilidad al medio ambiente, requiere rigurosidad armónica, siendo una ordenada sucesión de miles de reacciones, las cuales son las características mismas del protoplasma vivo, y que no solamente están coordinadas en el tiempo, ni sólo se combinan armónicamente en un orden único, sino que todo este orden tiene el fin de la autorrenovación, la autoconservación del sistema en consonancia con las condiciones del medio ambiente, y esto es lo que diferencia a un organismo vivo de todos los sistemas del mundo inorgánico (Oparin, 2004) como también lo refería Varela (2000).

Así algunas de las gotas de coacervados que se independizaron, mediante procesos de canalización con otros elementos del medio ambiente, fueron generando reacciones que permitían un equilibrio cada vez más útil con el medio ambiente, otras no lo consiguieron. Pero aquellas que si lograron adaptarse, posibilitaron que el coacervado siguiera creciendo, subsistiendo sólo aquellos que pudieron mantener cierta adaptabilidad ó estabilidad dinámica, aquellos en los que la velocidad de los procesos de síntesis predominaba sobre los procesos de desintegración o estaban en equilibrio, pero aún conservando un funcionamiento mecánico. De esta manera sólo sobrevivían los coacervados que pudieron seguir creciendo y desarrollándose con formas de organización que permitía aumentar la velocidad de las reacciones químicas y les otorgaban cierta coordinación y cierto orden. Para incrementar la velocidad de las reacciones, los fermentos que también abundaban en los mares primitivos fueron muy útiles en estos procesos, puesto que provocan una velocidad de reacción que sin ellos tardarían meses e incluso años en producirse. Esto provoco transformaciones de las sustancias orgánicas en la solución acuosa, después en formas coloidales primitivas que comenzaron a combinarse a su vez con diversos cuerpos orgánicos, como dice Oparín (2004):

“La estabilidad de la composición química de las formas coloidales individuales originó la estabilidad estructural. Las proteínas con estructura, propia de cada sistema coloidal, ya no se mezclan entre sí al azar, sino con precisa regularidad. Por esa razón, en el proceso evolutivo de los coacervados primitivos, su estructura inestable, fugaz, demasiado dependiente de las influencias accidentales del ambiente,

debió reemplazarse por una organización espacial dinámicamente estable que les asegurase el predominio de las reacciones fermentativas de síntesis sobre las de desintegración”.

Oparin muestra entonces el camino de la química a la biología, donde compuestos químicos básicos se llegan a convertir en sistemas microscópicos precursores de las células, las cuales poseen ya como mecanismos básicos: la competencia, el crecimiento, la adaptabilidad y la selección natural, siendo sólo cuestión de tiempo la aparición de los primeros organismos complejos, hasta llegar al precursor el pez bronquial, posible sucesor de todas las formas superiores de vida: peces, reptiles, aves y mamíferos, todos ellos seres altamente complejos capaces de sobrevivir mediante el desarrollo de mecanismos de adaptabilidad que poco a poco fueron mejorándose, o lo que es lo mismo, evolucionando.

## *2. Evolución: del pez bronquial al hombre*

El continuar por esta revisión de carácter filogenético, en el cual se va observando la conducta de la materia orgánica en el mundo, permitirá ir consolidando el conocimiento acerca del comportamiento de los organismos en algunas de sus capacidades más interesantes, como lo son la adaptabilidad y la evolución, entre muchas otras. En este sentido resulta fundamental conocer como se llevó a cabo la evolución de estas formas primitivas de vida que fueron los organismos unicelulares a sistemas más complejos como lo son los diferentes reinos animales, llegando hasta lo que ahora es el ser humano y como en este proceso se desarrollaron procesos de adaptabilidad interesantes como la aparición de la mano, lo cual también es un paso fundamental en toda esta revisión que ahora se realiza.

Luego entonces, es preciso señalar que hace 2000 millones de años sólo existían organismos unicelulares que dieron origen posteriormente al unirse entre ellos, a otros organismos más complejos, que al conformar sistemas provocaron la especialización de las células en algo así como una especie de división del trabajo, conformando diferentes especies de organización primitivas; algunas de ellas son los

antepasados del pez primigenio: las vermiformes. Hace 1100 millones de años, hubo una división del árbol de la vida, una condujo a los erizos, estrellas de mar, la otra a los vertebrados hasta lo que ahora somos (Hass, 1987).

Al parecer las aletas pectorales y ventrales posteriores de un anfibio se formaron a partir de pliegues de piel formados a ambos lados de la parte ventral de este pez, y son los antecesores de nuestros pies y piernas, todo esto fue hace 570 o 500 millones de años, llegando a transformarse en aletas de apoyo situados en la parte delantera. El siguiente paso evolutivo fue el pez pulmonar, hace 400 o 380 millones de años que desarrollo un pulmón primitivo, esto tuvo que hacerlo, para poder respirar en tierra ante impactos ambientales como la sequía de los pantanos, pero sobre todo, y esta es una explicación que fortalece más dicha teoría, fue porque en la tierra ya existían otros organismos vegetales que les servían de comida y protección, y por ello no necesitaban volver al agua<sup>45</sup>. Al estar en la tierra la fuerza de gravedad se convierte en un problema para el desplazamiento, por lo que el pez tuvo que tener una evolución del cartílago al hueso y a las falanges muy similares a lo que hoy es la mano humana con cinco dedos, que al parecer conformó el número ideal que subsiste hasta la fecha (Hass, 1987).

En lo que se refiere a los pies, fue necesario una evolución de las especies que se arrastraban en la tierra, ya que necesitaban impulso para desplazarse y cazar, para ello necesitaron que las patas traseras estuviesen unidas a la columna vertebral y con ello la cintura pelviana aparece como un proceso más de adaptación. Por su parte los anfibios actuales son descendientes de peces, una parte de ellos se alejó de la vida acuática transformándose en reptiles, y a partir de ellos hace 240-210 millones de años se produjeron varias líneas evolutivas, pero el avance más importante fue la *homotermia*<sup>46</sup>, principal ventaja frente a otros invertebrados ya que su reacción en el frío o el calor es la misma.

---

<sup>45</sup> Hace 335 -275 millones de años, ya existían bosques densos aunque primitivos, cubriendo gran parte de la superficie de la tierra y los animales siguieron a las plantas (Hass, 1987)

<sup>46</sup> La homotermia es una capacidad termorreguladora, es decir, es el proceso por medio del cual un ser vivo puede mantener cierta temperatura en su cuerpo no obstante los cambios que se generen en el ambiente exterior a este. Los reptiles no poseen esta capacidad, por lo que su sangre mantiene de manera termodinámica la temperatura exterior a sus cuerpos.

La diversidad evolutiva que dio origen a diferentes animales y a los diferentes cuerpos de estos, estuvo en función del cambio en el material genético. Sin embargo un momento decisivo fue hace 65-60 millones de años, es el evento que Hass (1987) menciona como el tercer momento estelar de la evolución, lo constituyó la separación de uno de los cinco dedos, oponiéndose a los demás para producir el efecto de una herramienta tipo pinza.

El cuarto momento estelar lo constituyó el abandono de los árboles por parte de los monos y eso ocurrió hace 10-8 millones de años, lo que fue propiciado al parecer por periodos de sequía que propiciaron que nuestros antepasados tuvieran que desplazarse más distancia para llegar a conjuntos boscosos en busca de comida, por otro lado este abandono pudo ser también producto de la atracción que dichos terrenos ocasionaban en ellos, puesto que eran lugares aptos para la caza, con lo que desarrollaron la bipedia para la carrera y el estar erguidos para observar a la presa, así como las manos como herramienta prensible que les permitía agarrar, pero sobre todo lanzar piedras; y el quinto momento evolutivo es fundamental para entender lo que ahora es el hombre, ya que al liberar la mano se propicia el desarrollo del *cerebro*, y más específicamente la corteza cerebral (neocortex) que es donde se ubica la función de asociación. Esto ocurrió hace 4-2 millones de años y propició la capacidad de vincular *causa y efecto*, diferencia fundamental con el primate<sup>47</sup> (Hass, 1987). Ahora el cerebro del hombre le permite contemplarse dominando al mundo, observarse ser humano, creador con su mano y su cerebro de todo lo que podríamos catalogar de progreso.

Este proceso de adaptabilidad evolutiva del hombre desde los primeros homínidos al hombre moderno tiene una historia digna de contarse, y esta ha sido elaborada no a partir de entelequias o ensoñaciones sino de lo que fueron en la realidad sus antecesores, a partir de pistas importantes que dejaron sus huesos. Es mediante la paleontología y la paleoantropología por ejemplo que hoy podemos saber quienes antecedieron en este mundo al hombre de hoy en día, como eran y parte de las

---

<sup>47</sup> Resulta muy interesante el saber que el código genético del chimpancé, tan sólo se diferencia del ser humano en un 1.5 %.

cosas que hacían, pero sobre todo, como fue adaptándose de mejor manera a las condiciones ambientales.

Tyson, anatomista inglés, cuando disecó un mono en 1699, se percató del enorme parecido con el hombre (Piveteau, 1967). Hoy en día podemos saber por diversos estudios, que los monos son parientes muy cercanos dentro del mundo animal, pero sus procesos de adaptabilidad de alguna manera tuvieron que ser diferentes en un momento dado ya que las diferencias entre una y otra especie saltan a la vista, las principales son que el hombre presenta una reducción marcada en la cara y aumento en la cavidad cerebral, la posición erguida, su cerebro hace ángulo recto con la columna vertebral, gran amplitud de pelvis, brazos más cortos que las piernas, el pie es un órgano de sustentación y de marcha, no es prensil y el pulgar no es oponible, además de ser más largo, y la más importante diferencia es que el cerebro del hombre es mucho más grande que el del mono.

Pero vayamos a una revisión de nuestros ancestros en su proceso de adaptabilidad al ambiente. Comenzaremos con los homínidos, cuyos primeros restos fueron encontrados hasta 1924 en África Oriental, a los que sucedieron muchos otros descubrimientos, pero unos de los restos más representativos e importantes de estos seres fueron los de Lucy, una afarensis cuyo nombre su descubridor lo acuñó en honor a una canción de los Beatles que estaba de moda en ese tiempo. Lucy tenía una pelvis mucho menos alargada que la de los antropomorfos, y su estatura era un poco superior al metro, con un peso de aproximadamente 25 kg, pero existieron también individuos de mayor estatura, llegando a medir hasta 1.70 m. y con 52 Kg de peso. El dimorfismo sexual se puede deber a una estructura social polígama, donde un macho mantiene un harem de hembras, y el tamaño del macho es importante en la competencia con otros machos por las hembras del grupo, una vez más vemos como la selección natural produce mecanismos de adaptabilidad que garantizan la supervivencia de la especie.

Esos seres, los homínidos, existieron hace aproximadamente de 3 a 6 millones de años, y constituían una especie adaptada a diferentes condiciones de vida, pero que sin embargo ya poseían esa condición fundamental que derivó en lo que somos: la marcha bípeda, misma que produjo la liberación de la mano, y con ello las

consecuencias el desarrollo cerebral con su neocortex como el actor fundamental de la razón humana.; sin embargo el cerebro de este ser era muy pequeño, por ejemplo el cerebro de los arcantrópodos era un una masa de aproximadamente 400 cm<sup>3</sup>, mientras que el del *pithecanthropus erectus* de Java, alcanzaba 43% de la medida del hombre con aproximadamente 777 cm<sup>3</sup> (Piveteau, 1967). Antes que ellos existían los antropomorfos, que eran más parecidos a los monos, pero el cambio a la bipedia modificó con creces la anatomía y forma de vida de estos seres, que ahora tenían que recorrer grades distancias para obtener alimentos, siendo la bipedia una solución energética satisfactoria (Lewin, 1986); aunque a decir verdad, de ésta transformación evolutiva no se tiene registro paleontológico, existiendo un vació al respecto, como de 4 millones de años de los que no se sabe nada, y donde seguramente sucedieron estos cambios al bipedismo.

Los *Australopitecus*, y el *homo habilis* constituyeron especies de homínidos, pero este último con el desarrollo de herramientas propició una expansión cerebral en la familia de los homínidos, así como un cambio en la dieta con la inclusión de carne, y de sustancia ósea que podían extraer gracias al uso de herramientas para trozar huesos que ningún otro animal aprovechaba. El sucesor de este *homo habilis* fue el *homo erectus* con una antigüedad de 1,5 millones de años que al parecer fue el primer homínido en aventurarse fuera de África, descubridor del fuego y la cacería (Lewin, 1986).

El *homo Sapiens* al parecer apareció hace 250,000 años, y ya como el hombre moderno es decir, el *homo sapiens-sapiens* hace 100,000 años, con la consabida expansión cerebral de aproximadamente 1,360 cm<sup>3</sup>.

El hombre de *Neandertal* cuyo cerebro alcanza hasta 1626 cm<sup>3</sup>, según los restos encontrados del hombre de la Chapelle-aux-Saints (Piveteau, 1967:152), constituye una especie de *homo sapiens* del que hasta la fecha no se sabe porque se extinguió. En cuanto a la aparición del lenguaje los restos fósiles no pueden ofrecer grandes pistas, no obstante se sabe que el arte apareció aproximadamente hace unos 30,000 años como forma de expresión del hombre que interpreta el mundo en el que vive. Esto puede ofrecer una idea de lo importante que ha resultado ser todo el proceso

de adaptación del hombre, desde la aparición de la vida misma, ya que el lenguaje tiene tan sólo 30 mil años, lo cual nos es mucho tiempo en comparación con las otras fechas manejadas, y que si no hubiesen ocurrido los cambios evolutivos en la especie, con el desarrollo de la mano, la bipedia y la consabida expansión de la cavidad craneal, el lenguaje no hubiera aparecido, pero también hay que ser conscientes que existía ya desde entonces una capacidad latente, es decir, una predeterminación filogenética del ser que sólo tuvo que requerir algunos pasos más en la adaptabilidad que el medio provocó o mejor dicho, garantizó a manera de catalizador en un mecanismo orgánico como este.

Pero hasta este momento hemos visto como el hombre es producto de un proceso de evolución que tiene en los mecanismos naturales de adaptabilidad de la materia orgánica su fundamento. El ser humano es el producto de un largo y minucioso proceso de evolución. En este momento al parecer ningún biólogo, antropólogo tiene duda sobre lo que filogenéticamente el homosapiens ha adquirido, es decir hasta esta etapa revisada aún no es posible saber si el hombre ya era consciente de preguntarse los porqués de su existencia, es decir, si tenía ya una conciencia de si mismo, no obstante que desde el homo erectus ya se contaba con las características anatómicas para producir el habla, y podría decirse que las condiciones para la comunicación más compleja entre individuos, sin embargo su conformación instintiva sigue estando sujeta a los principios básicos de reproducción para conservar a la especie, y de supervivencia para mantenerse con vida a si mismo.

Pero es a partir de que surge esa condición llamada cultura, o reconocida como la ontogenésis, que se produce un debate, ese que tiene que ver, con cuales son las características que de manera innata posee el hombre y cuales las que desarrolla mediante un mecanismo de aprendizaje al relacionarse con el medio después de su nacimiento, sobre este debate la adaptabilidad esta siempre presente y de hecho es la condición que da luz sobre dichas desavenencias.

### 3. Comportamiento humano: ¿herencia o aprendizaje?

El suponer que cualquier animal y entre ellos el ser humano, adquiere por nacimiento ciertos mecanismos de adaptabilidad al medio y otros más los desarrolla durante su vida mediante un mecanismo tan amplio como el aprendizaje en realidad tiene un error de origen. Lorenz (1971) habla de lo inútil de separar la filogenésis de la ontogenésis, es decir, el suponer que el aprendizaje es un proceso externo o ajeno a la misma condición genética es un error. Los etólogos norteamericanos conductistas e incluso algunos ingleses que defienden este argumento, sugieren que en un momento dado es posible desarrollar mecanismos de adaptabilidad sobre la experiencia que el individuo adquiere en el medio ambiente, mediante la capacidad de aprendizaje, tipo el conductismo pavloviano cuando se refiere a los reflejos condicionados, que después de ser repetidos sistemáticamente por algún ser vivo, llegan a convertirse en reflejos incondicionados, conviene a este respecto analizar rápidamente los aportes de Pavlov y el conductismo.

El hombre contiene reflejos, definidos en 1630 por Descartes como la liga entre sensibilidad y movimiento, y es Pavlov quién realmente da las bases para las leyes del comportamiento, estudiando la función del reflejo en el humano de una manera profunda (Colectivo, 1957).

Pavlov encontró que el ser humano tiene dos sentidos de adaptación a diferencia de los animales, el primero es instintivo y el segundo es social, por ello algunas personas soportan la tortura mucho más que un animal. Pavlov determinó las leyes del comportamiento fisiológico en función de estímulos inhibidores y excitadores del medio ambiente.

En el laboratorio de Pavlov conocido como la Torre del Silencio<sup>48</sup>, este científico ganador del premio Nóbel, experimentó con diversos animales para conocer cuáles eran las causas de determinados comportamientos, por ejemplo, el método de las

---

<sup>48</sup> En su laboratorio Pavlov pudo estudiar los estímulos separadamente. El animal de la experiencia es colocado en un ambiente aislado, cerrado, cuyas paredes no permiten penetrar ninguna luz, ningún sonido. La temperatura y la composición de la atmósfera se mantienen constantes. Mediante un dispositivo automático el animal es estimulado con diferentes variables a discreción del investigador.

*fístulas digestivas* permite a Pavlov registrar cualitativa y cuantitativamente el reflejo en el animal.

Según la teoría Pavloviana, la corteza cerebral es el punto de reflexión de todos los estímulos, tanto los exteriores que provienen del mundo, como los interiores a nuestro organismo, incluyendo el lenguaje<sup>49</sup> y según Pavlov, “el condicionamiento es la ley de la corteza cerebral”, ya que mediante la experimentación se pudo observar, como la estimulación controlada puede proveer la explicación del comportamiento animal (incluyendo el humano), siendo posible incluso, engañar al mismo cerebro, por ejemplo cuando una inyección de adrenalina es aplicada junto con algún estímulo como un sonido especial, el organismo es capaz de comportarse de determinada manera ante la presentación aislada de cualquiera de los dos estímulos.

Con Pavlov los naturalistas que consideraban la actividad del hombre como el reflejo de las realidades del mundo exterior, encuentran un anclaje importante, ya que, su sustento es sobre la fisiología del sistema nervioso central.

En este sentido la adaptación del organismo animal a las condiciones ambientales se da por medio de los reflejos, y por intermedio del sistema nervioso. Dicho equilibrio entre animal y medio ambiente se cumple, primero por los reflejos incondicionados y después por los condicionados. Los primeros constituyen la herencia propia de cada especie y son por ejemplo: el reflejo alimenticio, de defensa, de investigación, de libertad, etcétera. Los condicionados “son conexiones nerviosas temporarias entre uno de los innumerables factores del ambiente una actividad determinada en el tiempo, estos reflejos requieren de consistencia en el tiempo, de cercanía en tiempo entre estímulo y respuesta, de aislamiento de otros estímulos y debe ser reforzado constantemente. Un organismo entra en acción por estímulos permanentes o temporarios, los segundos en cierta forma adquieren la forma de señal<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> El lenguaje en el hombre es un segundo sistema de señales, ya que el primero al igual que en todos los animales, es el que contiene las señales directas: sensitivas, sensoriales, cenestésicas, etc. la palabra hablada, escrita o leída, puede ser el estímulo condicionado de un reflejo.

<sup>50</sup> Un elemento primitivamente indiferente para el organismo que desencadena una reacción biológica si señala un estímulo absoluto (Colectivo, 1957:22)

Todo comportamiento humano desde la concepción de Pavlov, es una lucha análoga entre los dos estados de la célula cortical: inhibición-excitación. La inhibición es un estado en el que se debilita cierto estado reflejo de algún organismo, llegando a un equilibrio momentáneo, en el que la excitación no desaparece, sólo se debilita, ya que ambos estados constituyen el contenido mismo del proceso nervioso cortical único, que a su vez es el que determina la actividad nerviosa superior. Se puede hablar que entre estos dos estados existe una lucha, que sin embargo es el reflejo de una unidad.

No obstante lo que sugiere Lorenz es que en realidad el proceso de aprendizaje es un proceso preformado en la genética de cualquier organismo; cualquier adaptación manifestada por la modificación de la conducta es en realidad *inducción pura* y no aprendizaje para la supervivencia (Lorenz, 1971), puesto que esta capacidad de aprender ya constituye por si misma una capacidad que se adquiere con el hardware del organismo poseedor. Dicho de otra manera, no se podría comprender ningún proceso de aprendizaje sin antes conocer el mecanismo hereditario de enseñanzas que contiene la programación primera (idem). No obstante resulta un tanto complejo determinar en que momento el hombre genera esa separación entre la filogénesis y la ontogénesis en el terreno real, es decir, porque el hombre ha mostrado como dimensiones separadas a una de otra, como si se tratara de la separación entre los coacervados y las sustancias proteínicas que dieron origen a la vida. Hoy por ejemplo podemos hablar perfectamente de un proceso filogenético de adaptabilidad como lo es el desarrollo de la mano como herramienta prensil, o de la conformación del neocórtex en el homo sapiens, que permitieron entre otras la capacidad del habla, sin embargo cuando se habla de aspectos culturales como la explicación sobre lo natural de la existencia del hombre mediante la religión, la represión cultural al incesto, se reconocen como partes o competencias de otra dimensión: la ontogenética, la pregunta es ¿A qué se debe esta diferenciación? ¿En qué momento el ser humano, o mejor dicho su mente dejo de ser parte de la misma especie en su evolución y adaptación al mundo? ¿Por qué diferenciar un proceso de otro en la connotación de un orden sistémico del que en teoría nada debiera escapar? Bueno para contestar estas preguntas primero es necesario entrar en ese otro orden, el ontogenético, donde ocurre el hecho que en

aparición escapa a la forma natural, en donde el hombre tiene ingerencia y por ello ya no podría considerarse como producto de una evolución que afecta un orden externo, ajeno: lo biológico. En este sentido conviene ahora seguir revisando aspectos que pudieran permitir dar ese salto del orden filogenético al ontogenético, seguir comprendiendo mejor como opera en algunos aspectos el organismo humano biológicamente hablando, para después pasar de ese orden al otro, si es que seguimos utilizando esta connotación de separación, nos referimos a la mente, y con ello a la construcción o explicación del mundo social.

La información genética, la que tiene que ver con el orden interno de la vida, en particular de la vida del ser humano, constituyó una de las incógnitas más importantes que preocupaban en la antigüedad al hombre: el conocer como se transmite información de vida de un ser vivo a sus descendientes, lo que Morín (2006) considera ya como una especie de conocimiento, eso que anteriormente Lorenz manifiesta como conducta que permite la supervivencia, la vida misma. Hoy en día se sabe, que existe una disciplina (la genética) que se encarga de todos estos temas, pero lo que resulta fundamental en este momento, es el observar como la ciencia ha llegado a terrenos insospechados que permiten al hombre reconocer su procedencia, su consistencia material, el desarrollo genético de la composición de su organismo, y con ello ser capaz incluso de mejorar sus condiciones de adaptabilidad a un ambiente del cual forma parte.

Hemos visto como la vida se produjo a partir de la no vida, pero la complejidad del proceso que ahora reconocemos como vida extrema. La unidad más simple capaz de vida independiente es la célula, la cual tiene la habilidad para reproducir su mismo género, si se le aísla (Smith, 1982: 65) la célula tiene en si misma la capacidad de adaptabilidad al medio ambiente. La célula posee un mecanismo genético formado por ácidos nucleicos y enzimas proteicos que contienen el mapa necesario para reproducir la vida del organismo al que pertenece con todas y cada una de sus partes. Asimismo la célula esta contenida en una membrana diferenciada que regula los ingresos y los egresos de materia.

Esta capacidad de reproducción de los organismos vivos es su característica principal y más importante, y siendo la teoría de la selección natural de Darwin (2004) la

que describió la forma en como han ido evolucionando los diferentes seres vivos, así como el cerebro humano. Esta autorreproducción se debe a la interacción de proteínas<sup>51</sup> y ácidos nucleicos.

Los biólogos han mostrado la existencia de macromoléculas informacionales, las cuales son conocidas como heteropolímeros, es decir, que las unidades o monómeros que componen el polímero no son iguales. Los ácidos nucleicos como el DNA (Acido Dexosiribonucleico) Y EL RNA (Acido Ribonucleico) en el citoplasma junto con las proteínas son ejemplos de ellos. El DNA es una combinación de 4 nucleótidos diferentes: la Adenina (A), la Citosina (C), la Guanina (G) y la Timina (T). El RNA esta compuesto de una manera semejante, por 4 nucleótidos la Adenina (A), Guanina (G), Uracilo (U) y Timina (T). Las proteínas tienen una estructura más complicada y están compuestas por 20 aminoácidos. El dogma central de todo esto sería “ el DNA hace al RNA y el RNA hace las proteínas”, cuando el DNA produce el RNAm mensajero, este lleva la síntesis proteica al citoplasma, tales sitios de síntesis son los ribosomas<sup>52</sup>, donde existe un RNAt transferencia (existen por lo menos 20 tipos) donde los aminoácidos citoplasmáticos están ligados a la molécula apropiada de RNAt, mientras que al otro extremo de la molécula de RNAt hay un triplete de nucleótidos<sup>53</sup> diseñado para encajar exactamente con los tripletes de nucleótidos de una molécula, de tal forma se efectúa la traducción de un lenguaje molecular a otro (Smith, 1982: 67).

La dotación de DNA de un organismo, tienen la información para especificar la forma y función del organismo entero, es a lo que nos referíamos con las macromoléculas informacionales. Por ejemplo una célula superespecializada como las neuronas, lleva toda la información necesaria para producir hemoglobina, insulina,

---

<sup>51</sup> Las proteínas son moléculas de elevado peso molecular y están contenidas dentro del citoplasma y el núcleo (Cavalli-Sforza, 1981).

<sup>52</sup> El ribosoma esta formado por una tercera parte de RNA junto con un gran número de moléculas proteínicas, veinte o más.

<sup>53</sup> La información hereditaria se guarda en el DNA en forma de códigos de tripletes nucleótidos, es decir, cada aminoácido tiene sus nucleótidos específicos, por ejemplo CGU que es la alanita, o UAC, que es tirosina, tal información esta en el DNA estando dicha molécula casi exclusivamente en el núcleo, aunque las proteínas se sintetizan en el citoplasma, a alguna distancia del núcleo, lo que hace necesario alguna forma de transmitir la información genética a través de la célula.

pepsina o incluso para especificar las características morfológicas de un riñón, del hígado, o de una célula intestinal.

Por otro lado lo que se conoce como el *gen*<sup>54</sup>, resulta ser una parte del DNA celular, cuya responsabilidad consiste en la programación de la producción de un solo polipéptido o de una sola proteína, algunos genes son operadores y otros reguladores y otros estructurales. El gen estructural programa los ribosomas de la célula por medio del RNAt, y lo operativiza por medio del gen operador, que a su vez es controlado por un gen regulador. Así el gen estructural puede producir una proteína influenciado por el medio citoplásmico y los ribosomas fabricarán su proteína particular<sup>55</sup>, sin embargo el gen regulador puede programar un represor proteico que inhiba al gen operador y por lo tanto desconecte al gen estructural (Smith, 1982: 71).

La cantidad de DNA por célula humana esta en el orden de los  $6 \times 10^{-12}$  gramos. Una molécula de DNA es una macromolécula y aparece como un doble filamento muy alargado con un espesor de 2 nanómetros, formado por una serie de elementos unidos en secuencia lineal, que como ya se mencionó, son los nucleótidos. El DNA de una y cada célula humana posee unos seis billones de pares de nucleótidos y se encuentran principalmente en los cromosomas. Un núcleo que contiene los 46 cromosomas presentes en cada célula humana tiene un diámetro de sólo unas diez milésimas de milímetro. En presencia de nucleótidos y de un enzima, el DNA puede formar una copia idéntica de la molécula de DNA mediante la producción de filamentos complementarios. Se pueden crear dos nuevas células a partir de una célula madre original, y cada una de estas nuevas células poseerá la información para la construcción de los materiales celulares básicos (Cavalli-Sforza, 1981).

En los seres humanos esta reproducción y traspaso de información completa de DNA a las nuevas células se conoce con el nombre de *mitosis* por la cual se asegura la distribución equilibrada de cromosomas en cada una de las células hijas. El DNA se concentra en el núcleo de la célula, en paquetes formados por largos filamentos

---

<sup>54</sup> El gen es considerado como la unidad de almacenamiento de información y unidad de herencia al transmitir esa información a la descendencia.

<sup>55</sup> Las proteínas son producidas solo cuando son útiles.

envueltos por una matriz proteínica. Los paquetes se denominan cromosomas<sup>56</sup> y una célula humana contiene 46 de ellos. El cromosoma tiene una forma y tamaño característicos, y cuando se da la reproducción, cada célula hija debe contener un conjunto completo de 46 cromosomas, los cuales están formados por 22 pares, cada uno con dos miembros parecidos, y por un par adicional: los cromosomas sexuales, y en los mamíferos la herencia de sexo está determinada por la distribución de los cromosomas sexuales en los espermatozoides (Cavalli-Sforza, 1981).

La mitosis, la fecundación y la meiosis<sup>57</sup> aseguran el tipo y la constancia numérica de los cromosomas en cada célula de un individuo y en todos los individuos de la especie, con la comprensión de dichos procesos se predicen las leyes de la herencia. Las diferencias en los individuos están determinadas por las diferencias en el DNA, ya que este constituye la sustancia hereditaria que contiene la información necesaria para la formación de las células y de los individuos.

Existen aberraciones cromosómicas o mutaciones como la delección, la duplicación, la inversión y la traslocación y todas son deletéreas (nocivas, venenosas), pero la selección natural (supervivencia de los mejor adaptados) se encargará de corregir, mejorar o eliminar dichas mutaciones. El DNA es extremadamente estable, por lo que los errores son muy poco frecuentes, aunque pueden producirse con agentes externos, sobre todo de carácter químico, conocidos como agentes mutagénicos, aunque existe de otros tipos en el ambiente pueden determinar, sobre todo, variaciones fenotípicas<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> Cromosomas son pequeños cuerpos en forma de bastones que componen la cromatina en el núcleo celular en mitosis y en la meiosis cada uno de los cuales se divide longitudinalmente, dando origen a dos cadenas gemelas (iguales). Su número es constante para una especie determinada; el ser humano posee 46 de los que dos de ellos determinan el género del individuo.

<sup>57</sup> La mitosis es un proceso de reparto equitativo del material hereditario DNA, mientras que la meiosis es el proceso consistente en un par sucesivo de mitosis modificadas, donde se dividen los dobles filamentos de DNA y no los centrómeros.

<sup>58</sup> El genotipo es la información de la constitución genética (DNA) de un organismo, mientras que su fenotipo es el aspecto externo del organismo, lo que en el segundo caso puede conducir en ocasiones al engaño.

Eventos sin duda trascendentales para conocer como se conforma la genética en los humanos fueron Darwin con su Teoría de la Evolución<sup>59</sup> en 1859, Mendel con las leyes de la herencia en 1865<sup>60</sup>, pero lo que sin duda constituyó un avance importantísimo, fue el descubrimiento en 1954 Morgan y Crick de la doble hélice del DNA (Acido Dexosiribonucleico) dando un gran paso en la historia de la humanidad, ya que se sientan las bases para lograr lo que T.H. Huxley “el perro guardián de Darwin (Sagan, 1979) señaló “por 1ª vez en la historia de la vida esta se ha vuelto consciente de si misma” y que derivó que a fechas recientes se lograra concretar por fin, el mapa del genoma humano, lo que significa que el hombre ahora no sólo es capaz de reconocer las leyes que rigen su propia existencia, sino que ahora y esto es lo más importante, el hombre podría manipular la vida a su antojo.

Ahora bien, todo esto que en materia genética es tan complejo, da una muestra de los mecanismos de adaptabilidad que ha tenido que desarrollar la vida para seguir siendo vida.

#### *4. El cerebro humano: complejidad al máximo*

Tanto la constitución genética como cualquier otra que refiera el funcionamiento del cuerpo humano es sumamente compleja, la conformación la vida al ser estudiada en estos niveles no deja de asombrar, y uno de los principales aprendizajes que se obtiene de dicho recorrido, es que la adaptabilidad es más que una simple suerte de acciones que el ser humano realiza. Ahora toca el turno al análisis del funcionamiento cerebral, mecanismo sumamente complejo que denota la principal diferencia entre el ser humano

En cuando al cerebro humano, resulta muy común al hablar de él, sentir y o mejor dicho, conocer terrenos que seguramente sorprenderán a cualquiera, ya que es dicha parte del ser humano, junto con la de otros animales, la que más misterios encierra hoy en día, y más interés ha despertado desde tiempos inmemoriales. El

---

<sup>59</sup> Si Darwin hubiera conocido la genética mendeliana seguramente habría producido una mejor teoría de la herencia, aunque se señala que no existe contradicción entre uno y otro (Cavalli-Sforza, 1981).

<sup>60</sup> Deducida a partir de la experimentación en chicharos, sus leyes indican que cada individuo recibe un cromosoma de un par, es decir recibe un gen o cromosoma de un progenitor, y uno del otro progenitor (idem).

cerebro humano con sus 1,35<sup>o</sup> gr. y sus 100,000 millones de neuronas, que a su vez poseen 100 trillones de interconexiones en serie y en paralelo que producen el funcionamiento cerebral, contiene los más sorprendentes procesos que en su mayoría no son aun descifrados. Hoy en día con todos los avances de la ciencia, no es posible reparar este órgano en muchas situaciones, y mucho menos cambiarlo por otro como ya se hace con un corazón, un riñón. El funcionamiento de los cerebros esta íntimamente ligado a la evolución y adaptabilidad de la vida animal, siendo la evolución de los cerebros animales tan variados como especies existen en este planeta, y tanto el cerebro de una hormiga como el cerebro humano constituyen piezas de ingeniería biológica formidable.

En el cerebro humano como ya se menciona existen millones de neuronas que cada una de ellas puede establecer 60,000 contactos sinápticos<sup>61</sup>. Las neuronas forman un complejo sistema de masas celulares y de fascículos de fibras formando estructuras o arquitecturas sumamente complejas de estudiar. Una línea de investigación que siguen los neurobiólogos se apoya en la filogenética animal, desde la cual se pueden explicar muchas estructuras cerebrales del humano, es decir, mediante el estudio de la anatomía comparada, en la cual se inscribe la ley biogenética de Haeckel, es posible conocer más acerca de alguna especie animal y por supuesto de la del ser humano (Smith, 1982: 217).

En este sentido, para conocer acerca del cerebro del hombre se tuvo que observar a los cordados<sup>62</sup> –grupo de animales a los que pertenece el hombre. Este tipo de organismos en su proceso de adaptación al medio, desarrollaron a lo largo de los siglos primero un cordón nervioso que ahora conocemos como médula espinal, origen de todo el sistema nervioso central y poco a poco se fue complejizando más de acuerdo con las necesidades de adaptabilidad de cada especie, así por ejemplo los peces su cerebro encuentra en el techo del mesencéfalo una de las regiones más importantes de

---

<sup>61</sup> La sinapsis son los contactos funcionales entre dos neuronas, el término fue acuñado por Sherrington en 1897 y quiere decir unión. Esta unión es mediante una reacción química, que se ubica en un contexto de excitación- no excitación, si no se alcanza la excitación, el axón permanece en reposo.

<sup>62</sup> Tipo zoológico que se caracteriza por la espina dorsal, con un sistema nervioso central y funciones de autorregulación y organización interna, entre la que destaca la regulación de temperatura.

su cerebro, pues en él se encuentran las funciones visuales junto con la asociación de la información del mundo exterior y de esta región salen los mensajes a los músculos efectores, cosa que no ocurre en los mamíferos mayores, donde esta actividad ya se sitúa en la parte importantísima para el ser humano llamada *corteza cerebral* quedando en ellos la función del tectum óptico reducido a cuatro pequeños abultamientos en el cerebro medio (Smith, 1982: 225).

Pero lo que debemos resaltar, es que en el ser humano esa *corteza cerebral* es la que se ha desarrollado más que en cualquier otro animal, ya que en el hombre, la llamada *neocorteza* es donde se encuentran las principales funciones que lo diferencian de los demás animales, principalmente en el poder de raciocinio, es decir de ahí parece surgir la tan importante función del pensamiento simbólico. En el desarrollo de la corteza cerebral del hombre han aparecido grandes lóbulos (frontal, parietal, temporal, occipital), circunvoluciones (eminencias situadas entre los surcos más pequeños) y surcos (surco precentral, surco central, surco post-central, surco parietoccipital, surco lateral). El surco central es el que separa a los dos hemisferios (Smith, 1982). En general los lóbulos se sitúan debajo de los huesos del cráneo que llevan el mismo nombre.

¿Pero que hace y como funciona el cerebro? En principio su mantenimiento requiere de sangre y oxígeno, sin embargo el oxígeno que puede almacenar sólo dura 10 segundos, por lo que si éste falta genera graves daños en las neuronas, por lo que contiene un complejo sistema de irrigación de oxígeno por medio de una gran concentración de vasos sanguíneos, que también se encargan de proveer de las sustancias nutritivas que el cerebro requiere. Una obstrucción arterial puede causar muchos problemas, y esta puede deberse a un coágulo de sangre (trombosis cerebral), a una ruptura de las paredes arteriales (derrame cerebral) o a un estrechamiento progresivo de la arteria debido a la arteriosclerosis<sup>63</sup>. No obstante fue debido al estudio de partes afectadas del cerebro que se conoció mucho sobre la localización de las funciones del ser humano y de su funcionamiento, por ejemplo, cuando la arteria cerebral media se atrofia, lesiona áreas extensas del lóbulo temporal y del lóbulo

---

<sup>63</sup> Síndrome caracterizado por la existencia de sustancias lipídicas (grasas) en las arterias medianas y menores.

parietal, y la función que se afecta en el hombre la del habla, con lo que se pudo encontrar su ubicación (Smith, 1982).

El cerebro ejerce funciones motoras, sensitivas y de integración. El hemisferio izquierdo está especializado en el lenguaje, tanto en la comprensión como en la producción del mismo, también se ocupa de los movimientos hábiles y los gestos con la mano derecha. El hemisferio derecho se ocupa de la percepción de los sonidos no relacionados con el lenguaje (música, risas, etc.), en la percepción del tacto y en la localización espacial de los objetos. La información visual se sitúa en el lóbulo occipital, en el temporal se analizan ciertas sensaciones visuales también, así como las auditivas, los movimientos voluntarios se localizan en los lóbulos frontales, donde también se sitúa el lenguaje, la inteligencia, la personalidad. El equilibrio y el tacto se regulan desde el lóbulo parietal, aunque también en el cerebelo existen funciones de equilibrio, además de movimiento corporal, el tronco cerebral gobierna la respiración, el latido cardiaco, al igual que en el cerebro reptiliano. La memoria<sup>64</sup>, el pensamiento, las emociones, la conciencia y la personalidad son muy difíciles de localizar en el cerebro (Reith y Lorenc, 2004).

El cerebro humano en comparación con otros animales, tiene como característica principal su corteza, ya que es en ella donde se realizan algunas de las más importantes funciones que nos caracterizan como especie, operaciones como el razonar, el planear o el hablar. Esta corteza esta repleta de neuronas, pues casi dos terceras partes de las neuronas de todo el cerebro se encuentran ahí, produciendo uniones en un promedio de 50 mil por cada neurona. La forma en como se transmite y recibe información de una neurona a otra es mediante la unión de las dendritas, pequeñas ramificaciones que tienen las neuronas, las cuales sin tocarse entre sí, son

---

<sup>64</sup> La memoria se divide en la memoria de corto plazo que es la que día a día llevamos, acordándonos de lo que hicimos hoy en la mañana, ayer en la noche, etc., y en la memoria de largo plazo, que es la que nos permite recordar cuando éramos niños, cual fue nuestro primer amor, etc. y al parecer están ubicadas en diferentes partes del cerebro, ya que mientras que la memoria de corto plazo se ubica en la zona límbica, principalmente en el hipocampo, la memoria de largo plazo se va acomodando a lo largo de toda la corteza cerebral. Esto se pudo comprobar gracias al estudio de personas con lesiones y de medición de actividad neuronal con experimentación.

divididas o unidas, como se le quiera ver, por la llamada *sinapsis*<sup>65</sup>, región entre dos uniones neuronales. La neurona que transmite información lo hace por medio de moléculas químicas que no son otra cosa que iones de potasio y calcio, y que se han llamado neurotransmisores, los cuales estimulados por corrientes eléctricas que los liberan y son transmitidos a través del axón<sup>66</sup>, hacia las membranas receptoras de la neurona que recibe. Las moléculas o iones que recibe la neurona, provoca una nueva señal eléctrica que a su vez generará otro impulso de información que se transmitirá a una nueva neurona.

Es interesante observar como estas redes neuronales conforman lo que parecen bosques de ramas que no son otra cosa que las dendritas entrelazadas de las neuronas, que sin embargo tienen un límite y en determinado momento llegan a morir y ya no se pueden volver a reproducir.

Es complejo el determinar de que forma se produce biológica o química, e incluso físicamente algunos de los actos humanos, o elementos humanos de tipo sensitivo o cognitivo, por ejemplo, que ocurre con las dendritas cuando se siente odio, o el amor que tipo de reacciones químicas provoca, o mejor dicho cuales lo provocan; toda esta gama de sentimientos y comportamientos ocurren y son vistos desde otra perspectiva muy diferente cuando analizamos la mente humana desde disciplinas como la psicología o en los animales con la etología.

El ser humano es sólo una de las especies animales que habitan este planeta, y como familias emparentadas, la especie humana se ha aprovechado de sus similitudes con los demás animales para estudiar en ellos lo que no es posible en el propio humano sin atentar contra su vida, Asimismo ha estudiado a algunas especies del reino vegetal

---

<sup>65</sup> El cerebro contiene un número inmenso de sinapsis, que en niños alcanza los 1000 billones. Este número disminuye con el paso de los años, estabilizándose en la edad adulta. Se estima que un adulto puede tener entre 100 y 500 billones de sinapsis.

<sup>66</sup> El axón es una prolongación de las neuronas que se origina en una región especializada llamada eminencia axónica a partir del soma, o a veces de una dendrita.

para entender a través de ellas, muchos de los procesos que también ocurren dentro de su misma especie.

La etología es una ciencia auxiliar de la biología que estudia las costumbres y reacciones de las plantas y animales, que en su comparativo humano, sería la antropología, de hecho, es desde esta disciplina que se elimina el concepto mal habido de *homo faber*, ya que se ha podido comprobar la capacidad de algunos animales para utilizar herramientas al igual que este ancestro del *homo sapiens sapiens* (Ruwet, 1975).

El medio ambiente de nuestro planeta constituye un sistema que continuamente está cambiando, por lo que el nivel de adaptación de todo ser vivo debe ser siempre muy sofisticado. Todos los seres vivos, incluyendo al hombre, se han ido adaptando a contextos ambientales diversos, y han desarrollado diferentes capacidades para sobrevivir, ya que de lo contrario el destino es la extinción, tal y como lo señaló Darwin (2004). La conducta del animal en su entorno está en función del medio ambiente, pero sobre todo, en la forma en como su equipamiento sensorial le informa que debe proceder. Sin embargo al hacer comparaciones con el ser humano, el etólogo debe de tener mucho cuidado de guardar la justa dimensión, sobre todo en una visión contingente que no generalice explicaciones a partir de casos experimentales aislados, es decir, además de conocer el comportamiento a través de su equipo sensorial – sonoro, visual, táctil u olfativo- es necesario identificar los estímulos efectores (Ruwet, 1975).

Niko Tinbergen (en Ruwet, 1975) es uno de los etólogos más reconocidos que han trabajado estudiado de mejor manera los *estímulos efectores* en los animales. Ahora se presentarán algunos ejemplos para ver de que forman se comportan algunos animales en relación con otros y su medio ambiente, como en su adaptabilidad al medio desarrollaron comportamientos que ahora parecen asombrosos. La mariposa *eumeis semele* tiene su actividad sexual en respuesta a estímulos visuales, mientras que otra mariposa, la nocturna del tipo *pavones* lo hace por estimulación olfativa. Para llegar a conclusiones firmes, Tinbergen tuvo que realizar 50 000 pruebas con diferentes materiales, colores y olores que le permitieron determinar cuales eran los estímulos que

impactaban en el macho para producir la búsqueda sexual de la pareja, estos eran la talla grande, el tinte más oscuro, el movimiento y la proximidad, mientras que la forma le resulta indiferente por lo que también persigue otras especies de mariposa, pájaros y hasta sombras (Ruwet, 1975: 29), sin embargo, cuando el macho lo que busca no es sexo sino comida, lo estimulan más los colores azul y amarillo de las flores de donde liba la miel. Al igual que esta mariposa existen otros animales que responden a estímulos cromáticos, como la gaviota plateada, que en su pico tiene una mancha roja en la que picotean los polluelos para recibir alimento, o el petirrojo que ataca un simple manojo de plumas rojas del pecho de un petirrojo atadas a un alambre, o como por ejemplo relata Lorenz (1971) las palomas que crían a sus polluelos responden auditivamente al sonido de los polluelos piando porque tienen hambre, de tal suerte que aquello que se mueva dentro del nido y no emita sonido debe ser destruido por la madre, esto se comprobó mediante la observación de gallinas sordas que al no recibir estímulo auditivo dentro del nido, al nacer los polluelos los atacaba pensando que eran agentes externos.

Hay también estímulos químicos, por ejemplo muchos insectos que reaccionan por el olor, o algunos animales que reaccionan por el sonido, como la gallina que al igual que la paloma escucha a sus polluelos gritar de hambre, pero que si se aísla en una campana de cristal, aunque ella este viendo que el polluelo grita y se mueve desesperado, no reacciona ante su hambre. Pero es un hecho que no se obtienen respuestas tan fuertes ante un solo estímulo, casi siempre hay más de uno. Cada reacción depende estrechamente de una combinación especial de estímulos-señales, Asimismo la respuesta tiene un orden lógico también y además esta se detiene si los estímulos no se presentan en una sucesión adecuada.

Al parecer existe un mecanismo neuro-sensorial capaz de filtrar, selecciona e identificar la información que se constituye en el estímulo y liberar la respuesta correcta. Ese mecanismo lo llamó Lorenz (en Ruwet, 1975) *mecanismo innato de desencadenamiento* y es el que asegura una respuesta adecuada ante un estímulo determinado. Aunque es interesante ver como algunos estímulos producen errores en algunos animales, por ejemplo se dan casos en que los pájaros ante un estímulo de ver

una boca abierta, depositan comida en un pez que abre la boca en un estanque, sin embargo existen algunos estímulos que caracterizan a todos los animales, como el de la posición de sumisión, que es agachando la cabeza, y que se puede interpretar, incluso en la especie humana, como un signo de obediencia o temor.

Los estímulos en general no vienen solos, en un estudio con algunas aves como pollos y palomas, se observó que el estímulo de que hay peligro de una ave depredadora es la sombra de esta sobre el piso, pero después de varios estudios con diferentes figuras que proyectaban sombras, se encontró que no sólo era la sombra, sino la dirección en que volaba y la velocidad. Hay estímulos desencadenadores y estímulos orientadores, como por ejemplo en las mariposas, los perfumes de las flores desencadenan la respuesta de atracción, mientras que el color es el estímulo que orienta a la mariposa hacia su fin, esto se pudo comprobar mediante un experimento en el que se mezclaban diferentes aromas con papelitos de colores (Ruwet, 1982).

Lo que es importante señalar, es que el estímulo designa una unidad de energía fácilmente definible y medible, esto visto desde la fisiología o la reflexología de laboratorio, y su estudio es muy complejo, ya que la investigación en el campo no siempre es tan productiva, además de que las especies estudiadas presentan una situación espacial y temporal particular de cada caso observado, por lo que muchas veces las explicaciones entrañan largos periodos de tiempo dedicados a la investigación. Con la etología se ha comprobado que existen respuestas instintivas ante estímulos del medio, pero que se complementan lo que podría ser un aprendizaje o corrección ante el medio ambiente, el cual sin embargo ya se ha visto, esta predeterminado por cierta preconfiguración filogenética que de otra forma no podría darse. Todo esto es fundamental para la comprensión de muchos de nuestros comportamientos como animal que es el ser humano, ya que como se pudo observar anteriormente, el hombre responde a estímulos de igual manera que muchos animales, pero sobre todo esto ha permitido conocer a mayor profundidad los diferentes procesos de adaptabilidad que existen en el mundo orgánico, en particular el animal.

## 5. La palabra y la construcción social

Es importante hacer una reflexión en este momento sobre lo revisado hasta ahora en esta revisión sobre muchos de los aspectos que competen al ser humano y su adaptabilidad al medio , ya que al ir revisando tan diferentes alcances científicos que ahora sustentan lo que se conoce y cómo se conoce al hombre, no se ha mostrado, tal vez, la importancia de cada uno de estos descubrimientos que en su área han sido superlativos, así pues lo que se conocía sobre el hombre hasta antes de que los paleontólogos pudieran descubrir los restos de los primeros *austrolophitecus* era mera especulación, o lo que se podía afirmar sobre el funcionamiento del cerebro y de la mente antes de la aparición de la neurobiología era quizá mera escolástica, y que decir de los aportes de Mendel, Darwin, Morgan y Crick a la comprensión del mapa de la vida, el DNA y el genoma humano. Así ahora se reconoce que en su tiempo los descubrimientos que ahora fueron referidos, constituyeron un hito en la historia de la ciencia, y permiten hoy en día realizar una reflexión global que aglutina y ofrece mejores perspectivas explicativas que las que se pudieron haber hecho. Incluso hace unos pocos años todo esto permitirá en su momento reflexionar sobre la adaptabilidad de la organización, ya que al ser las organizaciones entes abstractos conformados por hombres, necesariamente están condicionados por las características de estos. No obstante ahora es importante continuar con dichos acercamientos a uno de los elementos más importantes y determinantes del hombre en su etapa de explicación y manipulación del mundo, nos referimos al lenguaje, condición sin la cual el hombre no hubiese podido alcanzar nunca el estado actual en el que se encuentra, no obstante habrá que hacer una diferenciación entre este como artefacto social, y el acto de hablar como condición física del individuo, en donde una vez más se diferencia lo filo de lo ontogenético, pero sólo de manera analítica, ya que en realidad son parte, como ya se ha observado, de un mismo *continuum*, sin embargo la importancia del lenguaje radica en que es el medio que determina la separación entre lo filo y lo ontogenético, es mediante el lenguaje como se verá que el ser humano explica y con esto construye el mundo.

Se revisará a Saussure como uno de los más importantes referentes del estudio del lenguaje, y del estructuralismo mismo, ya que en su época instituye un método para estudiar el lenguaje diferente a lo que hasta sus días se había hecho. El realiza una revisión sincrónica<sup>67</sup> antes que diacrónica<sup>68</sup> que lo contextualiza en el tiempo y el espacio. De tal manera que sienta las bases de una nueva lingüística. Nacido en Ginebra, Suiza dedicó su vida al estudio de la lengua y fundamentó la semiótica diferenciando como principio general la lengua de la palabra<sup>69</sup>, y definió el signo lingüístico como la combinación entre el *significante* (imagen acústica) y el *significado* (su concepto) para que el lenguaje exista debe de haber una relación entre significado y significante, y esta relación es arbitraria, en función de un contexto. Siendo este personaje, el sustento para que años más tarde otro gran filósofo, Claude de Lévi-Strauss, sentara las bases del *Estructuralismo*, corriente filosófica que sostiene que todo código de significación es arbitrario, pero con reglas y limitaciones en virtud de las cuales el significado es generado y comunicado.

Saussure (Mounin, 1971) sostiene que la lengua es un producto social, en el sentido Durkheimiano, es decir, el hombre no la tiene como un gen heredado, sino que se le ofrece y la aprende pasivamente, es así un lazo social “tesoro depositado por la práctica del habla en los sujetos pertenecientes a una misma comunidad”. Todos los participantes de una lengua, reproducirán, muy similarmente, los mismos signos unidos a los mismos conceptos, en este sentido se dota al hombre de una condición ontogenética que lo diferencia de otros hombres que habitan diferentes latitudes.

El habla es por el contrario un acto individual, de voluntad y de inteligencia, a diferencia de lenguaje que es un acto social, arbitrario. Así pues lengua y habla son dos realidades diferentes, donde el habla siempre es un fenómeno subordinado a la lengua,

---

<sup>67</sup> La lingüística sincrónica estudia la lengua haciendo abstracción de la acción del tiempo sobre ella, es decir, estudia a la lengua de acuerdo al eje de simultaneidad y no respecto de las sucesiones, o sea que considera *estados de lengua* o equilibrios, una especie de lingüística estática, aunque en esta visión siempre habrá meras aproximaciones (Mounin, 1971:35). La lingüística sincrónica se refiere a las relaciones lógicas y psicológicas que dan coherencia a términos y que forman sistemas que son coherentes a la conciencia colectiva.

<sup>68</sup> La lingüística diacrónica estudia a la lengua en un eje de sucesiones, es decir aquellas relaciones que no están determinadas por una única conciencia colectiva.

<sup>69</sup> La lengua (*langue*) es la serie de signos coexistentes en determinada época que un grupo de hablantes utiliza, mientras que la palabra (*parole*) es el uso individual y concreto de esa serie de signos.

ya que es el mecanismo psicofísico que le permite a la lengua exteriorizar combinaciones del código. Entonces el estudio del lenguaje comporta una parte esencial que tiene por objeto la lengua esta dimensión es social psicológica, pero por otra parte, en un orden secundario tiene como objeto la parte individual, es decir, la palabra, el habla, para lo cual existe la fonética o fonología según Saussure (en Mounin, 1971). Pero nada entra en la lengua sin haber sido ensayado en el habla, es decir, que todos los fenómenos evolutivos siempre han tenido su raíz en la esfera de la adaptación del individuo, por lo que una vez más se observa implícitamente esta no separación entre lo filológico y lo ontológico.

Además de la bifurcación entre lengua y habla, existe otra que Saussure reconoce como fundamental en el estudio de la lingüística, es la que existe entre la lingüística sincrónica y la diacrónica. La lingüística sincrónica o estática se refiere a las relaciones lógicas y psicológicas que dan coherencia a términos y que forman sistemas que son coherentes a la conciencia colectiva en determinado momento, por ejemplo en el México de hoy en día en donde se entiende como un partido que por muchos años se instituyó como gobierno ahora es oposición, hecho que resulta coherente para la gente que observó y vivió el tránsito de uno a otro momento.

Por otro lado, lo diacrónico tiene como objeto la acción del tiempo, en una especie de lingüística histórica o dinámica, en la que la reflexión heurística era lo más importante. Ambas tienen caminos diferentes con principios propios, lo revolucionario de Saussure fue que lo que se consideraba como una ciencia histórica –la lingüística diacrónica- ahora era mejorada, por una sincrónica, ya que para el hablante, su realidad es la más importante y si la distinción entre sincronía y diacronía es imperiosa, es porque la lingüística se ocupa de sistemas de valores totalmente arbitrarios. Las dos lingüísticas precisan de metodologías totalmente diferentes, la sincrónica tiene una perspectiva no temporal, mientras que la diacrónica tiene dos, la perspectiva prospectiva y la retrospectiva.

Por otro lado, la teoría del signo<sup>70</sup> de Saussure, es para muchos la parte de la que se debió partir en toda la concepción saussuriana, ya que la independencia de la lengua frente a la realidad no lingüística se manifiesta, mas que por la elección de los significantes, por la manera independiente en la que se interpretan estos en la realidad. Una retahíla de afirmaciones u opiniones sobre la lengua no tiene ningún sentido, lo que importa es coordinarlas en un sistema, en un espacio y momento de tiempo determinado.

Saussure propone que el signo une un concepto con una imagen acústica, el significado y el significante, términos ellos indisolubles que varían según las lenguas. Las características del signo son diversas, en principio se dice que es *arbitrario* o inmotivado y esto se comprueba por la diversidad de denominaciones que puede tener un signo a partir del un número de lenguas, es *lineal* porque se desarrolla en el tiempo, es *discreto* o discontinuo y no continuo, por ejemplo el término caballo no quiere decir más o medio caballo, y es *negativo* en la medida en que se opone a todos los demás elementos que no sean caballos, los valores no funcionan más que por su oposición recíproca en el seno de un sistema definido, pata y lata tienen diferentes significados y significantes por oposición, el signo es *incorporal* es decir, que la lengua es un conjunto de relaciones y no una sustancia con cuerpo propio. Wittgenstein (1997) menciona que el signo es arbitrario, convencional y social.

En cuanto a la noción de sistema, Saussure, la usa pero con sinónimos como mecanismo u organismo, sin embargo menciona que el valor de los signos lingüísticos no depende de su sustancia sino únicamente de las relaciones que mantienen entre si (reglas de posición, desplazamiento, su acción recíproca) (Mounin, 1971).

Por su parte George Gusdorf importante filósofo francés ofrece importantes pistas sobre este tema de la lengua, el declara que el lenguaje es una función del ser humano en el que interviene un conjunto de dispositivos anatómicos y fisiológicos (filigénesis), que se prolongan en montajes intelectuales (ontogénesis) para sistematizarse en un complejo ejercicio de conjunto. Y que poco a poco va adquiriendo

---

<sup>70</sup> El signo es arbitrario, diferencial, funciona en el marco de un sistema de valores y está constituido por una relación entre sustancia fónica e idea, lado material y lado conceptual (Mounin, 1971).

valor de institución con un orden social. En lenguaje hay una jerarquía, ya que existe desde el simple sonido, hasta la palabra humana llena de valores y significados. Siendo muy importante mencionar que el mundo real está ahí, y el hombre lo nombra, lo que desemboca en la creación de un mundo a la medida del hombre, que le otorga un ser llevado a la conciencia de sí, la apertura a la trascendencia, es una de las más grandes invenciones, la más originaria de las técnicas, constituye una disciplina económica. La palabra es estructura del universo, procede de una reeducación del mundo natural, el hombre es el encargado de crear y dar sentido a las realidades (Gusdorf, 1957).

Desde la perspectiva de Gusdorf el lenguaje no existe antes de la iniciativa individual que lo pone en movimiento, y es el lenguaje un elemento que nunca permanece estático; el vocabulario del individuo se renueva constantemente, siendo esta una condición fundamental, ya que en este sentido, el diccionario es sólo una medida de lo que acontece en el mundo, es decir, como un parámetro, sin embargo es en la realidad en donde se está forjando y reconstruyendo el lenguaje. En este sentido lo diacrónico que veíamos con Saussure no tiene mucho sentido. La palabra al constituirse como la esencia del mundo, también lo es del hombre, pero aparece vocablo a vocablo, y cada vez de manera diferente, y sin lugar a dudas lo que no es nombrado no existe en lo absoluto, de ahí que Nietzsche hablara de que los hombres genio son en realidad nombradores. Así el orden social es ese código de denominaciones correctas en el cual todo desacuerdo tiende a ser controlado porque afecta el desequilibrio. Poner orden en los vocablos es poner orden en el hombre (Gusdorf, 1957). Todo esto referido a la adaptabilidad muestra que el lenguaje es posible gracias a la condición biológica que permite el habla, la lengua ofrece al hombre el mecanismo ideal como ser social que es, para mejorar su adaptación al medio, es mediante este mecanismo que el hombre referido en el otro, se complementa para dominar su ambiente, construyendo tecnología y significados, pero es aquí donde empiezan a operar mecanismos diferenciadores de los diferentes grupos humanos.

Para esto la hipótesis de SAPIR-WHORF ofreció importantes resultados, para comprender como los diferentes hombres usan el lenguaje para construir la realidad.

Articulamos la naturaleza siguiendo líneas que nos vienen dadas por la propia lengua materna. Las categorías y tipos extraídas del mundo de los fenómenos se encuentran en él simplemente porque son obvios para cualquier observador, por el contrario, el mundo se presenta en una corriente caleidoscópica de impresiones que debe ser organizada por nuestro espíritu. La forma en que articulamos la naturaleza, la organizamos en conceptos y les atribuimos significado esta determinada por nuestra participación en el convenio que es válido para toda nuestra comunidad lingüística y que se halla codificado en las estructuras de nuestro lenguaje. Naturalmente, este acuerdo sólo es implícito y tácito, *pero* su contenido es absolutamente obligatorio, no podemos decir absolutamente nada sin someternos al orden y clasificación que prescribe este acuerdo (Shaff, 1967), es la forma en como el hombre adaptado a su grupo reproduce el mismo orden del que es producto.

A Sapir le interesa la función heurística del lenguaje, la influencia que tiene este para organizar la percepción del mundo real, pero de una manera dialéctica donde el conocimiento y el lenguaje se influyen mutuamente. La idea central de Sapir, en la que después Whorf, su alumno, se basará como inspiración, es que el lenguaje es una guía a través de la realidad social del mundo cotidiano, que en su obra *The Status of Linguistics as a Science* (en Shaff, 1967), muestra una visión del lenguaje como creador dentro del proceso de pensamiento del ser humano, motivo de las principales críticas, mencionan que el mundo real se construye de manera inconsciente, sobre las costumbres lingüísticas del grupo, los mundos donde viven sociedades distintas, son mundos *distintos* y no el mismo mundo con distintas etiquetas (Schaff, 1967).

El conjunto de los hombres siempre debe concebirse socialmente en unión con sus productos, y el lenguaje es uno de los principales. No obstante el papel del conocimiento humano bajo esta perspectiva, no debiera de catalogarse de totalmente subjetivo, por la influencia coercitiva –por llamarla de alguna manera- del lenguaje que determina algunos de los aspectos en como el hombre conoce, ya que como se ha observado como el aspecto preestructural del individuo posibilitó y en realidad acoge al lenguaje, sin embargo sería un error también negar su influencia.

A este respecto los trabajos de Chomski son muy importantes, ya que su aporte a la teoría lingüística permiten identificar tres momentos o factores del lenguaje, primero A . que son aquellos estímulos lingüísticos que se le comienzan a presentar al hombre cuando es un niño, B. son su capacidades propias y C es la gramática o lo que es lo mismo el sistema abstracto que posteriormente aprenderá el niño, es decir, la gramática es la expresión explícita de la capacidad en gran parte inconsciente del hablante (Contreras, 1971).

La teoría lingüística que aporta Chomski se refiere a la expresión explícita de la facultad que tiene el hombre B, que le permite asumir o aprender esa gramática, lo cual es muy complejo, porque el ser humano no sólo aprende ese código, sino que también tiene la capacidad de construir significados por medio de la abstracción, y no se limita simplemente a lo que ha aprendido, o por ejemplo una gramática mínima, como la del nivel observacional, el cual sin embargo es uno de los niveles de adecuación en las distintas descripciones gramaticales. También una descripción que pueda reflejar la capacidad lingüística real del hablante se dice que tiene adecuación descriptiva además de la observacional. Una descripción gramatical es observacionalmente adecuada en la medida en que refleja sin distorsión el corpus en que se basa, y alcanza además adecuación descriptiva en la medida en que exprese fielmente la intuición lingüística del hablante (Contreras, 1971).

La teoría lingüística tiene cabida en la medida que logre explicar como mediante un proceso que necesariamente fue de adaptabilidad, se posibilitó que la mente humana expuesta a corpus diversos de la misma lengua termine por adquirir una gramática semejante entre varios individuos, y que las diversas lenguas del mundo utilicen un conjunto muy pequeño de procedimientos, si existen una infinidad de posibilidades, lo cual pone de manifiesto lo dicho por Lorenz, de que no existe una separación entre lo innato y lo aprendido, y que en realidad son partes diferentes de un mismo proceso. Si se realiza una profundización en el estudio de las lenguas, considerando sus estructuras subyacentes y las reglas empleadas por las diversas lenguas, se encontraran sorprendentes similitudes, por ejemplo la formación de oraciones negativas, el principio jerárquico de pasar de unidades simples (morfemas,

palabras) hasta llegar a oraciones completas, la estructura fonológica, etcétera, y es misión de la lingüística comprender este fenómeno.

Dos teorías se disputan el campo del aprendizaje de la lengua en particular y de la adquisición del conocimiento en general: la empiricista y la racionalista. La empiricista dice que el aprendizaje de la lengua está condicionado por la experiencia, el organismo sólo tiene la capacidad de inducción y generalización (Skinner), pero Chomski demostró que los conceptos de estímulo, reacción, refuerzo y generalización, en realidad responden a ese orden filogenético que comparte toda la especie humana.

Esto se refleja en la teoría racionalista, la cual destaca la capacidad innata del individuo para aprender una lengua además de las experiencias lingüísticas. Es diferente a la teoría empiricista. La capacidad sin embargo, requiere de cierta estimulación ambiental, pero mucho menor a la que considera la teoría empiricista. Así el niño conoce intuitivamente cuáles son las formas posibles de gramática, siendo su tarea el determinar en que forma específica se acomodan con los datos del ambiente. De tal suerte que el hombre posee el paquete biológico que posibilita el habla, pero también el de asumir y asignar significado mediante el lenguaje, lo cual necesariamente dependerá del espacio en el que se genere.

El estudio del lenguaje en la realidad organizacional, permite entender mejor el sentido sincrónico del que hablaba Sussure, Omar Aktouf (1986) ha hecho estudios del lenguaje en las organizaciones, aunque no se pretende hacer un estudio lingüístico, sino sólo señalar algunos aspectos relevantes que le competen al habla en la organización.

En la fábrica los lenguajes forjados y adoptados por los miembros de diferentes grupos, determinan la visión que ellos tienen del mundo (en alusión a la hipótesis de Sapir-Whorf). Y en la fábrica una muestra de esto es que casi siempre existen dos tipos de lenguaje que incluso podrían ser contrarios, los dirigentes y los dirigidos, no obstante son parte de una misma realidad. El vocabulario del trabajador siempre muestra resentimiento hacia el dirigente, que es engañador y explotador, mientras que el de este último obedece a ciertos ritos y condiciones de forma oficial que busca un orden jerárquico.

En una fábrica de Argelia los dirigentes, incluyendo al sindicato hablan con un lenguaje correcto, es el buen decir (como estudia Bordieu), para así identificarse con una clase. Su discurso se dirige hacia la productividad, el maximalismo, el producto y el amor hacia este, el paternalismo, la jerga contable, los números, las medidas, las tasas, la deferencia hacia la dirección, misión y responsabilidad, nobleza de la empresa bienhechora, la demagogia y los lemas oficiales. Incluso los obreros son conscientes de este tipo de lenguaje y cuando ascienden lo asumen como propio. Los obreros por el contrario hablan directamente, con la jerga vulgar incluso, y se tiene la idea de parte de los dirigentes que los obreros que hablan no trabajan. Su jerga esta llena de términos despectivos hacia los dirigentes a quienes llaman perros, enfermos, etc. en este sentido y en alusión a Sapir-Whorf, se observa una separación entre los dos sistemas de lenguaje. Entonces el dialogo es sumamente difícil, más bien lo que existe es una discurso unilateral que se disfraza, con la retórica, y la respuesta de los obreros no es sino el mismo eco de lo que se ordena.

En realidad la fábrica es un lugar de una forma de habla-poder, donde lo que existe es sólo un monólogo con un eco esperado, pues todo lo que no es reproducción del discurso de la dirección se veta. Existe un no-dialogo, y no obstante se espera la realización del trabajador.

Aunque no se le prestó mayor atención, Fayol hablaba ya de que la comunicación oral gana en rapidez, en contra de lo escrito. Mayo y su grupo notaron la importancia de la informalidad, y Simon, Argirys y Follet reforzaron la importancia de las actividades de grupo. En 1973 Mintzberg señala que “el gerente pasa dos tercios de su tiempo en actividades de habla”. Peters y Waterman en 1983 muestran la importancia del lenguaje para el desempeño y la calidad. Por ultimo Jaques Girin en 1982 y Alan Chanlat en 1984 vinculan de modo directo la administración y la organización, las relaciones laborales y el lenguaje. El primero trabajando principalmente el lenguaje en los dirigentes, el segundo retoma el tema con un sentido más humano y sobre todo más profundo, haciendo evidentes las dimensiones fundamentales del habla en las organizaciones.

En conclusión lo que sostiene Aktouf es que no se debe de comparar el no-dialogo con la productividad, menciona que el habla, esta claro que es una herramienta de poder, acaparada por quienes dominan y se transforma en un instrumento de violencia con sintomatología patológica, sin embargo sería interesante ver en que sentido esta manifestación expresa una connotación programada desde el origen del organismo humano, es decir, a manera de un mecanismo de adaptabilidad el hombre desarrolla mediante el habla.

Otro ejemplo de este mecanismo coercitivo visualizado en el lenguaje es que el que encontró Jean-Baptiste Grize (1985) al mencionar que las empresas con frecuencia encuentran deseable la reducción de la participación del hombre. En sus trabajos sostiene que el hombre utiliza signos y crea sentidos. Utiliza los actos del lenguaje no sólo para comunicar información sino también para expresar a quien habla, ya que existe en el ser humano una cierta necesidad de expresión.

No obstante existe una amplia gama de combinaciones para expresar lo que se quiere decir, que ningún hablante puede decir todo, por lo que seleccionó lo que le pareció más importante. La idea de selección enriquece considerablemente la noción de actividad lingüística. 1. hacer un discurso es tomar opciones basadas en lo que podríamos llamar la preconstrucción cultural, que se supone compartida por aquellos a quienes uno se dirige. 2. un discurso dado comprenden a la vez elementos intradiscursivos y elementos interdiscursivos. 3. la actividad lingüística tiene un aspecto creador que le permite engendrar una especie de microuniverso 4. trabajando sobre el sentido, la actividad lingüística crea sentido y produce una representación, la que el hablante se hace de la situación. Un objeto de pensamiento se encuentra como en la intersección de un haz de propiedades y de relaciones.

La *comunicación* se define entonces ya no como una transmisión de informaciones entre dos o más personas, sino como un sistema abierto de interacciones entre seres humanos con su medio de comunicación y con su entorno, ya que las actividades de lenguaje siempre se presentan como dialógicas, en beneficio de la noción de interlocutores. Es un fenómeno de resonancia. Lo que se reconstruya depende del estado de los conocimientos del interlocutor.

En la *intervención* es muy raro que alguien hable sin tener razones, quizá jamás suceda. Cuando A se dirige a B, aquel se propone intervenir sobre este. Jamás interviene sobre la totalidad de un individuo. Entonces hay dos tipos de intervenciones, las que apuntan a incrementar los conocimientos de B, entendiendo al conocimiento como un potencial de acción, el cual Aristóteles denominaba discurso teórico que intenta determinar lo que es verdadero. Y por otra parte existen intervenciones que buscan modificar o crear en B actitudes y comportamientos, no conciernen estos a la búsqueda de la verdad, sino a la eficacia de la acción.

En el contexto actual es relevante distinguir entre decir y hablar ya que el lenguaje de la ciencia, que se ocupa de objetos matematizados jamás habla, se dicen verdades o falsedades sin que nadie se haga cargo de ellas.

#### *6. El Comportamiento humano es adaptación*

El lenguaje constituye entonces ese mecanismo que junto con la herencia, determina el comportamiento del individuo en su medio, es un mecanismo con el que si bien se adquiere y desarrolla durante lo que dura la vida del individuo, en realidad se posibilita por la condición preestructural de su organismo que le permite mediante ciertas características tener voz y capacidad lógica de articular palabras con sentido y significados, en las diferentes etapas desde que nace hasta que muere el ser humano desarrolla esta característica, al igual que por ejemplo en algún momento de su etapa embrionaria desarrolló las extremidades o el sistema nervioso. El ser humano desde que es concebido hasta que muere no deja de desarrollar sus características filogenéticas, aunque en apariencia muchos científicos quieran separarlas entre capacidades innatas y aprendidas

McCARTHY Y ATKINSON hicieron estudios en niños con la finalidad de incrementar el conocimiento del desarrollo neurológico del infante, mediante una precisa herramienta de ultrasonido pudieron observar el proceso del cerebro del niño de pretérmino, Resulta fundamental ver la forma en como el cerebro va madurando conforme el niño crece. El crecimiento es el desarrollo de conexiones cada vez más

complejas. El sistema nervioso se forma en la 3 o 4 semana después de la concepción, apareciendo los hemisferios alrededor de la 5 semana. Al principio el tallo, el tálamo y los ganglios basales son dominantes, pues el cerebelo y la corteza cerebral tienen lugar en la última semana de la vida fetal. Al nacer el cerebro humano se encuentra bien desarrollado y es más grande que el de cualquier animal, pues denota el 12% de su masa corporal, sin embargo la vulnerabilidad como animal que es, es muy elevada.

El recién nacido de término interacciona por medio de la vista y olfato desde que nace, comenzando a reconocer el medio que lo rodea, principalmente a su madre, comienza a presentar diferentes reflejos: el moro, el hociqueo, el de succión, el de marcha, respuesta tónica asimétrica del cuello, por ejemplo esta última en niños de 2 a 5 meses, y consiste en que si la cabeza es girada hacia un lado, el brazo y la pierna de ese lado se extienden y los del lado opuesto se flexionan. Los reflejos neonatales irán desapareciendo con la maduración del sistema nervioso y con la complejización de los mecanismos neuronales que van fundiéndose. Cada niño presenta patrones diferentes de crecimiento y de desarrollo, en función de diversas cuestiones como la familia, la alimentación, la raza, etc. (McCarthy y Atkinson, 1997).

En los 2 primeros años de vida el niño desarrolla la visión, la audición, control y función motoras y respuestas sociales y emocionales. Primeras doce semanas, postura y grandes movimientos, visión, audición y habla, comportamiento social. De las 12 a 28 semanas postura y grandes movimientos también, vista más amplia y manipulación, grita y ríe en voz alta, comportamiento social y juego. De las 28 a 52 semanas, se sienta sin apoyo durante varios minutos, las piernas se enderezan y comienza, escala muebles y camina como oso, visión y manipulación fina, escucha a 90 cm de la oreja, vocaliza e imita sonidos, conversa, se incrementa complejidad en los juegos. De 12 a 24 meses, la edad promedio para caminar es de 15 meses, a los 2 años pueden correr sin peligro y evitar obstáculos (McCarthy y Atkinson, 1997; Iceta y Yoldi, 2002).

Muchos de los procesos biológicos del organismo del infante, dependen de la habilidad para moverse, pues de esta manera se explora el medio ambiente, lo que es necesario para desarrollarse y adaptarse adecuadamente. La evaluación de las relaciones espaciales depende del movimiento, la percepción de profundidad, espacio,

altura, tamaño y forma se aprenden mediante la experiencia que dependen de movimientos de áreas diferentes del cuerpo, aunque tenemos que estar consciente que son fases que se llevan a cabo gracias a la capacidad filogenético que las cobijan. Las actividades de equilibrio por ejemplo, se inician con el equilibrio de la cabeza sobre los hombros en decúbito prono, luego se progresa hasta lograr el equilibrio de los hombros sobre los codos. Lo que ofrece un apoyo anterior en decúbito prono. La maduración del equilibrio se alcanza cuando los miembros superiores pueden realizar actividades que requieren destreza y las piernas y tronco se encargan del mantenimiento del equilibrio sin ayuda de los miembros superiores. Las habilidades motoras se desarrollan hasta que las manos pueden usarse en actividades de prensión. El desarrollo físico, intelectual y social del niño interconectados, todo ello partiendo de una preformación y no de un desarrollo espontáneo producido por cierto aprendizaje improvisado.

Jean Piaget (1971) cuya idea central es comprender la formación de los mecanismos mentales en el niño para conocer su naturaleza y funcionamiento del adulto ofrece una unión entre el aparato biológico y el psíquico del niño, a través de una epistemología *ad hoc*, y aunque en principio se le critica el que haya hecho los estudios sobre sus propios hijos, los resultados a los que llegó son reconocidos por el mundo científico. En su libro, Seis estudios de Psicología (Piaget, 1971) desarrolla seis ideas niveles básicos que muestran este desarrollo que tiene el ser humano en sus primeras etapas en las que se combina el mundo orgánico con el social, siendo sumamente difícil distinguir alguna separación entre los dos mundos, los niveles son:

- i. El estadio de los reflejos, o montajes hereditarios, así como las primeras tendencias instintivas y emocionales.
- ii. El estadio de los primeros hábitos motores y de las primeras percepciones organizadas, así como los primeros sentimientos diferenciados.
- iii. El estadio de la inteligencia sensorio-motriz o práctica (anterior al lenguaje) de las regulaciones afectivas exteriores y la afectividad hasta antes de los dos años.
- iv. El estadio de la inteligencia inductiva de los sentimientos interindividuales espontáneos y de las relaciones sociales de sumisión al adulto (de los 2 a los 7 años, es decir la segunda parte de la segunda infancia).

- v. El estadio de las operaciones intelectuales concretas (aparición de la lógica) y de los sentimientos morales y sociales de cooperación (de los 7 a los 12 años).
- vi. El estadio de las operaciones intelectuales abstractas, de la formación de la personalidad y de la inserción afectiva en intelectual en la sociedad de los adultos (adolescencia).

Cada estadio constituye, por las formas que lo definen, una forma particular de equilibrio, y la evolución mental se efectúa en el sentido de un equilibrio cada vez más avanzado, en donde como antes mencionamos el ámbito orgánico es difícil de separar del cultural cognitivo.

Según Piaget (1971) el niño efectúa al igual que el adulto esta adaptado, todos sus actos están en función de una necesidad de respuesta al medio ambiente, siendo esta siempre una manifestación de un desequilibrio, y la acción termina en cuanto las necesidades están satisfechas. Cada reestablecimiento del equilibrio es mejor que el estado anterior, así se observan las diferentes fases de las que se viene hablando. Los intereses del niño dependerán de las nociones que ya haya adquirido, así como sus disposiciones afectivas, las diferentes etapas muestran que el ser humano adquiere la mayoría de sus funciones de adaptación al medio ambiente en los primeros años de su vida.

*Recién nacido y el lactante.* El periodo que va del nacimiento a la adquisición del lenguaje está marcado por un desarrollo mental extraordinario. Al comienzo el recién nacido lo refiere todo a sí mismo, más concretamente a su cuerpo, cuando aparece el lenguaje y el pensamiento se sitúa como un cuerpo entre los demás, en un universo externo a él. Pueden distinguirse tres estadios entre el nacimiento y el final de este periodo: el de los reflejos, el de la organización de las percepciones y el de la inteligencia sensorio-motriz propiamente dicha.

*La primera infancia de los dos a los siete años.* Con la aparición del lenguaje la conducta resulta profundamente modificada en el niño. En esta etapa se inicia la

socialización de la acción, una interiorización de la palabra o lo que es lo mismo el pensamiento. Sobre todo se interioriza la acción como tal. Se dan tres modificaciones sustanciales de la conducta: la socialización, el pensamiento y la intuición. La génesis del pensamiento esta en función del lenguaje, esto es lo que podríamos marcar como la gran división en aquello que algunos tienden a separar en la conducta humana, lo fílo de lo ontogénético. Este conocimiento que se comienza a adquirir, permite al sujeto el relato de sus actos, reconstruir el pasado, y por consiguiente de evocarlo en ausencia de los objetos, y el de anticipar los actos futuros hasta sustituirlos a veces por la sola palabra, sin jamás realizarlos. El niño se sumerge en la palabra y con ello se socializa. Se comienza con una incorporación laboriosa de datos a su yo y a su actividad, y esta asimilación egocéntrica caracteriza los inicios del pensamiento del niño, así como los de su socialización. Es el pensamiento que se adapta a la realidad, preparando el *pensamiento lógico*.

*La edad de siete años* coincide con el principio de escolaridad marcando un hito fundamental en la vida del individuo. Comienza a encontrar la socialización, la cual se observa al ver niños de esta edad que son capaces de trabajar solos o en equipo. En esta edad las discusiones se hacen ya posibles, pues se reconoce los puntos de vista divergentes, desaparece por supuesto el lenguaje egocéntrico. Asimismo comienza a poder reflexionar, lo que no es otra cosa que una conducta social de discusión pero interiorizada. En cuanto al pensamiento se convierte en la asimilación racional, en estructuración de la realidad por la razón misma, ahora más compleja que la pura y simple identificación de la etapa anterior. A partir de los siete años el niño es capaz de construir explicaciones atomísticas, juntándose a la época en que sabe contar. Se hacen conquistas del pensamiento que asume la temporalidad y la velocidad, así como la especialidad y con ello el peso, el tamaño y el volumen.

*La Adolescencia.* La maduración del instinto sexual viene marcada por desequilibrios momentáneos, que confieren una coloración afectiva característica a este último periodo de *evolución psíquica*. Pero esto es sólo lo que se ha mitificado, pues el paso a

la adolescencia viene aparejado con una evolución en el pensamiento y la afectividad que le dan un equilibrio superior, se complica al principio, pero luego se solidifica. El adolescente construye sistemas y teorías. Sorprende su interés por los problemas que nada tienen que ver con su vida diaria, en su mayoría no tan realista, generando teorías abstractas, y es raro el adolescente que no hace esto. A partir de los doce años aparece la reflexión libre y desligada de lo real, terminándose el pensamiento hipotético-deductivo. Se pasa en la adolescencia del plano de la manipulación concreta, al plano de las meras ideas. Existe además un egocentrismo en el adolescente parecido al del lactante, pues tiene la creencia en la reflexión todopoderosa, como si el mundo se sometiera a los sistemas y no al revés, es la edad metafísica por excelencia. El yo es bastante fuerte como para reconstruir el universo y lo bastante grande como para incorporarlo.

En la vida afectiva, el adolescente tiene una doble recompensa, pues conquista la personalidad y su inserción en la sociedad adulta. Los psicólogos oponen el yo a la personalidad, el yo es un dato, si no inmediato, por lo menos relativamente primitivo, la personalidad resulta de la sumisión, o mejor dicho, de la autosumisión del yo a una disciplina cualquiera, llegando a hacerse de la *personalidad* (persona=mascara en teatro (Goffman,1994) ) un producto social. La autonomía de la persona se opone a la anomia y a la heteronimia o sumisión a lazos desde afuera, así la persona es solidaria de los lazos sociales que mantiene y engendra. Hay una personalidad a partir de que se forma un programa de vida. El adolescente se siente con su nueva vida un par entre los adultos, pero quiere demostrar que se lo merece y que es capaz de trascender, luego se acostumbra.

El adolescente descubre el amor, pero es más bien el descubrimiento de un objeto vivo en donde se puede descargar el ideal, la proyección hacia un ser real, de ahí las desilusiones de amor tan grandes y los flechazos. En su vida social primero se repliega y parece antisocial, para después mostrar su verdadera pasión por la sociedad, lo que sucede es que la sociedad que el quiere habitar es la que creó en su mente y esta otra que es imperfecta la desprecia.

Lo que resulta interesante, es ver la forma en como el ser humano crece aprendiendo, siendo ese aprendizaje, repetición de lo que observó de pequeño. El niño se desarrolla y comienza a interactuar con su mundo, como ya lo hemos observado, y lo que resulta quizá más sorprendente, es ver esa capacidad del hombre, precisamente para perder su capacidad de sorprenderse. El adulto piensa que es constructor del mundo, que es libre de acción, y que comprende lo que sucede a su alrededor, sin saber que sólo es una prolongación de ese niño indefenso que aprendió a vivir en un mundo que al principio le sorprendió, pero poco a poco su sorpresa se convirtió en soberbia.

Es en esta etapa de la adolescencia donde el ser humano muestra en toda su expresión la adaptabilidad al ambiente, aunque es ambiente social en el que se desenvuelve sea una creación humana, en realidad es parte de un microsistema del que el ser humano forma parte, es decir, su adaptación desde que se conformó como un nuevo ser, hasta esta etapa en la que es un adolescente sólo ha mostrado adaptabilidad mediante mecanismos conductuales que posee de manera estructural en su organismo. Sin embargo es notorio que en este momento, en la adolescencia el individuo ya está en posibilidades de integrarse con participación activa a la vida social, ya que en principio es capaz de reproducir a la especie. Lo interesante aquí es observar, como mediante el lenguaje el hombre adquiere el programa de comportamiento social que requiere para instalarse en la sociedad, de manera coordinada e inconsciente. El adolescente se comienza a integrar al orden social, del cual fue un producto y comenzará también, mediante su comportamiento a reproducir el mismo orden del que fue producto, esto lo hará indudablemente a través de su participación en las organizaciones de las que forme parte.

### *7. Las explicaciones cognitivas*

Sigmund Freud, médico vienes que revolucionó a la ciencia médica de la mente, logro desentrañar, o intentar desentrañar los misterios que encierra la psique humana. Hasta su aparición la ciencia positiva estaba obstinada en encontrar los estímulos (inputs) que

determinaban el comportamiento de los individuos (outputs) fueran estos normales o patológicos, pero es con Freud, que se comienza a investigar el proceso, es decir, lo que ocurre con la caja negra que es la mente, y con ello se descubre que es ahí precisamente, donde se encuentran los secretos de los comportamientos, y no en los estímulos externos como se pensó. El buscar la verdadera participación de la mente en el comportamiento mediante la aceptación de la influencia personal, es decir, que cada individuo presentaba sus propios patrones de comportamiento de acuerdo a lo que vivió desde su nacimiento, y fundamentalmente durante era la infancia, entraño un cambio importante en la concepción de la psique humana, puesto que ahora cada individuo era en apariencia diferente.

Con Freud el ser humano recibe otro golpe narcisista, pues ya no sólo no es el centro del universo y no es hijo de Adán sino de un mono. Ahora descubre que ni siquiera es dueño y señor de su propia mente<sup>71</sup>. Freud descubre y señala importantes cuestiones que ayudan al hombre a comprender mejor como piensa y porque actúa de cierta forma, pero sobre todo, como puede conocerse a si mismo, y quizá lo más importante pero sin duda lo más difícil, como controlarse uno mismo.

Freud descompone la personalidad psíquica en el yo, el superyó y el ello, con lo que sentó las bases para conocer una disciplina del psicoanálisis que podría explicar muchas de las causas del comportamiento patológico de los individuos. Freud menciona que el individuo enferma a raíz del conflicto que le ocasiona la vida pulsional y la resistencia que imprime el yo hacia ella: la represión.

El yo es el sujeto más genuino, puede tomarse a si mismo como objeto, tratarse como a los otros objetos, observarse, criticarse, y para poder hacerlo parte de ese yo, se contrapone al resto, esa conciencia cumple con el reconocimiento de una existencia separada que da a la cosa un nombre propio, esa instancia situada en el interior del yo es *el super yo*, constituyendo este último el sentimiento de moral que determina el comportamiento del individuo, o por lo menos lo intenta regular, sustentado en la autoridad paternal que rige al niño en pruebas de amor y amenazándolo con castigos

---

<sup>71</sup> Palabras del Dr. Luís Montaña Hirose en el Seminario impartido en el posgrado de Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa en el año 2005.

que atestiguan la pérdida de ese amor y genera esa angustia realista que es precursora a su vez, de una angustia moral. Con el desarrollo el superyó asimila los influjos de aquellas personas que han pasado a ocupar el lugar de los padres, como maestros, educadores, arquetipos ideales. Es también el portador del *ideal del yo* con el que el *yo* se mide, al que aspira alcanzar y es la representación vieja de lo que los progenitores generaron con la admiración por aquella perfección atribuida al niño en algún tiempo de su vida (Freud 1930).

La represión es la obra de ese *superyó*, de tal forma que *superyó* y consciente se unen, así como reprimido e inconsciente por el otro lado coinciden. Grandes sectores del *superyó* pueden permanecer inconscientes, o lo que es lo mismo, la persona no sabe nada de sus contenidos y le hace falta cierto trabajo para hacerlos conscientes. El inconsciente es un proceso psíquico que sólo lo suponemos, puesto que de él no se sabe nada. Cuando nos referimos a él, lo hacemos como si se tratara de otra persona, sin embargo es nuestro propio inconsciente. Este se podría dividir en dos, el preconscious, que es aquel que permanece latente y llega a volverse consciente fácilmente, y el inconsciente, aquél que sólo con mucho trabajo aflora, y que en ocasiones no lo hace, pero es preciso ya no usar más este término de inconsciente en el sentido sistemático, se dará un nombre mejor, libre de malentendidos, basándose en Groddeck (en Freud) quién lo llamó *ello*.

*Superyó, yo y ello* son ahora los tres reinos, ámbitos, provinciaa en que se descompone el aparato anímico de la persona.

El *ello* es la parte oscura, inaccesible de nuestra personalidad, lo poco que se sabe de ella es el estudio del trabajo del sueño y de la formación de síntomas neuróticos, y que se describe por oposición con respecto al *yo*. No tiene ninguna organización, no concentra una voluntad global, sólo el afán de procurar satisfacción a las necesidades pulsionales con observancia del *principio del placer*. No se encuentra ninguna posibilidad de fundamentación temporal, es decir impresiones hundidas ahí por la represión hace décadas pueden comportarse como nuevas. El *ello* no conoce de valores, no distingue entre el bien ni el mal, por lo que sin lugar a dudas no respeta

ningún orden moral, sino que se limita a las pulsiones instintivas de las que habla Freud (Marcuse, 1965).

Por su parte el *yo* es lo que corresponde a la percepción-conciencia. Es el órgano sensorial de todo el aparato receptivo además no sólo para excitaciones que vienen de afuera, sino para las que provienen del interior de la vida anímica. El *yo* destrona el principio del placer, sustituyéndolo por el principio de la realidad, que promete más seguridad y mayor éxito. El *yo* subroga en la vida anímica a la razón y la prudencia, mientras que ello subroga las pasiones desenfrenadas, pero el *yo* es sólo un fragmento del *ello*, un fragmento alterado de manera acorde al fin por la proximidad del mundo exterior, sólo que en esta regulación el *yo*, suele producir angustia en el ser humano, o el equilibrio mismo se da en función de la necesidad de eliminar la angustia, es decir, en su afán por la reducción de la angustia, el *yo* puede dejar en libertad la conducta motivada por el inconsciente o igualmente puede reprimirla a petición del superyó. Freud menciona que la angustia es un estado afectivo, sensaciones de placer-displacer con las correspondientes inervaciones de descarga y su percepción, comparable al ataque histérico del individuo. El proceso del nacimiento es el evento que deja tras de sí esa huella afectiva, en los cambios en la actividad del corazón y la respiración, característicos del estado de angustia. De la angustia en la histeria y otras neurosis hacemos responsable a la represión.

La angustia muestra un estado afectivo como reproducción de un antiguo evento peligroso, la angustia está al servicio de la autoconservación y es una señal de un nuevo peligro, se genera a partir de una libido que de algún modo se ha vuelto inaplicable, lo hace también a raíz del proceso de represión. Las tres principales variedades de angustia – angustia realista, la neurótica y la de conciencia moral, pueden ser referidas espontáneamente a los tres vasallajes del *yo*. Pero no es la represión la que crea la angustia, sino la angustia estuvo ahí primero y esto debe señalarse, porque incluso la represión podría considerarse en algún momento como un mecanismo de adaptabilidad al medio, en donde de otra forma el individuo pondría en riesgo su propia integridad y la de su especie, por ejemplo el principio de la realidad.

En la vida sexual de los seres humanos Freud habla de lo que para muchos es indecoroso, que si no es utilizado con un único fin reproductivo, debe ser reprimido y controlado. Es gracias al estudio de las patologías sexuales o como Freud define a: los perversos, que se puede comprender el comportamiento aparentemente “normal” del ser humano. Freud es identificado con la idea de que el sexo mueve al mundo, sin embargo es importante ahora para comprender desde su punto de vista a que responden determinados comportamientos humanos, en esta búsqueda que se tiene, por determinar cual podría ser la naturaleza del hombre, en cuanto a su condición ontogenética, en ese proceso de adaptabilidad que permite al hombre mantenerse en este mundo.

Por ello es tan importante señalar que en todos los llamados perversos su sexualidad, en realidad cumple papel similar de satisfacción sexual que las personas llamadas normales. Requiriendo de los mismos sacrificios para alcanzarla que a menudo son muy penosos. Estos campos de perversiones son fenómenos como cualquier otro, muy frecuentes y difundidos. Se sabe ahora que la neurosis se debe a satisfacciones sexuales sustitutivas, por ejemplo la pretensión de excepcionalidad de los homosexuales o invertidos se desvanece tan pronto se comprueba que en ningún neurótico faltan nociones homosexuales y que incluso muchos de sus síntomas expresan esta inversión latente. Los homosexuales son en realidad invertidos conscientes y manifiestos, cuyo número languidece ante los homosexuales latentes.

La investigación psicoanalítica se ha visto precisada a tomar en consideración la vida sexual del niño, debido a que en los síntomas de los adultos, los recuerdos y ocurrencias por regla general conducen a los primeros años de la infancia. Todas las inclinaciones perversas arraigan en la infancia; los niños tienen toda la disposición (constitucional) a ellas y la ponen en práctica en una medida que corresponde a su inmadurez. En suma, la sexualidad perversa no es otra cosa que la sexualidad infantil aumentada y descompuesta en sus mociones singulares, de ahí la importancia de conocer lo que vimos con Piaget, en cuanto a la forma en como el niño se va desarrollando y creciendo, con la intención de determinar en que momento el niño

puede desarrollar patologías, en razón de lo que de acuerdo a su edad esté viviendo, considerando estas patologías como procesos de inadaptación de alguna manera.

No obstante lo más importante con respecto a estas pulsiones sexuales, es lo que tiene que ver con la sociedad, ya que según Freud, esta tiene que hacerse cargo pedagógicamente de dominar dichas pasiones, restringirla, someterla, hasta que el niño haya alcanzado un cierto nivel de madurez, por decirlo de alguna manera, la educación es un mecanismo, por el cual se adapta al individuo a cierto orden. En caso contrario la *pulsión libidinal* rompería los diques y arrasaría con la obra de la cultura, trabajosamente erguida. El motivo de la sociedad humana es, en su raíz última, económico, como no posee los medios de vida suficientes para mantener a sus miembros sin que trabajen, tienen que restringir su número y desviar sus energías de la práctica sexual para volcarlas al trabajo. Para ello se encuentra que la influencia en este orden debe hacerse desde muy temprana edad. Se ha intentado desmentir la sexualidad infantil, lo que sin duda es un error, que se paga con sociedades enfermas.

La *libido* es la pulsión desde una perspectiva filogenética, que como el hambre, tiene el individuo en cuanto a sus necesidades sexuales. Las primeras nociones de sexualidad aparecen con el lactante en determinadas acciones, como el mamar pecho materno, acto que se conoce como el punto de partida de toda la vida sexual. También el niño se chupa el pulgar, chupa su propia lengua, el chupeteo produce entonces una sensación similar al mamar leche, pero sin necesidad del hambre. Linder menciona que las exploraciones en el cuerpo propio de las zonas genitales en el niño, crean el camino para pasar del chupeteo al onanismo. También el lactante encuentra sensaciones placenteras cuando vacía su vejiga y sus intestinos, hasta que el mundo exterior lo reprime sobre esas funciones que considera indecentes y secretas, pero el niño no siente asco por su mierda, la aprecia como a una parte de su cuerpo, aún después de la educación que lo inhibe, el traslada esa estima por las heces hacia el dinero. Freud menciona que en gran parte de los adultos, homosexuales y heterosexuales el ano realmente toma en el comercio sexual el papel de la vagina. Así nada se tiene que objetar sobre el parentesco entre la sexualidad infantil y las perversiones.

En los niños el camino de exploración comienza con los genitales, prosigue sin interrupción desde el onanismo del lactante hasta el onanismo de apremio<sup>72</sup> de la pubertad y persiste aún por largo tiempo. El interés sexual del niño se dirige primero a saber de donde vienen los bebés, y la mentira de los padres hacen que el niño se sienta sólo. Desde el principio los niños suponen que los bebés pueden producirse por el ano, pero abandonan esta idea más adelante y la cambian por la idea de que sale por el ombligo o por alguna región debajo del pecho de la madre. La primera información cercana a como nacen los bebés la reciben en la pubertad, pero esta es casi siempre desvalorizada e incompleta. Lo que fuera del psicoanálisis se llama sexualidad, se refiere sólo a una vida sexual restringida, que si no es para la concepción debe ser algo prohibido.

Sigmund Freud a partir del psicoanálisis reconoce estas conductas sus principales causas, aunque fue el doctor Josef Breuer aplicó por primera vez el procedimiento a una muchacha afectada de histeria (1880-1882), fue Freud quién en realidad la perfecciona y la potencia a lo que hoy en día se conoce. Lo que dio origen a dicha herramienta fue la histeria fue nombrada así desde los griegos y correspondía a la enfermedad que sin razón aparente, presenta síntomas de cuadros graves en el individuo. El médico de antes, al no comprender lo que sucede con este tipo de pacientes los tachaba de heréticos, y les atribuyen toda la malignidad posible, cosa que el Dr. Breuer no hizo, el por ejemplo cuando su paciente contrajo la enfermedad a raíz de la muerte de su padre a quién cuidó por largo tiempo, vislumbró que su paciente por ejemplo en su enfermedad sólo hablaba y comprendía el inglés, y Breuer bautizó este novedoso tratamiento como *talking cure* (cura de conversación), descubriendo que con el desollinamiento del alma se podía obtener una eliminación de perturbaciones anímicas siempre recurrentes. Hasta entonces nadie había eliminado un síntoma histérico por esa vía, ni penetrado tan hondo en la inteligencia de su causación. Bauer investigó de manera planificada la patogénesis de los otros síntomas y efectivamente, casi todos los síntomas habían nacido como restos de vivencias plenas de afecto a las

---

<sup>72</sup> El onanismo de apremio es la masturbación por necesidad, o sea impuesta al individuo por las circunstancias biológicas o sociales.

que se llamó después *traumas psíquicos*, y que su particularidad se esclarecía por la referencia a la escena traumática que los causó.

Cuando años después Freud comienza a aplicar el método de indagación y tratamiento de Breuer a sus propios pacientes. Encontró que los enfermos de histeria padecen *reminiscencias*. Sus síntomas son restos y símbolos mnémicos de ciertas experiencias traumáticas. Histéricos y neuróticos recuerdan las dolorosas vivencias de un lejano pasado, permaneciendo adheridos a ellas, y por el que descuidan la realidad efectiva y el presente. Esta fijación de la vida anímica a los traumas patógenos es uno de los caracteres más importantes y de mayor sustantividad en la práctica de la neurosis.

Mediante la indagación de los histéricos y otros neuróticos se concluye, que en ellos ha fracasado la represión de la idea entramada con el deseo insoportable, pero aunque en apariencia el displacer fue separado de la conciencia, la noción de deseo reprimida permanece en el inconsciente al acecho de ser activada, arreglándose para aparecer como una *formación sustitutiva: el síntoma*, siendo inmune a los actos del yo para corregirla. Pero si lo reprimido se hace consciente, el conflicto psíquico así generado y que el enfermo quiso evitar, puede hallar con la ayuda del médico un desenlace mejor que el que le procuró la represión, he ahí el psicoanálisis, para lo cual las asociaciones libres, la interpretación de los sueños, y la apreciación de acciones fallidas y causales, son algunos de los métodos más reconocidos de atrapar el verdadero contenido del inconsciente de las personas.

Melanie Klein (Segal, 2002, Pontalis, 1968) en sus estudios encontró que el individuo tiene una aflicción original en su nacimiento y de alguna manera lo condena para siempre, claro está si se le quiere ver así. Al nacer el ser humano desarrolla una angustia formidable que a lo largo de su vida intentará evitar que ocurra nuevamente, todo ello claro está, de manera inconsciente. El mundo esta lleno de triunfos y fracasos, en esa medida el niño aprende y comienza a esclarecer sus deseos tan contradictorios como intrincados.

Klein habla de posiciones infantiles: la paranoide, la depresiva y la aprehensión o instauración del objeto. En cada fase se encuentran un conjunto de ansiedades y

defensas que si bien aparecen en los primeros meses de vida, se repetirán con la misma intensidad en al edad adulta. La primera posición la paranoide es la que contiene los estados paranoides y esquizoides, la segunda es la del duelo y los estados depresivos, siendo la finalidad de Klein determinar las relaciones centrada en una forma de aprehensión e inclusive restauración del objeto, puesto que al imponer correcciones el individuo evoluciona (Segal, 2002).

La vida es un juego complejo de ida y vuelta, el pecho bueno que da leche, el pecho malo que la quita, el niño proyecta su amor al pecho gratificador y su agresividad al pecho que se niega, no obstante esto crea un serio conflicto, puesto que la madre es receptora de ambos sentimientos, esto es que el par antitético que define al objeto no puede superponerse al par antitético que estructura la relación de objeto a saber los procesos inversos de introyección y de proyección: buenos objetos y malos objetos están contenidos en el mismo recipiente, sin embargo existe una armonía preestablecida entre el objeto y el mecanismo. El adulto siente el duelo como el niño la pérdida de la fantasía de sus buenos objetos.

*Ericsson*(1987) como psicólogo del yo propone una teoría menos pansexual que Freud quién sin duda pone todo su empeño en el inconsciente de la persona, cuestión que algunos critican. Ericsson por ejemplo a diferencia de Freud, pone más énfasis en la etapa consciente del yo, puesto que los aspectos cognitivos y racionales del agente son fundamentales para entender el comportamiento del ser humano, reconociendo como algo fundamental, la vida anímica cultural y social del hombre.

Erickson busca determinar las condiciones que embotan y distorsionan al yo individual, pero analizando también el yo social. Por ello resulta fundamental incorporar a las ciencias sociales en la comprensión del yo social. El en su labor clínica dio prioridad al estudio de la cultura y encontró una secuencia de etapas de desarrollo de la personalidad en el periodo que va desde la infancia hasta la edad adulta. Señala que en todas las sociedades la madre es el único agente que domina la crianza temprana del infante, deduciendo de ello que las primeras fases del desarrollo de la personalidad están asociadas a necesidades o tensiones originadas en la conformación física del organismo. Por lo tanto, la interacción tempranísima entre la madre y el infante

conforman un estrato en el desarrollo del inconsciente. Erickson propone etapas para conocer como se desarrolla la psique del infante. 1. La primera y la más temprana es la de la confianza básica vs desconfianza básica, la predictibilidad y la expansión 2. autonomía vs duda o vergüenza. 3. iniciativa vs culpa. Los componentes motivacionales de la personalidad infantil y de la adulta derivan de una orientación generalizada de evitar angustia y preservar autoestima contra el ser inundado por la vergüenza y la culpa. Los mecanismos del sistema de seguridad permanecen en un nivel inconsciente porque son pre-lingüísticos, por más que la fase edípica sea justamente la época en que el niño aprende a constituirse como un yo (Ericsson, 1987).

Por su parte Winnicot (1979), es otro de los psicólogos que ponen especial énfasis en la forma en como la experiencia cultural influye la psique humana. Realizó estudios en recién nacidos y niños pequeños, desde una postura psicoanalítica pediátrica, y le llevó a referir que los individuos que habitan este mundo, pueden ser y en realidad son influidos por el pasado y el futuro mediante vínculos culturales, o lo que es lo mismo, existe una especie de determinismo psicológico. Algunos de sus estudios más importantes, se colocan en la esfera de los objetos transicionales, es decir, el objeto que sirve al hombre como herramienta para asirse, relacionarse, o internarse en el mundo que lo rodea.

Winnicot (1979) como pediatra refiere que después de analizar a miles de niños, notó que en realidad nunca recibió a un niño sólo en su consultorio, siempre vienen con su madre, lo cual resulta obvio, pero dicho evento esta plagado de un simbolismo importante para comprender la vida del ser humano. Como ya antes se mencionó el ser humano esta ligado al mundo que lo rodea en principio por su cuerpo, pero también por su madre y esto determina en mucho su comportamiento. Ahora bien, en cuanto a como el niño comienza a comportarse, Winnicot habla de la primera posesión, la que por supuesto está en su cuerpo, no obstante el niño comienza a notar lo propio y no propio, desarrollando la noción de apercpección y la percepción, dualidad que puede determinar su comportamiento futuro, por ejemplo en la capacidad de ilusión de los artistas. Estos objetos que son su propio cuerpo, por ejemplo el pulgar, pasan después a ser objetos externos, como una cobija un muñeco, y son la forma en como el niño se sujeta al

mundo. Existen experiencias funcionales que van acompañadas de pensamientos y fantasías, a estos fenómenos Winnicott los llama fenómenos transicionales, mismos que empiezan a aparecer entre los cuatro y los seis meses de edad hasta los ocho o doce. Es posible que en la edad adulta estos objetos transicionales determinen en alguna medida la forma en como el individuo se comporta, puesto que al haber sido la forma en como el niño encontraba tranquilidad de pequeño, ahora el adulto encuentre esa misma tranquilidad o por lo menos la busque, haciendo uso del objeto transicional.

El objeto transicional también permite al niño desarrollar la distinción entre fantasía y hechos, entre los objetos internos de los externos, es decir, el objeto transicional permite al individuo desarrollar la capacidad para aceptar diferencias y semejanzas. No obstante, es fundamental dejar en claro la idea de Winnicott de que la madre constituye el principal referente transicional del individuo, puesto que muchos de los objetos transicionales que a lo largo de su vida va adquiriendo o utilizando, están en relación directa con su unión al seno materno. El objeto transicional pertenece al mundo de la ilusión, de ahí su importancia para posteriores actividades religiosas, artísticas o científicas, que comienzan cuando el individuo comienza a descargar el objeto transicional en los intereses culturales.

#### *8. De lo individual a lo social*

Hemos visto como la psique humana esta influenciada siempre por el medio que rodea al hombre, Berger y Luckman ( 2003) mencionan en su libro “La construcción social de la realidad” como el niño desde que está en el seno materno ya tiene una relación directa con su medio, el escucha y siente parte de ese mundo aún antes de terminar su gestación, de hecho, el bebe en el primer año aún continua con la formación biológica ya fuera de la madre, lo que sugiere que su génesis biológica y social se entrelazan en un solo proceso, de tal suerte que no hay ser individual propiamente, sino un ser social siempre.

Esto es en parte, la tesis que defiende Lorenz (1971) desde la etología, que menciona que en realidad la conformación filogenética y ontogenética son parte de un mismo proceso.

En este sentido y ya sobre terrenos antropológicos, Marcel Mauss (1967) realizó trabajos muy interesantes que buscaban ligar la psicología y la sociología, desde su posición etnológica. El muestra como la construcción simbólica que une a la sociedad, se da siempre en un proceso colectivo, lo que determina que cada sociedad posea caracteres institucionales particulares, mismos que se le dan a sus miembros de manera tácita y explícita durante su niñez.

Mauss define la vida social como un mundo de relaciones simbólicas, donde lo cultural es el conjunto de sistemas simbólicos que parten en primer lugar del lenguaje, y ya después de las reglas, las relaciones económicas, el arte, la ciencia, la religión, etc. Dichos sistemas tienen como finalidad describir y expresar la realidad física y la realidad social. No obstante las sociedades están determinadas también, además del tiempo y con ello por su evolución, por el espacio, lo que implica la influencia de otras sociedades.

Según Mauss, la sociedad impone al hombre su forma de comportarse, pero para comprender dicho acto social, es indispensable estudiar a la sociedad desde adentro, no como etnógrafo sino como miembro, por ejemplo indígena de una tribu. El fundamento de su obra es la complementariedad entre el psiquismo individual y la estructura social, reclamando el análisis y descripción de las costumbres y de las instituciones, todo fenómeno social es un fenómeno psicológico. En su gran obra "el Don" introduce la noción del acto social, el cual muestra que lo social sólo es real cuando existe la integración sistémica, es decir, el acto social puede ser comprendido sólo desde su totalidad, debe comprenderse la objetividad del análisis histórico desde la subjetividad de la experiencia vivida.

No obstante resulta complicado comprender al hombre dentro del acto social en toda su diversidad, ya que como el mismo Mauss menciona, cada sociedad contiene caracteres institucionales particulares, de tal suerte que el estudio se complejiza. Bert L. Vallee (1985) muestra una realidad social que pocas veces se observa, el poder

determinar el comportamiento social mediante la generación de modelos que comprendan leyes universales es una tarea complicada, sin embargo podrían existir algunas características análogas a toda sociedad. Si se pretendiera generar modelos, estos podrían caracterizarse en tres niveles básicos: 1. Las actividades materiales, que básicamente son aquellas actividades que todos los hombres realizan para sobrevivir, ya que todos los seres humanos producen bienes materiales a partir de los recursos contenidos en el medio ambiente que los rodea, 2. Las actividades simbólicas, éstas son las más complejas ya que se sustentan en la producción de bienes inmateriales, potencias superiores de la naturaleza y de la cultura, las fuerzas de la representación simbólica, los actos simbólicos o instrumentos de la representación, el desarrollo del pensamiento analógico de la transferencia de energía y el lenguaje ritmos y formas. 3. por último las actividades sociales, donde se menciona que las sociedades humanas en realidad viven una división basada en la diferenciación que efectúa la memoria colectiva de un grupo de individuos con relación a otros. Los seres humanos son sólo una especie, son miembros de un cuerpo colectivo particular, que no están abandonados al azar sino que son arbitrarios, son organizados y dinámicos, por lo que cada cuerpo colectivo o sociedad conserva sus propias relaciones sociales.

Sería difícil determinar si puede existir una especie de sociología que determine las leyes generales de comportamiento social, lo que es un hecho es que la gran diversidad complicaría dicha tarea. Al igual que la hipótesis Sapir-Whorf habla del determinismo que cada sociedad genera en base a la forma en como utiliza su lenguaje, se observa que también cada sociedad crea su propia concepción y por lo tanto construye su propia concepción simbólica de la realidad, de tal suerte que la labor de universalizar sería tarea titánica, si no que imposible. Para mostrar esta diversidad mostraremos algunos ejemplos de vida social en diferentes sociedades y grupos:

1. Los que viven de la basura. Soares Costa (1991) en su estudio “de la basura también se vive” muestra la forma en como un grupo social *sui géneris* se comporta, al interior y con el exterior. En dicho grupo social que habita una favela brasileña se puede considerar que existe un universo marginal en relación a la ciudad que está

intensamente segmentado en su interior, apareciendo las familias como grupos prácticamente aislados entre sí. Entre este grupo social, el hombre negro es cautivo y esa es una condición natural, la libertad formal del negro no puede alterar su condición intrínseca de subordinación al blanco. En el plano de los valores morales, el blanco relaciona los elementos de color blanco con valores morales positivos, identificándose a través del color como un individuo integrado al orden social vigente.

Para la gente que no trabaja en la basura, los que si lo hacen trasgreden cierto orden social, por el simple hecho de estar sucios, lo que ocasiona que la gente que trabaja en la basura tenga un cierto respeto por la limpieza, convirtiendo esta en un ritual desde el cual se purifica para convertirse en una persona común y corriente en cuanto se baña.

Interesante resulta también los mecanismos de justificación que utiliza esta gente para reivindicar su trabajo “Es mejor quedarse aquí con todo ese sacrificio y arriesgando la salud, pero tengo libertad de trabajar cuando puedo y cuando quiero. Para ellos “recolectar” basura no es un trabajo deprimente; por el contrario, es legítimo porque asegura la supervivencia de los recolectores y de sus familiares, sin el yugo de las exigencias de los empleos “llamados formales”

2. Los Nuer. El conocer como funcionan o como viven algunas etnias, permite determinar de manera comparativa que es lo que se podría considerar natural o normal dentro de cada sociedad. Los Nuer son un pueblo neolítico que vive en los pantanos y sabanas que se extienden a ambos lados del Rio Nilo. Fueron estudiados y descritos por un antropólogo llamado Evans\_Pritchard.

Aunque en principio lo que se intenta describir es un sistema político, el conocer este pueblo en realidad permite observar diferentes rasgos de orden social que sirven para comprender mejor nuestras sociedades. “La organización social de los nuer es simple y su cultura mínima” dependientes por completo de su medio ambiente. Son fundamentalmente pastores y por lo tanto la mayoría de sus actividades sociales están en relación con el ganado.

Las aldeas se mueven dependiendo de la etapa del año en que se trate, de tal manera que la temporada de campamento se divide en la primera parte de la estación

seca, cuando los jóvenes se trasladan de un campamento pequeño a otro, y la segunda parte de la estación seca, cuando todos están concentrados en grandes campamentos junto a corrientes de agua permanentes, que no abandonan hasta que regresan a sus aldeas. Las aldeas se construyen sobre terrenos altos para evitar inundaciones y los molestos y peligrosos mosquitos.

La aldea es el grupo Nuer más pequeño constituyendo la unidad política, no obstante esta aumenta en tamaño en cuanto se ven amenazados, por lo que se unen entre aldeas contiguas en número determinado en función del tamaño de la amenaza, pero dejan de asociarse en cuanto la amenaza disminuye, convirtiéndose incluso en enemigos naturales. Cuanto más pequeño es el grupo, mayor es la unión entre sus miembros.

3. La casa indígena. Otro estudio interesante para conocer y de manera comparativa comprender mejor nuestras sociedades es el estudio realizado por R. Jaulin (1970), quién hizo un estudio de algunas habitaciones étnicas en la india. Describe que la casa indígena esta constituida por un edificio donde cada miembro tiene su propio departamento, no pudiendo heredarlo a algún familiar, donde existe alianza y discreción ya que los aliados participan de esa misma unidad fundamental, política, funcional: la casa.

El bohío indígena es la casa india más agradable, esta bien protegida del medio ambiente exterior por un techo sumamente amplio que permite que este aireado y sus dimensiones son amplias: de 5 a 15 metros de alto, por 6 a 20 de ancho y 10 a 43 de largo, teniendo una gran solidez y su vida útil es de diez años renovando el techo de hojas regularmente.

Esto es importante porque el hábitat determina en gran medida las relaciones humanas, y por lo tanto el comportamiento social. Puntos tales como la intimidad de la familia, algunas cualidades morales, el equilibrio social, la organización de las responsabilidades, un orden y una nobleza son características que la casa que se habita determina. El estudio de Evans-Prichard ofrece elementos interesantes para comprender muchos comportamientos sociales. por ejemplo la claridad y la penumbra,

el suelo y la limpieza, la colectividad, etcétera dicen mucho no sólo del entorno, sino de las relaciones sociales y del comportamiento social.

4. Economía tribal. El descubrir que la forma de economía capitalista que esta sustentada en la racionalidad instrumental que Weber describiera desde hace tiempo, no es la única forma posible de organización económica ofrece importantes pistas y conocimiento para cuestionar por un lado, pero para entender mejor la naturaleza del hombre. M. Sahlins (1984) en un estudio sobre sociedades tribales, ofrece describe la forma en como algunas tribus se organizan económicamente.

B.L. Sahlins en la economía tribal muestra que la organización está hecha u organizada por instituciones exactamente tan generalizadas como las familias y los linajes. La familia es en relación con la economía tribal lo que la casa solariega fue con respecto a la economía europea del medioevo, o la corporación industrial en relación con el capitalismo moderno: cada una de ellas es la institución central de producción de su época. Los grupos domésticos de sociedades tribales no se han visto todavía degradados en una condición social de puro consumo. La producción es una función doméstica. Sus mismas relaciones interiores, como las existentes entre marido y mujer, entre padre e hijo, son relaciones de producción (Sahlins, 1972).

Las familias no sólo producen para el uso, sino también para el trueque, con lo que adquieren indirectamente productos que necesitan, manteniéndose un interés en el consumo y no en el capital. En las sociedades primitivas la división del trabajo es sexual. Aunque existen algunas sociedades tribales que están jerarquizadas, pero ninguna es una sociedad de clases. El sistema de producción familiar autónomo es diferente del de formación de clases, lo mismo que la estratificación económica, es decir falta el incentivo para producir el excedente, ya que la producción cesa en cuanto la producción satisface la necesidad. Existen dos formas de reducir la brecha entre los medios y los fines escasos, y es la de producir mucho o necesitar poco, esta última es la de la economía doméstica. Sus necesidades, decimos, son limitadas.

En este tipo de economía domestica el trabajo no esta divorciado de la vida, y en las tribus el intercambio no existe fuera de las relaciones no económicas. Existe un aspecto económico para cada afinidad social: padre-hijo, sobrino-tío materno, jefe-

subordinado, de alguna manera esto se sigue observando en muchas de las pequeñas empresas de México, donde el sentido familiar influye en el racional<sup>73</sup>.

5. La sociedad indú. Louis Dumont (1989) por ejemplo ofrece un estudio sobre la sociedad indú y su organización por castas, la idea es mostrar como para comprender una civilización hay que estudiar a las diferentes sociedades. En la india la sociedad se divide en castas, las cuales no sólo se diferencian sino que se jerarquizan, lo que permite distinguir su propia especie de división de clases. En la india esta jerarquización esta en función de la religión, es una gradación de estatus, y la justicia consiste en situar las diversas funciones sociales en el lugar apropiado. Aquí los sacerdotes están en el nivel más alto, esto muestra que la clasificación jerárquica de las funciones esta en función de lo puro y lo impuro.

El sistema de castas contiene esta visión religiosa que crea una división social del trabajo. Las funciones religiosas se confunden con otras, todo ello dentro de un marco de interdependencia que se muestra muy diferente del marco económico en donde se desenvuelve la mayor parte de los países occidentales. Esta conformación procede de la mentalidad primitiva y sus clasificaciones que comportan tabúes y participaciones, distinguiendo entre lo que es sagrado y lo que es profano. Lo impuro marca las relaciones orgánicas entre el mundo humano y el mundo no humano, ligando la impureza al nacimiento, a la muerte, a la excreción y a la reproducción y la comida. Se nace en una casta, de la cual no se puede salir de para casarse, no se puede renunciar a la ocupación tradicional, y que hasta hace poco la casta, o su subdivisión, solía contar con una asamblea que impartía justicia. Fuera de eso, por su modo de vida y costumbres, cada casta se parece mucho a sus vecinas.

---

<sup>73</sup> En México de acuerdo al censo económico de 2004 existen cerca de 4 millones de empresas, de las cuales el 98% de ellas son Micros y Pequeñas empresas.

## B. El historia y adaptabilidad social

Hasta este momento se ha realizado una revisión de los aspectos más relevantes de la adaptabilidad de la vida y su referente obligado que es el hombre, principalmente el hombre organizacional, ahora resulta importante comenzar con un recorrido histórico sobre como las fuerzas ambientales pudieron haber determinado el orden social a lo largo de la historia, y como el hombre y su sociedad han tenido una relación directa con el Ambiente que los rodea, historia de cambio, adaptación y/o muerte, que no se limita al determinismo únicamente del ambiente sobre el hombre, sino de este último actuando y modificando el sistema que lo contiene a él mismo<sup>74</sup>.

Hasta este momento lo que se ha revisado tanto en el tema de la adaptabilidad como en el del ambiente es una reflexión científica por decirlo de alguna manera, aunque ha sido extensa, dicha revisión carece de una contextualización en el tiempo después de que el hombre se instala en la civilización, particularmente en el tema de lo social para terminar con lo organizacional. Si bien es cierto que durante la revisión de la evolución de la vida y sobre todo del hombre se hizo esta revisión histórica, de alguna manera es necesario mencionar que en lo que concierne al orden actual que guarda el estudio de las organizaciones requerirá una profundización de cómo la sociedad ha evolucionado y se ha ido adaptando dialécticamente a partir de elementos ambientales. Es decir, se vuelve necesario observar la evolución, el desarrollo y la adaptabilidad que ha tenido el hombre viviendo en sociedad civilizada, bajo la influencia de variables ambientales.

Esta reflexión histórica<sup>75</sup> como antes se menciono comienza con el surgimiento de la vida en nuestro planeta, pasando por la aparición del pez bronquial, el antecesor del hombre como criatura primigenia, después fuimos observando las diferentes etapas

---

<sup>74</sup> La muerte aquí se utiliza en dos sentidos, el primero es en su estricto significado con relación a la muerte versus la vida, en donde un individuo o animal pierde la vida, así como también es vista en un sentido metafórico, con relación a la extinción o desaparición de alguno orden social, institución o fenómeno social existente.

<sup>75</sup> Si bien existen importantes autores que han explicado la historia del hombre, la mayoría de ellos se ha limitado a referir los hecho desde una posición épica, en donde relatan lo que ocurrió, sin reflexionar algunos de los motivos básicos que propiciaron el cambio paradigmático en el mundo. Es por ello que nosotros nos basamos en un autor que si lo hace, su nombre Taichi Sakaiya (1995), personaje que a partir de algunas variables logra crear un sustento lógico de la historia del hombre, desde las primeras civilizaciones hasta nuestros días.

de evolución de los homínidos hasta llegar al *homo sapiens*, no obstante ahora daremos un salto en el tiempo hasta la aparición de la civilización con el advenimiento de la Agricultura, para situarnos en los antecedentes de nuestra cultura y consiguiente aparición de las organizaciones en esta era posmoderna

Es preciso aclarar no obstante, que la revisión que ahora se hace deja de lado de manera normal en la modernidad, el aspecto natural del hombre, es decir, la evolución histórica que ahora se presenta permanece en el orden de la explicación social, dando por hecho, o quizá ni siquiera imaginando el orden filogenético antes descrito, esto no es un error deliberado, de hecho permite reflexionar la separación que se habló al principio de naturaleza-sociedad.

### 1. *La civilización antigua*

Con la Agricultura, el hombre comenzó una historia de dominio acelerado sobre el medio ambiente, camino que lo ha llevado hasta lo que hoy en día se observa de manera alarmante, el abuso indiscriminado del un ambiente que ha sido al parecer, irreversiblemente dañado con lo que el hombre a atentado contra su propia naturaleza, la única condición natural del hombre que no puede evadirse, y que es la supervivencia de si mismo y de su especie. Latour (2007:25) menciona que con la etapa que hoy conocemos como modernidad, el hombre al querer desviar la explotación del hombre por el hombre sobre una explotación de la naturaleza por el hombre, la sociedad industrial multiplicó indefinidamente ambas

¿Pero como se llegó a esto? Sakaiya (1995) hace una propuesta que le llama “perspectiva para abordar el cambio social”. Desde la Civilización antigua, hasta la hoy llamada sociedad del conocimiento han aparecido diferentes etapas de desarrollo (sociedad antigua, edad media, renacimiento, modernidad, posmodernidad) que prácticamente sólo han sido descritas como periodos que el hombre ha vivido y sufrido a lo largo del tiempo.

Sakaiya ofrece una explicación ordenadora de dicho cambio, y la refiere a la combinación de tres factores básicos: tecnología, recursos y población. Con estos tres factores llamados “disgregadores” se pretende explicar el funcionamiento social de cada

época, pero mejor aún, se puede mostrar una hipótesis lógica sobre porque se fueron modificando y consolidando las diferentes etapas de desarrollo de la humanidad, estos factores permiten en principio ligar aspectos mediambientales con la adaptabilidad del hombre a los mismos, tecnología y recursos como factores reconocidamente externos y población en un sentido demográfico, proveen de una concepción ambientalista o ecológica a la explicación diacrónica del hombre en la civilización.

Así entonces con esta visión de Sakaiya, la combinación de estos tres factores disgregadores posibilitaron una visión del mundo de cada época, de tal suerte que con la aparición de la agricultura<sup>76</sup>, el hombre fue capaz de comenzar a dominar a la naturaleza mediante lo que hoy reconocemos como tecnología, pero además en esos momentos el hombre ya era capaz no sólo de garantizar su alimentación, hecho que por mucho tiempo fue su principal problema, sino que también ya había comenzado a hacer uso de otro tipo de tecnología aplicada (técnicas) como lo era la domesticación de animales y el pastoreo, la utilización de materiales como herramientas ( piedra, madera y después metales) que le hicieron la vida más fácil y placentera.

La escasez de recursos y tecnología y las relaciones con enemigos externos, que también buscaban comida, las limitadas tierras susceptibles de ser aradas propició la conformación de ciudades-estado, mientras que la necesidad de conservar semilla reforzó la autoridad de los monarcas. Todo esto sentó las bases de una comprensión del mundo particular ya que la existencia de un impulso natural<sup>77</sup> lleva al hombre a desarrollar sistemas de ética y estética determinados, en donde es bien visto consumir productos en donde estos abundan en gran cantidad, mientras que por el contrario donde hay escasez, es bien visto ahorrar y preocuparse de un mundo austero donde las virtudes se vuelcan sobre el ensimismamiento del hombre hacia si mismo, y con ello

---

<sup>76</sup> No bastó con que el hombre se percatara de que al sembrar la semilla esta puede producir más fruto, requirió desarrollar una tecnología de comprensión amplia de cómo administrar la semilla, cuanta sembrar, cuanta almacenar, cuanta utilizar para alimentación, que frutos son más apropiados para la siembra, etcétera, eso requirió seguramente de muchos años de trabajo racional para el hombre de la civilización antigua.

<sup>77</sup> El impulso del hombre por moderar la utilización de recursos cuando estos son escasos es referida por Sakaiya como un impulso empático, sin embargo su procedencia más que instintiva es Racional (Freud 2001 y Marcuse,1965 ), y se conoce como el principio de la Realidad, la cual se sustenta en la capacidad del hombre para advertir la necesidad de moderarse en diferentes ámbitos (principalmente el libidinal) y proceder con cautela en la satisfacción de necesidades instintivas que de no moderarse pondrían la misma supervivencia de la especie en peligro.

hacia el espíritu; afuera de si mismo, el hombre no encuentra mucho que desear, así la contemplación del espíritu es un acto de gran belleza moral.

En esta lógica estética del mundo la civilización antigua generó un rechazo por la opulencia y el consumismo, similar a la presentada en la Edad Media. No obstante la semilla de la tecnología comenzó a crecer, el hombre logró desarrollarla y perfeccionarla, con lo que posibilitó la abundancia de productos, comenzó con el descubrimiento de métodos para trabajar la tierra y hacer útil el suelo más difícil de penetrar, comenzó a construir canales y llevar agua a zonas secas con el impacto que esto representó para la producción agrícola.

Con esto, el hombre dominó mejor la naturaleza y esta lo recompensó con excedentes de producción; excedentes estos que posibilitaron mayores manifestaciones de intercambio de productos entre comunidades. El trueque en gran extensión, demandó a la vez, el desarrollo de los medios de transporte de tracción animal y de embarcaciones. Este periodo se dio desde 1500 A.C (antes de cristo) en Mesopotamia, el noroeste de la India y el valle del Río Amarillo en China.

Con el excedente de productos, el impulso empático del hombre comenzó a modificarse. La existencia de bienes materiales que se podían intercambiar, posibilitó la exploración de otras tierras y con ello de otras culturas y otros productos que impactaron en la mente del hombre, que buscaba comprender qué eran y porqué eran así los productos, porqué la tierra producía, cómo podía producir más, como podía transportar más productos, etcétera, el hombre se percató de las posibilidades de la tierra y comienza a expandirse, con lo que surgen las primeras ciudades-estado. Se comienza a desarrollar esta Ética y Estética del orden material, y con ello el pensamiento realista toma fuerza, el cuestionamiento del mundo produce a los primeros grandes pensadores, teniendo expresiones notables en la India, China, Medio oriente, pero sobre todo en la Grecia clásica con: Tales de Mileto, Pitágoras, Anaxágoras, Anaximandro, los Sofistas, Sócrates, Platón, Aristóteles, quienes explicaron el mundo de diferentes maneras. No es tarea de esta investigación ahora hablar del aporte de cada uno de ellos, sino de la observar la etapa civilizatoria que se vivía. En ese entonces, el que estos pensadores aparecieran sólo es un síntoma del desarrollo que

los factores disgregadores produjeron. En el desarrollo tecnológico combinado con la población surgió el modo de producción que impulso dicha etapa de desarrollo, el esclavismo, generando lo que hoy conocemos como progreso y crecimiento económico (Sakaiya, 1995).

En esta etapa el comercio mundial creció en gran magnitud; las grandes ciudades (Atenas, Roma, Persia, etcétera) requerían actividades importantes de artesanía y comercio, la infraestructura en comunicación entre ciudades creció también, y apareció el sistema cambiario monetario, a causa del principio del intercambio paritario. El Estado tuvo un importante desarrollo en su conformación teórica, ya que antes, al igual que ahora, se ocupa no sólo de recaudar impuestos para la manutención del gobierno, sino para construir la infraestructura que posibilitara las actividades de desarrollo de la ciudad, para protegerla mediante la manutención de ejércitos que ya fuera para proteger la ciudad o para expandirse. En estos periodos de la historia del hombre, las guerras eran constantes.

La aparición del estado antiguo como producto de este crecimiento y desarrollo posibilitó Asimismo, mayor desarrollo y bienestar. El estado antiguo cumplía a excepción de la educación, con todas las funciones con las que cuenta en el estado moderno: operación militar, promoción del desarrollo económico mediante la construcción y mantenimiento de obras públicas que benefician dicha actividad, mantener una normatividad social y económica, mediante la promulgación de leyes (código de Hamurabi en el siglo XIX a.c., el derecho Romano siglo II a.c.), recaudación de impuestos, etcétera. Datos que cobran importancia a partir de lo acontecido en la Edad Media, etapa que modificó sustancialmente la figura del estado y de la sociedad en su conjunto.

En esta etapa de la civilización la principal forma de producción era el esclavismo, la cual sólo fue posible gracias al desarrollo tecnológico que permitió que desarrollar un modelo de organización, pero sobre todo había posibilitado el desarrollo de una técnicas en las cuales la producción que los esclavos ejercían, fuera mayor que los costos que propiciaba su manutención, ya que por ejemplo en la etapa primaria de

la civilización antigua, la tecnología sobre el uso de la tierra no era propicia para una producción abundante.

Fue el desarrollo tecnológico, aunado a la existencia de recursos y población suficiente la que detento este orden social determinado que a su vez posibilitó la forma en como el hombre explica al mundo desde su posición ética y estética. En esta parte de la historia, el hombre era en su contemplación y explicación ética y estética del mundo, muy realista y materialista; se vuelve atractivo el poseer cosas, sobre todo cuando esas cosas existen, ya que al haber abundancia la tendencia al consumo es mayor.

Un paradigma social en el cual hay paridad en el intercambio, posibilitado por el realismo, y es precisamente por el racionalismo y el naturalismo que aunque en esencia parten de posicionamientos epistemológicos distintos, tienen una concepción de la justicia muy similar, en donde la razón humana determina que existe una normatividad que es justa para todo ser humano, dando como resultado la ley, esto mismo explosiona la curiosidad intelectual y con ello el espíritu científico de explicación y manipulación del mundo.

Es fundamental para la presente investigación dejar bien en claro que lo que se está realizando con esta revisión histórica, es tratar de encontrar la liga multifactorial entre el ambiente y el orden social, por lo cual comparamos épocas, y decimos por ejemplo que la civilización antigua poseía referentes o características que también se dan en la era moderna, no obstante sobre esto comprenderemos mejor la intención de hacer esta revisión cuando profundicemos en lo ocurrido durante la Edad Media.

La Edad Media como hoy se reconoce y se explica tiene una connotación negativa para nosotros, habitantes de la posmodernidad, y esto es debido al orden social que imperó a lo largo de 10 siglos aproximadamente que fue lo que duró. Normalmente los libros de texto y estudiosos de la historia refieren lo que ocurrió como una serie de eventos, sin embargo casi siempre queda la incógnita de porque el hombre pasó de un estado de bienestar elevado –por lo menos en comparación a lo vivido en la edad media- a un estado de hambrunas generales, pestes y enfermedades, mendicidad, dominio de la iglesia y de las ideas escolásticas arbitrarias donde su

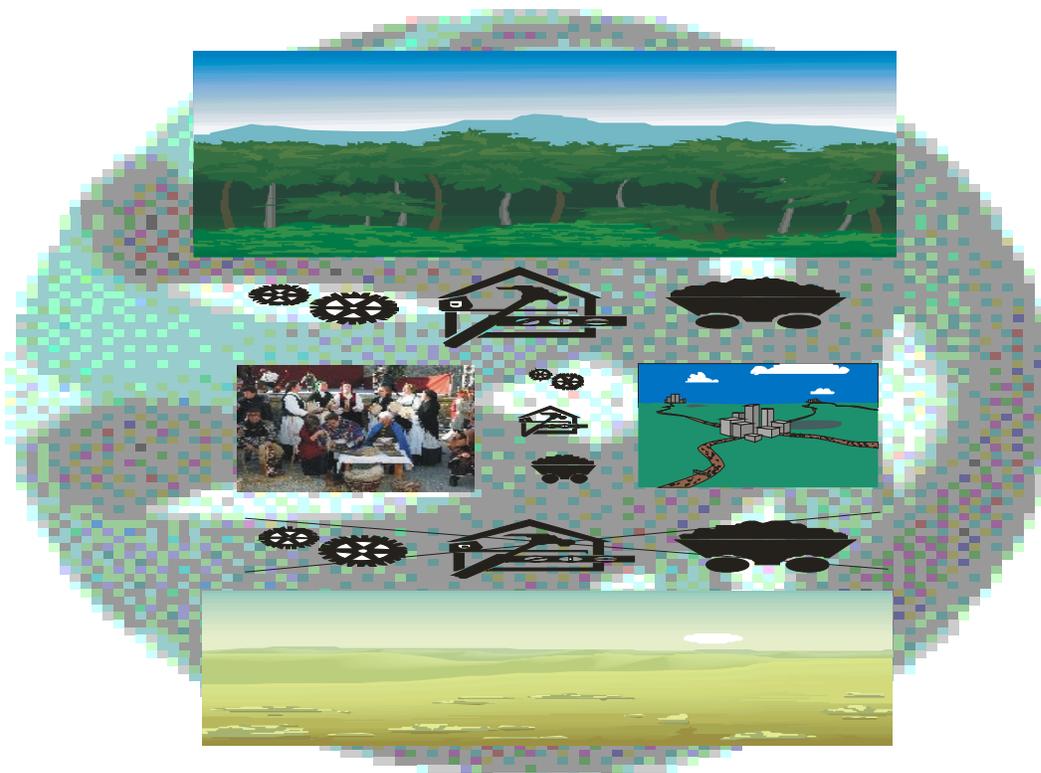
adaptabilidad fue requerida a un amplio nivel para no dejar de existir. Una respuesta pudiera partir del análisis del ambiente.

De esta manera podemos decir, que con la aparición de una tecnología que le permitió al hombre la producción de mayores bienes, el hombre se volcó sobre la satisfacción de necesidades y obviamente descubrió – construyo- nuevas necesidades, en esta lógica dinámica el esclavismo se vuelve posible y posibilita además este orden, pero el medio ambiente no lo soporto, ya que los recursos necesarios para poder mantener cada vez más gente, fueron decayendo, y se encuentran en el siglo I a.c. ya los bosques de Europa, de la zona central de la India, y otras regiones civilizadas estaban prácticamente destruidos o desaparecidos, el desarrollo de la ganadería además, ya no permitió que estos espacios que antes producían la madera que era la fuente principal de energía se regeneraran, las tierras que antes eran fuente de excedente encontraban cada vez menos gente que las trabajaran, porque los productores agrícolas habían emigrado hacia las ciudades en parte por el atractivo de la misma, pero fundamentalmente porque en este sistema materialista en donde el intercambio justo propicio un sistema de mejora continua en procesos, que hacían que algunos pudieran abatir costos mediante desarrollos particulares, que impactaban en estos pequeños productores que ahora no podían colocar sus excedentes, en esta reflexión se observa como fue el hombre como parte de un sistema el que posibilita su reconfiguración y pone en riesgo su misma existencia, la adaptabilidad puede poseer desde esta perspectiva, la semilla de la destrucción del mismo hombre.

Asimismo, el esclavismo que tenía a seres humanos como los medios para producir comenzaba a presentar problemas, por la dificultad de producir lo suficiente con tierras cada vez más erosionadas, y manteniendo cada vez a mayor número de personas (esclavos) en comida y servicios.

Algo sintomático de esto fue el crecimiento poblacional durante el auge de la sociedad antigua, en el año 800 a.c a la época de cristo la población paso de 112 millones en el mundo a 300 millones, cantidad que para el siglo I d.c ya había descendido drásticamente a 90 millones en el mundo y no fue alcanzada nuevamente sino hasta el siglo XI, es decir, diez siglos después.

Esto muestra como una época en la que la escasez de productos o cosas que garanticen la existencia impacta en el orden ético y estético del mundo. Los hombres y mujeres ahora no piensan en traer más hijos para producir más, piensan, que entre menos sean en la familia, será más fácil mantenerlos, o que entre menos sean la calidad de vida será mejor. Comenzó la escasez de recursos, la de mano de obra y la de herramientas, las civilizaciones occidentales y orientales comenzaron a disminuir su productividad y con ello las ciudades empezaron a padecer escasez, con lo que produjeron importantes migraciones hacia el campo: otra vez de regreso. No es posible encontrar un criterio unificado sobre cuando comenzó la edad media, y menos tratándose del mundo entero, donde cada región evolucionó hacia esta etapa de escasez en diferentes momentos. Como dice Sakaiya el año o siglo no es relevante, lo importante es ver como esta modificación en la mezcla de los factores disgregadores que podríamos también llamar ambientales: recursos, tecnología y población provocaron un cambio paradigmático en el orden social y humano.



Fuente:  
elaboración  
propia

El individuo en su capacidad de adaptación comenzó a modificar su visión ética y estética del mundo, ahora la escasez obligaba a ver al mundo de otra manera, recordemos las palabras de San Francisco de Asís, un hombre de esta época “deseo poco y lo poco que deseo lo deseo poco”<sup>78</sup> esto sin mencionar toda la doctrina impulsada por Cristo en torno al orden no terrenal de la sociedad.

Durante la decadencia de la Sociedad Antigua con la emigración de las ciudades hacia las zonas rurales por parte de los pobladores que no encontraban oportunidades en la misma, después de estar acostumbrados a altos niveles de vida, la población de las ciudades comienza menguar, por lo que la mano de obra, pero principalmente la gente para la guerra comienza a escasear, y en esos tiempos, al igual que ahora el Estado tenía en el ejército uno de sus pilares fundamentales, pero al no contar ya con la gente suficiente de entre sus propios pobladores, se comienza a contratar mercenarios, pobladores de comunidades llamadas bárbaras que poco a poco van sustituyendo a los antiguos ciudadanos. Este hecho provocó que la cosmovisión de los estados poco a poco tuviera un sincretismo, basado en la visión materialista de la sociedad antigua, con la visión de los pobladores bárbaros que más bien estaba referida a la escasez, dando poca importancia a los bienes materiales, y mucha importancia al del orden espiritual. Surge con fuerza el cristianismo en Roma, el zoroastrismo en Persia, siendo este el rasgo fundamental) de cambio hacia lo que se conoce hoy en día como edad media. (Sakaiya, 1994).

## *2. La edad media*

La Edad Media estuvo caracterizada por el imperio de lo subjetivo, el orden material de las cosas que existía en la sociedad anterior se esfumó, y dio paso a un mundo basado en Dios, el simbolismo desplazó al realismo, condición que puede explicarse por la necesidad de confrontar una realidad en la que ya no existe el orden material, por lo tanto la explicación y sobre todo la cosmovisión o filosofía de vida que

---

<sup>78</sup> La obra de san Francisco de Asís (1182-1226) muestra la forma de pensamiento o visión ética y estética del mundo en la cual lo terrenal, mundano o material no es la máxima posesión del ser humano, sino lo extraterrenal, la vida eterna al lado de Dios, y en la tierra, el disfrute de las cosas naturales como el sol, las flores, etcétera.

proclama que “el alma y su salvación eterna, esta por encima de las riquezas materiales” comienza a tomar sentido, más por necesidad que por convencimiento.

El impulso de tener más arruinó la tierra y provocó la escasez de energía por la desaparición de bosques, esto comenzó a modificar el discurso, criticando a quienes deforestaban, pero también a quienes consumían demasiado, porque ellos eran a final de cuentas quienes iniciaban el círculo perverso. Se comenzó a desarrollar una visión diferente del mundo, ahora el tiempo libre era disfrutable para enriquecer el corazón y el alma, en donde las civilizaciones de pueblos y regiones menos avanzadas estaban especializadas, ya que estas no habían sido modificadas por los males de las ciudades avanzadas. Cristianismo, Budismo, Taoismo, Hinduismo, Zoroastrismo, entre otras, fueron ejemplos de estas grandes religiones y filosofías que pernearon al mundo entero.

En la Edad Media se difundió la utilización de mas días de descanso que de trabajo en un año, Indro montanelli (en Zakaiya, 1995) menciona que en las etapas finales del Imperio Romano se contaban 184 días festivos al año, con lo que se acumulaban 1,500 horas de trabajo al año, 300 menos que los países más avanzados de hoy en día.

Por su parte lo religioso posibilitó la aparición de una Institución que encontró su origen en dicho orden, y no al revés, es decir, no fue una ninguna iglesia la que convenció o manipuló el orden social para imponerse en todo su poder, sino que fue el mismo orden social, económico, cultural y político el que dio viabilidad a que dichas instituciones (católicas, musulmana, budista) se erigieran en organizaciones muy poderosas, que en su momento se opusieron deliberadamente al cambio que cuestionaba este orden ético y estético del mundo volcado hacia Dios (cualquiera de ellos).

El poder con el que la Iglesia reaccionó no obstante, no fue suficiente para detener el impulso que el desarrollo de los tres factores disgregadores: tecnología, población y recursos volvieron a manifestar en cierto momento de la historia. Podríamos observar como las formas organizacionales de ese entonces reprodujeron un cierto modelo de orden social, cultural, político, económico y religioso, y en un momento dado, dichos órdenes sufrieron cambios, y con ello, también se comenzó a cambiar el orden

organizacional e institucional mismo. Como dice Sakaiya (1995) “la sociedad de esas épocas constituyeron sistemas, organizaciones y paradigmas sociales concordantes con el cumplimiento de determinados fines” en la sociedad antigua los fines eran la producción y consumo de bienes materiales, mientras que en la sociedad medieval, fue al contrario, el objetivo era el disfrutar del tiempo libre en la contemplación del alma para trascender hacia la vida infinita.

Pero también la edad media tuvo que acabar y esto no se debió a que de repente unos cuantos sabios aparecieron y mostraron al mundo las nuevas formulas científicas y políticas que mejorarían las condiciones. Un Calvino, un Lucero, un Maquiavelo, un Hobbes o un Locke, o un Montesquieu, no fueron mentes que de la nada surgieron para modificar el mundo, ellos en realidad son personajes de su época, pensadores que mostraron cosificado lo que la sociedad y la ciencia tenía que mostrar en función de las condiciones de vida que se presentaron sincrónicamente en su tiempo.

Es un hecho que con el advenimiento de una clase dominante sustentada en la ética y estética de ascetismo y la carencia plagadas de ideas religiosas irracionales y antintelectuales, se cimentaron las condiciones que imposibilitaron la expansión de la producción, apartando a la gente cada vez mas de los bienes materiales, mediante la creación de una estructura social especulativa y metafísico de la vida, no obstante el incremento en los bienes materiales se dio a pesar de todo, y con ello el cambio. Existen varias situaciones que en apariencia propiciaron el volcarse de nuevo hacia el mundo material, por ejemplo el transito de mercancías y tecnología del oriente y medio oriente hacia Europa, no obstante este no fue el principal factor, ya que desde el siglo XI estos traslados tenían lugar, pero algo tuvo que, no obstante dichos elemento también son importantes.

### 3. *Era moderna*

En realidad para el siglo XV Europa después de haber pasado por cambios climáticos importantes del 950 al 1175 comenzó a recuperarse en los recursos naturales, principalmente bosques, pero algo fundamental fue la aparición de un nuevo continente, de donde se comenzó por parte de algunos países colonizadores a extraer enormes cantidades de recursos, pero también se constituyeron en mercados importantes.

En principio la extracción de metales y otros productos ofreció a la Europa constreñida un nuevo auge materialismo que junto con la recuperación de recursos del mismo continente y el desarrollo tecnológico propiciaron la reaparición por no llamarlo el renacimiento de la condición ética y estética del orden material. El hombre se vuelve a volcar hacia fuera de si mismo y comienza el cuestionamiento del mundo, se produce una nueva revolución intelectual, que no es otra cosa que la actitud de los intelectuales frente a la ciencia, la religión y el arte. Dicha Revolución se llevó a cabo en Europa, principalmente en Inglaterra, Francia y Alemania, en realidad fue europea, pero alcanzó a todo el mundo, dicha revolución ocurrió del siglo XVI al XVIII, de hecho fue tan grande su impacto que los filósofos del siglo XVIII pensaban que su época era enormemente ilustrada, y despreciaban el pasado de la humanidad (Hayes, 1946). Sin embargo lo que hay que notar es la gran proliferación de pensadores que hubo en este tiempo, hecho que denota el cambio que se generó.

Lo que después fue la sociedad industrial en realidad se concibió en el renacimiento con todos estos pensadores, atravesando por un periodo de incubación que se convirtió al final en la cultura del consumo. En esta sociedad es de buen gusto consumir recursos en abundancia y brindar dicho consumo a la mayoría de la gente debe ser el objetivo de cualquier sistema. Este fenómeno fue provocado precisamente por la revolución industrial.

La revolución industrial alude sin lugar a dudas a la gran capacidad de producción, y con ello de abundancia que posibilitó. Con los descubrimientos realizados como el de la máquina de vapor se propició una mayor productividad minera e industrial, Thomas Savery en 1698 puso en funcionamiento una bomba de extracción

de agua en las minas con lo que no sólo se pudo adentrarse a terrenos más prolíficos en el continente, sino que también se posibilitó el adentrarse más profundamente hacia el interior de la tierra, con ello la extracción del carbón entre muchos otros minerales aumento considerablemente, y siendo esta la principal fuente de energía utilizada en la época toda la industria comenzó a crecer. También con la máquina de vapor se revolucionó la transportación de manufacturas que es un importante elemento de logística en la nueva concepción económica (Sakaiya, 1995).

Hasta ese momento no se había logrado producir un adecuado orden sistémico económico y social como el que se genera con el capitalismo, en fases anteriores sobre todo antes de la edad media, pero aun en la misma edad media en el siglo XII hubo crecimiento económico, pero eran crecimientos extensivos y no intensivos, debidos principalmente a una buena relación entre los factores disgregadores: población, tecnología y recursos, pero no se ordenaron en un mecanismo de desarrollo hasta el siglo XIX. Hasta ese momento la dinámica estaba regida por estancamiento, desarrollo, estancamiento desarrollo. No existe el mecanismo endógeno que surge con el capitalismo que posibilita la acumulación pero también la reproducción (Macro, 1991). Se podrá estar en contra o a favor del capitalismo o del socialismo, sin embargo en ambos modelos el crecimiento y la producción económica es el objetivo fundamental, es en la distribución en donde se presentan las diferencias.

Fue precisamente en el siglo XX donde explota el gran alcance de la tecnología desarrollada en la revolución industrial, en este periodo la demanda esta garantizada de antemano, existían las condiciones ambientales que con la ayuda de la tecnología posibilitaban una amplia expansión de la organización productiva, es decir, la producción tenía garantizada su demanda por mucho tiempo, de tal suerte que la principal preocupación de las organizaciones existentes y las que empezaron a surgir era la de producir cada vez más, en este escenario cobra relevancia la producción en masa y la fábrica.

Se observa que durante las tres primeras décadas del siglo XX el ambiente estaba relativamente estable, potenciado además por la intervención gubernamental (Barba y Solís, 1997), las organizaciones comenzaron a aprovechar y a reconfigurar el

orden social, la elevada productividad tuvo consecuencias en el impulso empático del hombre, que ahora podía consumir a discreción y con ello la visión ética y estética del mundo volcada hacia fuera también se desarrolló como nunca antes en la historia del hombre.

La violenta irrupción de dicha forma de trabajo en realidad muestra un mecanismo de adaptabilidad al ambiente en el que se intenta responder a las condiciones de un ambiente demandado, de tal suerte que la forma de producción fabril de tipo taylorista con la coerción en la supervisión, la división del trabajo a niveles insospechados gracias a la extracción del know how con el thinking department, configuran una forma de organización que responden a las condiciones contextuales de determinada manera, esto en un principio tuvo detractores y resistencias, no obstante la movilización teórica de la organización y del instrumental administrativo permitió un desarrollo en las organizaciones que no sólo permitió un modelo de adaptabilidad del hombre al ambiente, si no que también permitió una forma de cohesión social y utilización de la naturaleza con las consecuencias que ahora todos reconocemos.

#### 4. Movimientos, teorías y escuelas del ambiente y la organización.

La adaptabilidad y el ambiente al interior del organizacional son dos términos que aparecen siempre indisociados, se podría decir que uno no puede existir sin el otro, aunque no se haga explícita dicha relación, tal y como sucedió al interior de la Teoría de la Organización en sus inicios, donde la Administración Científica, El movimiento de las Relaciones Humanas, La Teoría del Comportamiento, Burocracia, y Nuevas Relaciones Humanas, no los tomaron en cuenta como se debió a la influencia estructural-funcionalista de orden positivo que basaba el sustento teórico principalmente en la abstracción, pero también pudo deberse en parte, a que en ese momento, las condiciones ambientales permanecieron relativamente estables, en donde el consumo de masa perduró por lo menos hasta mediados del siglo pasado (Hammer y Champy, 2004) propiciando una suerte de reflexión endógena de las organizaciones, en relación

a como mejorar el desempeño, por decirlo de alguna manera, el mercado estaba listo para dar cabida a los productos que emergieran de las diferentes corporaciones y organizaciones, es por ello que el símbolo de esta etapa es la fábrica.

No obstante el ambiente entra en escena con pronto, fue en Inglaterra en donde comenzaron a realizarse estudios en los que el ambiente emerge como el actor principal en el orden organizacional. Lo que se busca es darle impacto práctico a la Teoría de la Organización, con lo que se comienzan a realizar estudios multivariados que determinen a partir de muchas formas de organización, la importancia de diferentes factores en el diseño de las organizaciones para que estas tengan un adecuado desempeño, ya no se trata de un *“one best way”* a la usanza taylorista, sino un de un *“all depends”*. Lo más importante del movimiento de la contingencia, fue que dotó a la Teoría de la Organización de la legitimidad científica que le hacía falta, a través del orden institucional que sustenta la teoría (Ibarra, 1999)

Fue a mediados de la década de los cincuenta cuando se comenzaron a manifestar con mayor fuerza las relaciones entre las variables organizacionales y su medio ambiente. Ahora la constante era lo impredecible del futuro:

“... la inflación, las crecientes restricciones gubernamentales, la volubilidad del consumidor, la invasión de competidores extranjeros, la caducidad tecnológica y el cambio en la actitud de los trabajadores entre otras cosas, fueron poco a poco haciéndose presente en el quehacer cotidiano de las organizaciones. Estos cambios están marcados por la afluencia (flujo) económico que va más allá de la satisfacción de necesidades básicas y el confort del consumidor. La satisfacción de necesidades de sobrevivencia y crecimiento del poder de compra cambia los patrones de demanda del consumidor. Las organizaciones orientadas a la satisfacción de necesidades básicas de los primeros periodos del siglo alcanza la saturación. Esta industria no necesariamente declina en el cambio del medio ambiente, pero su crecimiento es limitado. Nuevas organizaciones surgen para abastecer el nuevo flujo tales como bienes de lujo, recreación, viajes y servicios entre otras. (Barba y Solís 1997).

Es durante este periodo en donde se presenta una turbulencia ambiental considerable que obligó a reconfigurar la forma organizacional. Sin embargo es importante señalar que esto no obedeció a un hecho exclusivamente ambiental, es decir, aquí el hombre tuvo su participación en las nuevas condiciones, fue con una forma de organización que

respondió a un determinado ambiente en la primera mitad del siglo, la producción en masa logró saturar el mercado, ahora con un mercado cubierto por los productos de primera necesidad, se vuelve necesario reconfigurar el mercado para poder seguir produciendo, en esta lógica la fábrica de producción en masa ya no es vigente, ahora las necesidades son diferentes, se tiene que acudir a la demanda de estatus o reconocimiento social, por ejemplo el contar con un carro nuevo no estará en principio fundamentado en la satisfacción de una necesidad de transporte, ya que la mayoría lo ha satisfecho, lo que ahora importa es cambiar el automóvil por uno más reciente que de cuenta del nivel social y cultural del consumidor. Ante esta variabilidad la organización pesada y burocrática poco tiene que hacer, es pertinente ahora flexibilizar procesos, cambiarlos en poco tiempo y responder y construir a las demandas nuevas de la sociedad posindustrial, esto en principio da cuenta de cómo la organización requiere adaptarse a esas condiciones, el no hacerlo provocará su desaparición.

En este escenario, la organización deberá responder de manera inmediata a un ambiente externo, de tal suerte que ahora la organización no puede permanecer cerrada como hasta el momento se había comportado, ahora las organizaciones se convierten y ejercitan el sistema abierto. La Teoría de la Contingencia se convierte en el movimiento que responde a esta nueva dinámica como alma teórica de las herramientas administrativas y de la gestión del momento. La eficiencia dependerá en todo momento de la estructura que la organización tenga, y de la conveniencia de que esta misma esté en función de su mercado, de sus productos y de sus procesos, es un todo depende. Desde la teoría de la contingencia la organización es sistema vivo que existe y se adapta al medio ambiente en la relación metafórica de vida-ambiente (Barba y Solís, 1997).

Estudios sobre diversas variables consideradas ambientales pero ligadas la mayoría de las veces con la estructura de las empresas comenzaron a emerger desde finales de los cincuenta, dicho movimiento desencadenó una atracción por los factores externos a la organización, propiciando incluso la aparición de modelos de administración como la planeación estratégica.

Algunos de los personajes que participaron de dicho movimiento son:

*i. Joan Woodward*

Joan Woodward (1975) con sus estudios en 100 organizaciones industriales, tuvo un importante impacto tanto en el management como en las ciencias del comportamiento, en su libro *Management y Tecnología*, Woodward sostiene que es posible encontrar una importante relación de causa y efecto entre un sistema de producción y el patrón de asociación organizacional, y con esto, poder predecir los requerimientos de la organización, en base a su forma de producción. Con lo que se quiere decir, que la tecnología utilizada determinará por mucho la estructura de la organización.

Organizó a las empresas estudiadas en tres diferentes formas de producción, lotes pequeños, lotes grandes y en masa y flujo continuo de producción. Encontró que el tramo de control en la forma de producción de pequeños lotes era pequeña, más alargada en la de producción en masa y larga en la de flujo continuo. También halló que el promedio de gerentes aumentaba en relación con la tecnología utilizada, así como la utilización formal de documentos era mayor en función de la tecnología, es decir, en la de flujo continuo aumentaba en relación con la de lotes pequeños (Woodward, 1975).

El estudio de Woodward demostró que la propuesta de obtener principios generales de administración para todas las organizaciones, como lo pretendían hacer Taylor, Fayol, Urwick, Gulick y Brown, no es posible (Pugh, 1997).

Las tipologías propuestas por Woodward tenían las siguientes características:

1. Producción de lotes pequeños. Como su nombre lo indica se producen pequeñas cantidades de producto, el cual puede ser de uno en uno. Los trabajadores con diferentes herramientas y equipo acuden a un lugar fijo en donde está el producto, y este no se desplaza. El trabajo no está tan estandarizado y por supuesto la automatización no es utilizada.
2. Producción de lotes grandes y en masa. Aquí la producción es en gran escala, y el producto es llevado hasta los lugares por una línea de montaje, en la que los

trabajadores con su maquinaria que ya posee rasgos de estandarización, añaden una parte al proceso productivo. En este caso, las maquinas continúan siendo operadas por el hombre.

3. Producción de flujo continuo. Se producen grandes cantidades igual que el anterior proceso, sólo que la mano de obra humana es mucho menor, un solo obrero puede controlar todo o gran parte del proceso productivo mediante la automatización. El producto va siendo trasladado por la banda del proceso continuo en donde de manera automática se le van añadiendo las partes.

## *ii. Burns y Stalker*

Burns y Stalker (1994) por su parte investigaron en 20 firmas, buscando encontrar como se relaciona la dirección de estas organizaciones y ciertas facetas de su entorno externo. La adaptabilidad de la organización depende de la habilidad con la que la gerencia de la organización pueda interpretar las condiciones que tiene que enfrentar el la firma de manera apropiada y adoptar cursos de acción apropiados (March,1991). El éxito de la organización estará en función de cómo la organización mezcle los diferentes factores: estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades del personal y del medio externo.

Encontraron que existen diferentes métodos directivos en las diferentes industrias, en realidad su elección de 20 de estas fue arbitraria o por decirlo de alguna manera no se utilizó ningún criterio en particular, estas fueron firmas fabricantes de seda artificial, firmas escocesas en el campo de la electrónica, firmas inglesas también algunas del campo de la electrónica, etcétera.

Encontraron que existen básicamente dos formas importantes de organización, la mecanicista y la orgánica.

La forma de dirección mecanicista era utilizada en organizaciones con ambientes demasiado estables, en estas organizaciones los objetivos y los mismos problemas se especializan, es decir se tienen personas especializadas en atender áreas estandarizadas de trabajo con productos y procesos conocidos y repetidos. Los de

“arriba” son quienes han decidir si su situación es no adecuada, lo cual nos recuerda la propuesta taylorista del *thinking department*. Aquí también todos los reglamentos y normatividades estan bien formalizados y determinan técnicamente los pasos correctos a seguir en cada situación, por lo que el respeto al orden jerárquico es fundamental en quién reconocen la máxima autoridad poseedora de la información necesaria para que la organización funcione correctamente, esta autoridad jerárquica mantiene mecanismos de control verticales (Burns y Stalker, 1994).

Por su parte la organización *organicista* responde ante ambientes inestables que no permiten prever las condiciones de trabajo que serían fácilmente solucionados por gente especializada, en esta organización cada nuevo proyecto implica diferentes formulas, por lo que la gente acá debe ser multifuncional, en donde sólo el objetivo general los provee de certidumbre, en la realización de los trabajos cotidianos se da una interacción tanto vertical como horizontal, en donde todos participan del proceso y aportan en donde creen que son necesarios sus aportes, por lo que la comunicación es importante, consistiendo esta en consulta lateral más que vertical. En este tipo de organización el representante máximo del negocio no es ya omnisciente.

### iii. Lawrence y Lorsch,

Estos autores en su libro *Organización y Ambiente* intentan encontrar las características estructurales de las organizaciones complejas y las condiciones ambientales que esas entidades forman, en el objetivo de su libro mencionan:

...llegar a comprender cuáles son las características organizativas que permiten a las empresas tratar de forma eficaz los diferentes tipos y series de cambio ambiental y, especialmente los cambios tecnológicos y de mercados. Se trata de un estudio multidimensional que, dentro del contexto se considera a las organizaciones como sistemas sociales, ha examinado las complejas relaciones que existen entre la estructura organizativa, el ambiente tecnológico y económico de la empresa, la conducta seguida en la toma de decisiones por parte de los directores y el perfeccionamiento de la firma (Lawrence y Lorsch, 1973).

Se estudian las diferentes relaciones que afectan a la estructura en diez organizaciones pertenecientes a tres ambientes industriales con sus respectivos ambientes particulares y organizaciones corporativas propias de cada sector. Se intenta observar el comportamiento de diferentes organizaciones ante ambientes, ya que las condiciones de un negocio variarán de forma natural en función de las contingencias externas o del entorno. Dichas contingencias nos dicen Lawrence y Lorsch, pueden ser consideradas presiones u oportunidades que influyen sobre los procesos y las estructuras.

Ellos al igual que Lawrence y Lorsch encontraron en su estudio que las unidades organizativas que operan eficazmente sobre las partes más estables del ambiente son también las más altamente estructuradas, mientras que las unidades operativas que actúan sobre partes más dinámicas tienden a ser más informales. En esa lógica comparativa con otros estudios contingentes, Lawrence y Lorsch coinciden con Woodward en una premisa fundamental "No existe una manera única e ideal de organizar un negocio" aunque ellos daban más importancia al efecto que tienen las variaciones en la predictibilidad sobre las tareas de tres unidades básicas como son la producción, comercialización e investigación en industrias que difieren no solo en la extensión de su tamaño sino en la de su tecnología también, pero que emplean todas una tecnología de proceso (Lawrence y Lorsch, 1973).

Al final Lawrence y Lorsch lo que intentan es proveer de una teoría contingente más precisa que busque dar cuenta de cómo se relaciona la organización y el ambiente exterior. Buscar como el ambiente con el que se relaciona una determinada firma debe de estar siempre presente en el cálculo o elección estratégica clave, después de esta decisión que en realidad comienza con la pregunta ¿Dentro de que negocio estamos? Se puede proceder a analizar los atributos del ambiente en que nos encontramos, así como también los atributos internos en términos de estructura y organización, los cuales pueden ser sometidos a prueba para ver que tan bien se adaptan al ambiente elegido, así como con la predisposición de sus miembros, sólo así podrá surgir una acción unitaria que muestre la adecuación de dicha organización y su medio.

#### *iv. Derek. S. Pugh*

Este investigador junto con otros colegas del Birmingham College of Advanced Technology, que fue transformada más adelante en la Universidad de Aston, estudiaron diversas cuestiones relacionadas con las organizaciones, teniendo importantes hallazgos en el orden contingencial de la organización. Pugh se dio a la tarea de encontrar que tanto determina el medio ambiente la estructura de las organizaciones versus la existencia de principios generales estructurales para las organizaciones. Para llevar a cabo su investigación presentó diferentes variables estructurales que se evaluarían cuantitativamente en algunas organizaciones (Pugh, 1997).

Partiendo del hecho de que en las organizaciones puede haber diferentes formas estructurales que determinen el alcance o no de los objetivos, surgen dudas sobre cuales son las mejores formas para el trabajo en la organización, cuestiones tales como porqué algunas organizaciones son altas jerárquicamente y otras son planas; qué tan conveniente es la existencia de muchas normas o reglas para que los empleados sigan dentro de las organizaciones, debe centralizarse la autoridad o debe dejarse flexibilidad en las decisiones, qué tan buena es la especialización. Todas estas características generan costos o beneficios, Pugh y sus colaboradores midieron comparativamente en diferentes organizaciones el grado de centralización de la autoridad, la especialización de las tareas, los procesos de estandarización, el tamaño, la tecnología, los dueños, el ambiente de negocios y el nivel del desempeño (Pugh, 1997). Las variables elegidas fueron:

- a) Especialización: es el grado en que la organización organiza y divide sus actividades dentro de roles específicos de alta especialización.
- b) Estandarización: es el grado en que la organización asume y cumple reglas y procedimientos.
- c) Estandarización de las prácticas del trabajo. El grado en el que la organización estandariza las prácticas del trabajo.

- d) Formalización: es el grado en el que la organización ha hecho explícitas las formas y procedimientos, mediante reglamentos, manuales, instrucciones, etcétera.
- e) Centralización: el grado con el que la autoridad toma ciertas decisiones, partiendo de lo más alto de la jerarquía.
- f) Configuración: La forma de la organización, si es alta o plana, mediante ver si hay tramos de control cortos o largos, y la especialización de dichos tramos de control.

En función del análisis de correlación que Pugh realizó con sus 6 organizaciones estudiadas encontró que el ambiente es un factor determinante en la conformación estructural de las organizaciones, ya que está implícito en el diseño, en la forma que asume y en las modificaciones estructurales de la organización todo el tiempo (Pugh, 1997:28).

Algo interesante que encontró Pugh fue que el grado de formalización, parecía estar determinado no por la actividad de la organización estudiada, sino por rasgos culturales de la localidad en la que se encontraba asentada. Mostraba como las organizaciones norteamericanas eran 50% más formalizadas que sus contrapartes británicas.

En lo que respecta a la tecnología, Pugh encontró que esta variable juega un papel secundario en la determinación de la estructura, en lo referente al tamaño y la interdependencia con otras organizaciones, aunque en el aspecto de la estandarización y la especialización, en algunas ocasiones la correlación es alta, sobre todo en las organizaciones de manufactura.

Otros alcances de las investigaciones de Pugh muestran como a lo largo del tiempo, las organizaciones tienden a especializarse, a estandarizarse y a formalizarse, mientras que la centralización tiende a disminuir, es un hecho que el ambiente ha sido más importante de lo que normalmente se le ha considerado, el manager del futuro deberá prestar más atención a la información en cuanto a los cambios ambientales para poder actuar de manera adecuada (Pugh, 1997).

*v. Henry Mintzberg*

Estructura y contexto son dos de las variables fundamentales que Mintzberg recupera del movimiento de la contingencia cuando habla de los parámetros del diseño que se requiere conocer para determinar la forma que deberá adoptar la organización, es decir, que tipo de estructura en cuanto a edad, tamaño, sistema técnico de producción va a requerir una organización, para responder a determinado ambiente (Mintzberg, 1991)

El ambiente que envuelve a una organización puede ser catalogado de diversas maneras:

- a) Entorno estable – cuando no cambia- permite que una organización pueda predecir condiciones futuras, con lo que normalización es suficiente para mantener la adaptabilidad a dicho ambiente.
- b) Entorno dinámico, caracterizado por la necesidad constante de cambio en los productos, rotación de mano de obra elevada, condiciones políticas inestables, requiere de mayor flexibilidad con una estructura orgánica.
- c) Entorno complejo, representa un ambiente que debido a la gran cantidad de variables y posibilidades de intervención de elementos se vuelve complejo, como por ejemplo podría decirse del ambiente político en tiempo de elecciones, el cual puede ser estable o dinámico, pero sin duda será complejo.
- d) Entorno simple, por otra parte, un ambiente puede ser simple estable o dinámico, ya que en algunas organizaciones el ambiente se reconoce como algo simple, sin muchas variables que lo afecten, como por ejemplo el mercado de los precios del petróleo, el cual fue hasta la década de los 70`s, un mercado simple y estable, hoy en día podría decirse que es un mercado simple, en cuanto a que se trata de un solo producto el que se considera, sin embargo, se mantiene como un ambiente simple pero dinámico, el cual está en constante movimiento.
- e) Entorno de hostilidad extrema, cuando el entorno es extremadamente hostil, la forma de respuesta que Mintzberg (1991) refiere como la más apropiada es la de

centralizar el poder, es decir, mantener una estructura rígida con supervisión directa.

#### *vi. Emery y Trist*

La visión de Emery y Trist (1965) a diferencia de las contingenciales mostradas antes, esta teoría esta en la contingencia pero con una visión de sistemas socio-técnico, en donde el orden sistémico es fundamental, en su visión el contexto ambiental en el que se desenvuelven las organizaciones esta en constante movimiento, y no sólo eso, sino que dicho cambio es cada vez más complejo, no obstante al igual que Woodward, Burns y Stalker y Pugh; Emry y Trist piensan que la tecnología debe reconocerse como una variable fundamental en el estudio y desempeño de las organizaciones.

Sobre estos autores profundizaremos más, por ser quienes abordan a mayor detalle el estudio del ambiente, emitiendo incluso una tipificación para el mismo, desde su perspectiva el orden sistémico es el más adecuado para comprender la relación entre ambiente y organización, hay que tomar el todo y relacionarlo con su ambiente, dirigiéndose hacia los modelos de sistemas abiertos.

Con Von Bertalanffy (2004) y su ecuación general del transporte se introdujo el primer debate sobre la importancia de abierto y cerrado hacia el ambiente, distinguiendo a los organismos vivos de los objetos inanimados. A diferencia de los objetos físicos, algunas entidades sobreviven importando hacia si mismas desde el ambiente algún tipo de material, transformándolos de acuerdo con sus propiedades y exportando otras de regreso al medio ambiente. De este proceso los organismos obtienen la energía adicional que propicia su “negentropic”, llegando a ser capaz de conseguir en un determinado tiempo un estado, o la condición necesaria de adaptabilidad a la variabilidad ambiental (Emery Trist, 1965).

Desde esta perspectiva la adaptabilidad es la capacidad que un organismo tiene de conseguir el estado de equilibrio que su orden sistémico requiere, no obstante la variabilidad del ambiente, si no lo consigue desaparece. Esta adaptabilidad entraña

cierto equilibrio, sólo que este estado en realidad puede tener múltiples connotaciones en la Física, la Biología o las Ciencias Sociales, no obstante existen elementos comunes en todas ellas a partir del orden sistémico, estas son por ejemplo la equifinalidad, la segunda ley de la termodinámica en la cual cuando hay equilibrio ningún trabajo puede ser realizado, el incremento de la elaboración interna, la autorregulación, la constante oposición al cambio, entre otras.

No obstante en el orden organizacional en conexión con el ambiente se habla de que las leyes que conectan las partes de ese ambiente a cada uno de las otras, frecuentemente son inconmesurables con aquellas partes que conectan a la organización con cada una de las otras, o igual con aquellas que determinan los cambios.

Emery y Trist mencionan, que esta dificultad para ligar comportamiento con ambiente de una manera precisa es compleja, ya que las leyes que determinan algunas relaciones no sirven para describir otros fenómenos, por ejemplo como el terrorismo afecto a las organizaciones y en particular a las agencias de viajes y luego estas mismas formulas de análisis utilizarlas para saber porque uno de los trabajadores tiene menos capacidad que otra para emitir boletos de avión vía electrónica.

Fue a partir de los estudios realizados en algunas empresas en particular una de productos enlatados que sufrió los embates del entorno tecnológico, que Emery y Trist pudieron emitir una tipología ambiental que consta de cuatro tipos ideales de ambiente que pueden ocurrir, incluso de manera simultanea. Los autores mencionan que los primeros tres tipos, han sido ampliamente estudiados en diferentes disciplinas, desde la biología hasta la economía e incluyendo la teoría militar y desde la psicología hasta las sociología. Es el cuarto tipo el que llama más la atención, por tratarse de un ambiente turbulento que ahora sabemos, modificó la forma de organización tradicional de tipo burocrático que sustentó la sociedad a finales del siglo XIX y en la mayor parte del siglo XX.

#### a. Tipo uno: Ambiente Plácido Aleatorio

El tipo simple de textura ambiental es en el cual los objetivos e imprevistos son relativamente constantes y se distribuyen al azar. Este puede ser llamado plácido y en realidad corresponde con la idea de Simon (1986) de una superficie sobre la cual un organismo puede moverse.

La respuesta de una organización a una situación crítica, bajo condiciones aleatorias ha sido establecido por Schutzenberger (en Emery y Trist, 1965) en donde no hay distinción entre táctica y estrategia, "la estrategia óptima es justamente la táctica simple, sobre todo si puede ser aprendida solo por ensayo y error por una clase particular de variabilidad en el ambiente local (Sabih, 1960:197). Mientras la organización bajo estas condiciones puede existir con una adaptación simple, y sobre todo en pequeñas unidades, esto llegó a ser progresivamente más difícil bajo otros tipos.

Podría pensarse que este tipo de ambiente fue el que imperó en las primeras etapas de la industrialización, donde el mercado estaba listo para convertirse en un mercado de masas, y donde el ensayo y error no tenía grandes costos porque las cosas cambiaban a ritmos muy lentos, hay que recordar que en esta etapa los planes estratégicos eran pensados a 15 años.

#### b. Tipo dos: Ambiente Plácido Agrupado

Más complicado, pero todavía un plácido ambiente, es aquel el cual puede ser caracterizado en términos de agrupamiento: objetivos e imprevistos no son aleatoriamente distribuidos sino que se agrupan juntos de cierta manera, pudiera tenerse connotaciones de competencia imperfecta, en donde la capacidad de algunas partes del agrupamiento que asumen roles como signos de otras partes o llegan a ser objetos-indicadores para el acercamiento o el alejamiento. Sobrevivir, sin embargo, llega a ser precario si la organización intenta negociar tácticamente con cada variabilidad ambiental cuando esta ocurre.

La respuesta organizacional a este tipo de ambiente es la estrategia emergente que se distingue ampliamente de las tácticas. La sobrevivencia depende de la información que la organización tenga de su ambiente y para alcanzar un objetivo bajo se requiere de habilidad y experticia porque las oportunidades pueden aparecer y desaparecer más rápidamente que en el ambiente anterior . En el ambiente del cluster el objetivo fundamental es estar en “el lugar óptimo” algunas posiciones son más potencialmente aprovechables que otras, pero para alcanzar estas posiciones es necesario la concentración de recursos, la subordinación al plan principal y el desarrollo de una competencia distintiva, Selznick (1957) en busca del objetivo estratégico. Las organizaciones bajo estas condiciones, tienden a incrementar su tamaño, se convierten en jerárquicas, con una tendencia hacia la centralización en el control y la coordinación (Emery y Trist, 1965) .

#### c. Tipo tres: Ambiente Reactivo-Disturbio

El siguiente tipo de ambiente tiene una textura causal, este puede ser comparado con el sistema ultra-estable de Sabih o con el mercado oligopolio de los economistas. Este es el tipo III de ambiente en el cual hay más de una organización del mismo tipo, de hecho, la existencia de un número similar de organizaciones llega a ser la característica dominante del campo ambiental. Cada organización no tiene que ocuparse de las otras cuando opera el azar, sino que tiene que considerar lo que sabe y puede saber de las otras. La parte del ambiente hacia la cual desea moverse en el largo plazo es la ruta hacia la que las otras también se moverán.

#### d. Tipo cuatro: Ambiente Turbulento

Este ambiente como su nombre lo indica es turbulento, marcado por una amplia complejidad y dinamismo, siempre está cambiando, no sólo se debe a la existencia de otras organizaciones que compiten sino a las condiciones y fuerzas dinámicas del mismo ambiente, el cual va acompañado de grandes dosis de incertidumbre, la

previsibilidad aquí es meramente imposible por lo que la organización debe estar preparada para enfrentar situaciones cada vez más imprevisibles. En esta situación se vuelve necesaria la colaboración, por lo que los límites organizacionales deben de estar claros, con el aumento de la complejidad en el ambiente estas fronteras se convierten en elementos estratégicos para la organización.

Emery y Trist emite entonces una teoría interesante a la luz de los cambios que en ese momento se comenzaron a presentar, aunque Lawrence y Lorsch hacen lo propio más adelante, en realidad Emery y Trist muestran los elementos externos que impactan en las organizaciones, y posibilitan de mejor manera la reflexión en torno a como las organizaciones requieren adaptarse a dichos ambientes, ya que las demás teorías contingenciales, aunque asumen el *all depends* como una premisa de que existen muchas formas de organización, principalmente de estructuras, al final continúan buscando las mejores formas buen desempeño organizacional.

Sin lugar a dudas la adaptabilidad de las organizaciones es una característica que se desarrolla a partir de esquemas previamente establecidos que dan las primeras formas estructurales y estratégicas a las organizaciones, no obstante como ya se vio, el ambiente resulta fundamental.

### *5. Adaptación en la gestión estratégica*

La planeación estratégica constituye el instrumental administrativo que posibilita en el acto de la gestión todo lo que la teoría de la contingencia provee teóricamente, es con esta herramienta administrativa que las organizaciones comienzan su interrelación en gran escala, con el ambiente, el uso de la estrategia como mecanismo de alto impacto para la adaptabilidad tiene su historia y es importante revisarla a la luz de lo que vimos sobre ambiente *La estrategia*, constituye un concepto difícil de contener, su complejidad es tal que genera incertidumbre y ambigüedad, su origen así como su evolución, es un tema obligado para todo aquel que busque entender o controlar el orden organizacional (ver Figura 3), en este caso la intención es observarla a la luz de la adaptabilidad, como un proceso o medio para alcanzar cierto estado, el cual en su mínima expresión es la

supervivencia. Es importante mencionar que la temporalidad ha determinado la variación y utilización de este artefacto, por lo que contextualizar su utilización debe ser tarea obligada para quien pretenda acercarse al estudio de la estrategia, el observar la aplicación es decir la gestión con un instrumental como la planeación estratégica permite observar como la organización se adapta a un medio con mecanismos desarrollados teóricamente, pero a la luz de una reflexión dialéctica con la realidad.

Uno de los orígenes históricos más sólidos que se tienen, es el utilizado en el siglo IX a.C. por Homero en *la Iliada*, donde menciona que en la batalla entre aqueos y troyanos, existía un jefe al mando del ejército del mar y la tierra que se denominaba *estratego*, los cuales eran electos por los griegos en números de diez. También en el libro de Homero aparece el término *estratagema*, como un ardid de guerra, un engaño hecho con astucia y destreza, que trascendió hasta nuestros días con el término de *estrategia* (Barba, 2000:32).

No obstante, el término *estrategia* ha generado una serie de excesos en el lenguaje y la generación de conceptos, que lo que propicia, es el pensar que existe una connotación particular dependiendo del autor o personaje que la utilice, razón por la cual Mintzberg (1999) ofreció un modelo conceptual (las cinco P) un afán por contener los abusos<sup>79</sup> y la proliferación, de tal suerte que la estrategia puede ser vista como un:

Plan. A la estrategia se le ve como una guía, como un plan o algo equivalente, cuya función principal es guiar o dar rumbo a las acciones que se tomen, ya sea como individuos o como organizaciones.

Patrón. También a la estrategia se le ve como un patrón, ya que si bien puede existir un plan que guíe el accionar, al final la forma en como se llevan a cabo las cosas se aleja poco o mucho de dicha guía, en este sentido se piensa que la estrategia utilizada fue un patrón, por ejemplo cuando a un futbolista se le pregunta cual fue

---

<sup>79</sup>En su libro “El proceso estratégico (1997) y safari a la estrategia (1999), Henry Mintzberg hace referencia a lo que ya antes había escrito en un artículo intitolado “El concepto de Estrategia: cinco Ps para estrategia, publicado en junio de 1987 por la *California Management Review*, en donde menciona que si bien podrían existir más definiciones para el término estrategia, estas 5 son las más comunes y más apropiadas.

su estrategia para ganar, esta pudo haber sido muy diferente de la planteada antes del juego, es decir del plan de juego.

Posición. Dicha concepción parte fundamentalmente de Michael Porter, quién hoy en día es un referente clásico. Porter menciona que la estrategia es una posición en la que la organización esta, desde donde puede obtener una ventaja que difícilmente alguien más obtendría.

Perspectiva. La estrategia no sólo mira al exterior como un posicionamiento, sino también hacia dentro de las organizaciones, y en especial hacia dentro de los creadores de la estrategia, y en este sentido la subjetividad opera como un fuerte condicionante.

Estratagema. La estrategia utilizada así, es la que aparece en la definición que Homero uso en la Iliada, donde se le reconoce como un ardid, como una maniobra, principalmente para conseguir alcanzar medios de una manera ventajosa y calculadora que se sustente en una especie de engaño o manipulación de la verdad.

Sin embargo la palabra estrategia comienza a ser ampliamente utilizada en el orden organizacional, a partir del advenimiento de la Planeación Estratégica (PE) a mediados del siglo pasado, por ello es conveniente revisar esta herramienta administrativa, ya que mediante esta se comprenderá el uso sistematizado del concepto, de tal manera que al realizar la revisión de las diferentes modalidades de planeación estratégica, el hilo conductor siempre será el de la *estrategia*.

Es un hecho que la mayoría de autores que utilizan o han hablado de la Planeación Estratégica, lo hacen sobre la base que en su momento propusieron sus iniciadores, ellos son Andrews y Ansoff (Minzberg, 1997). El primero menciona “para nosotros la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para alcanzar dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1977:59). Por su parte Ansoff, construye su concepto de estrategia de una manera más sólida, al considerarla como un vinculo común en el ámbito producto-mercado (el bien o servicio que ofrece la empresa, y el

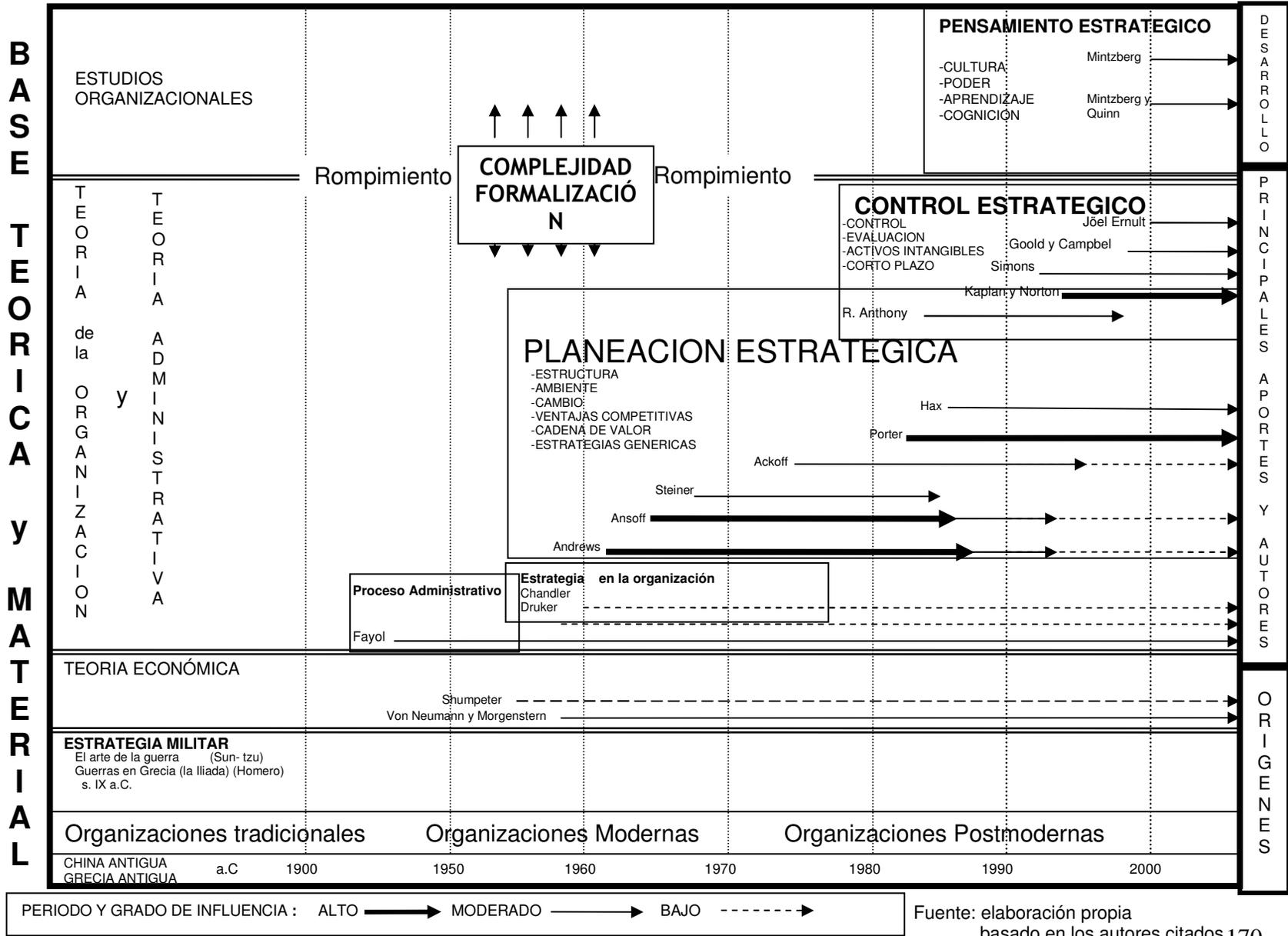
lugar en donde lo hace), vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta realizar en el ámbito producto-mercado), ventaja competitiva (la capacidad de diferenciación positiva con sus competidores) y sinergia ( el desempeño adecuado que puede presentar la empresa, en cuanto a sus diferentes partes), todo ello claro está sin ninguna otra alternativa que la búsqueda de la rentabilidad, no obstante aquí ya esta presente de manera explícita el ambiente como elemento determinante en el orden organizacional (Ansoff, 1971:130-131; Mintzberg 1997:2).

Cabe mencionar que la Planeación Estratégica no es la simple unión entre una de las partes del Proceso Administrativo conocida como *la previsión o planeación* con la *estrategia*, sino que la PE parte de una complejidad mayor, en principio porque la estrategia constituye uno de los elementos teóricos más difíciles de definir y sujetar, al interior de las disciplinas no sólo económico-administrativas, sino de todas las ciencias en general<sup>80</sup>. La PE no se reduce a esta unión de conceptos, constituye más bien como concepto disciplinario, un modelo que ha tenido influencia de la planeación como parte del proceso administrativo y de la estrategia militar, como estratagema para derrotar al otro, y que surge en función de determinadas necesidades ambientales en la década de los sesenta principalmente, y fue hasta que esto sucedió, hasta que se comenzó a producir una concepción de PE como modelo de gestión de empresas, que también se comenzó a desarrollar el concepto de estrategia en diversos campos y con diversas utilidades, con los cambios que se propiciaron con mayor fuerza en la década de los 70 (principalmente la crisis del petróleo), pero ya sospechados desde finales de los cincuenta, los modelos que se preocupan por el ambiente comienzan a ganar terreno en el mundo organizacional, la PE que surge desde Harvard fue el más importante, y aún hoy en día sigue siendo utilizado por muchas organizaciones en el mundo, el ver como fue evolucionado muestra la existencia cambios ambientales, y también el como las organizaciones respondieron para enfrentar dichos cambios .

---

<sup>80</sup> La estrategia en el ámbito de la empresa se comienza a utilizar con Von Neumann y Morgenstern en su obra Teoría del juego, y la definieron como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta, posteriormente Druker en su libro *The Practice of Management* afirma que los gerentes deben de aplicar la *estrategia* para alcanzar determinados recursos. Chandler es el primero que la estudia en su libro *Estrategia y Estructura* en 1962 (Mintzberg, 1997)

Figura 3 Origen, Aportes y desarrollo de la Planeación Estratégica



*La Planeación*, constituye según Fayol<sup>81</sup> (1971) una de las 5 operaciones administrativas que toda empresa (pequeña o grande, simple o compleja) siempre posee, y esta operación esta sustentada en la máxima de “gobernar es prever”, donde prever es calcular el porvenir, preparar y sobre todo comenzar a actuar, y su principal herramienta es el *programa de acción* que Fayol mismo define como:

El programa de acción es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear, es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad, según la idea que nos hemos hecho de ellos, y en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad, según la idea que no hemos hecho de ellos... es la marca de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo... y se basa en 1. los recursos de la empresa; 2. en la naturaleza y la importancia de las operaciones en curso y 3. en las posibilidades futuras... (Fayol, 1971:185).

Todo esto lo escribió Henri Fayol a principios del siglo XX, y aunque ha habido algunas variaciones en la forma en como se presenta esta operación del proceso administrativo, esta definición sigue siendo precisa y útil, para entender que es la planeación dentro de una organización. Lo mismo sucede cuando se habla de PE, por ejemplo, ya que la PE representa un ejercicio de gestión que parte de un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas del entorno, para prevenir o anticipar, así como accionar y controlar, el funcionamiento de la organización, en aquellos puntos o elementos que se consideren fundamentales (estratégicos) para alcanzar los objetivos o metas que se enmarcan en la misión y visión de la organización. Sin embargo, al emitir una definición podemos caer en los mismos excesos conceptuales antes mencionados, por lo que es más preciso ofrecer algunas de las características con que debe contar toda PE como lo hacen R. y R. (2004) al mencionar que todo ejercicio de previsión, entre ellos la PE contiene tres

---

<sup>81</sup> Henri Fayol ingeniero francés constituye uno de los pilares teóricos de la Teoría de la Organización junto con Frederick W. Taylor. Entre ambos construyeron los principios científicos de la administración, siendo el aporte más importante de Fayol el proceso administrativo, donde las operaciones de Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control siguen siendo utilizadas y enseñadas por la Administración como disciplina, profesión y proceso.

elementos básicos: 1 capacidad de imaginar y fijar metas y objetivos; 2. seleccionar medios 3. mediante un cálculo instrumental, ubicar la relación óptima entre fines y medios, esto último como el proceso de Toma de decisiones. También Sallanave ofrece tres preguntas básicas que sintetizan a la PE 1. ¿Dónde estamos? 2. ¿Dónde queremos estar? 3. ¿Cómo llegamos alla? (Sallenave, 1985).

Los aportes básicos<sup>82</sup> de la PE son determinantes para profundizar en el conocimiento de las organizaciones, principalmente en la segunda mitad del siglo XX. La PE tiene su origen a finales de los años 50, debido principalmente al agotamiento o incapacidad de los modelos administrativos de esa época, para responder a la contingencia ambiental, tales como disminución de la demanda, sustitución de productos por nuevas tecnologías, competencia extranjera (Ansoff, 2003:49). Los principales promotores<sup>83</sup> de dicho movimiento fueron el grupo de Andrews, Learned, Christensen y Guth, que trabajaban desde la *Management General de la Escuela Empresarial de Harvard*. quienes con su libro “Política empresaria: textos y casos, dieron el principal impulso a la PE, incluso siendo utilizados sus modelos hasta hoy en día (Mintzberg, 1999) .

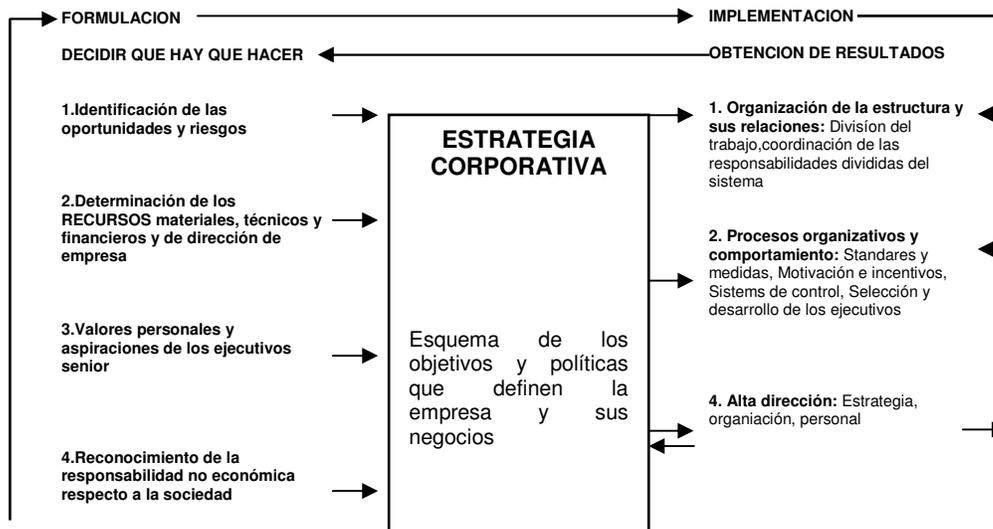
Kenneth Andrews como el principal autor de dicho grupo, fue el que más promovió dichas ideas, donde el principal aspecto o aporte al interior de su modelo de PE (ver fig. 4), lo constituye el análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que es tema obligado en las escuelas de administración.

---

<sup>82</sup> Existen una gran cantidad de trabajos sobre el tema (Mintzberg, 1999), que por cuestiones de espacio serán omitidos; por lo que sólo se exponen algunos de los autores más representativos.

<sup>83</sup> Los orígenes de esta escuela se remontan a los libros “Liderazgo en administración” de Philip Selznick escrito en 1957, y Estrategia y estructura de Alfred Chandler, en 1962, siendo este último quién ofrece la primera definición moderna de *estrategia*, sin embargo, es Kenneth Andrews quién se reconoce como el promotor más activo de dicha escuela (Mintzberg, 1999).

Figura 4



Modelo de planeación estratégica de Andrews (1977:72)

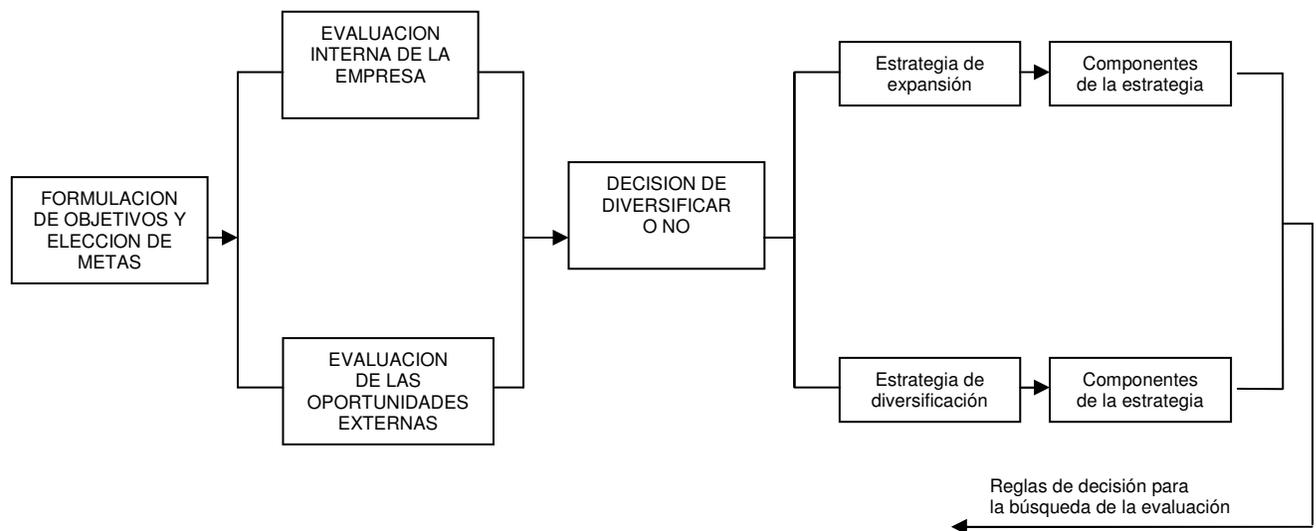
Esta escuela concibe a la estrategia como un proceso deliberado pero de la mayor simpleza posible; donde la responsabilidad y el control descansan en la cúspide de la organización, y el estratega es el director principal, por ser quien conoce mejor que nadie el sistema que dirige y del que es parte fundamental; además el proceso de creación estratégica debe ser individualizado, por lo que será necesario contar con las personas más capaces y más creativas, que generen estrategias simples, explícitas, únicas y maduras. Una característica muy importante de esta visión, es que la estructura de la organización cambiará en función de lo que haga la estrategia que se aplique ( Andrews, 1971; Minzberg, 1999).

Conjuntamente con este movimiento se genera el aporte de otro destacado personaje de la PE: H. Igor Ansoff, quien a pesar de haber publicado su libro “Estrategia corporativa” casi al mismo tiempo que Andrews y su grupo, no tuvo éxito sino hasta la siguiente década. El modelo de Ansoff, no presenta innovaciones o diferencias importantes con respecto al modelo de Andrews; siendo las únicas la aparición de la función del profesional de la planeación, quién venía a sustituir al director general como estratega, complejizando con ello el proceso de creación de estrategia. Dos de los modelos más relevantes de dicho

movimiento es el de Ansoff (1986) ver figura 5 , 5a y el de Steiner (1983) ver figura 6.

En ambos modelos observamos ejemplos clásicos de PE, en donde al igual que en el caso del modelo de Andrews y compañía, se comienza con la determinación de objetivos y metas, con un referente ambiental interno y externo (FODA) que influye en dicha concepción, posteriormente se procede a la programación ó implementación estrategias, y por último se formulan los mecanismos de evaluación y retroalimentación. Estos autores conciben al profesional de la PE, como el artífice principal de la formulación del plan, debiendo para ello contar con el absoluto respaldo de la dirección y los mandos medios y la base operativa. La implementación de este tipo de modelos se popularizó en los E.U. a partir de la década de los 70's, y no fue sino hasta comienzos los 80's que se comenzó a derrumbar con un hecho emblemático, que fue la desmantelación del sistema de PE de la General Electric, por parte de su nuevo CEO, Jack Welch, y para 1984 ya no existían planificadores en la empresa (Mintzberg, 1999: 90). Al interior de este movimiento la estrategia continua siendo un proceso deliberado, pero a diferencia del anterior ahora la estrategia de un proceso complejo.

figura 5



Modelo de Planeación Estratégica de Ansoff (1986)

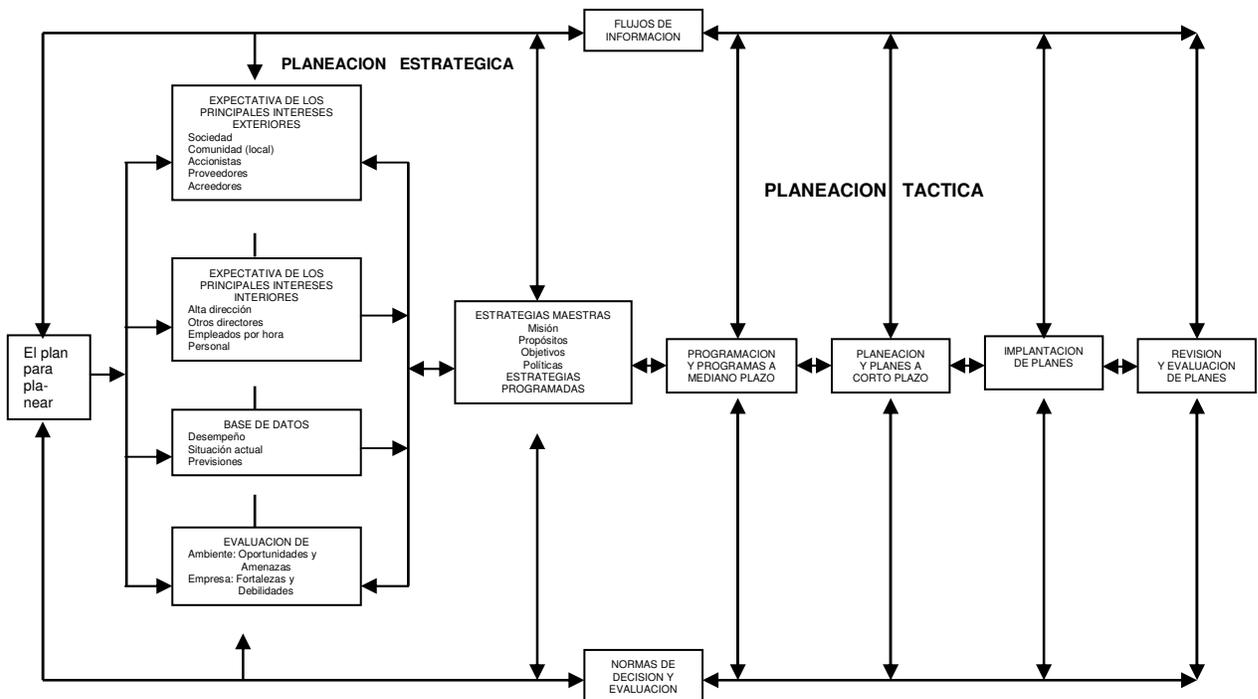
Figura 5ª

|                    |                                 |                            |
|--------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Producto<br>Misión | ACTUAL                          | NUEVO                      |
| ACTUAL             | Penetración<br>en el<br>mercado | Desarrollo<br>del producto |
| NUEVA              | Desarrollo<br>del mercado       | Diversificación            |

Componentes del Vector de Crecimiento Ansoff (1986:128)

El vector de crecimiento es un subproducto de la PE de Ansoff de mucha importancia, ya que en el proceso estratégico, el determinar un vínculo común dentro de la empresa, una relación entre el producto-mercado actual y el futuro, puede generar en propios y extraños una percepción de hacia donde se dirige la empresa, y facilitar el trabajo a la dirección para guiarla, es decir la estrategia esta previamente determinada lo que genera certidumbre (Ansoff,1986).

Figura 6

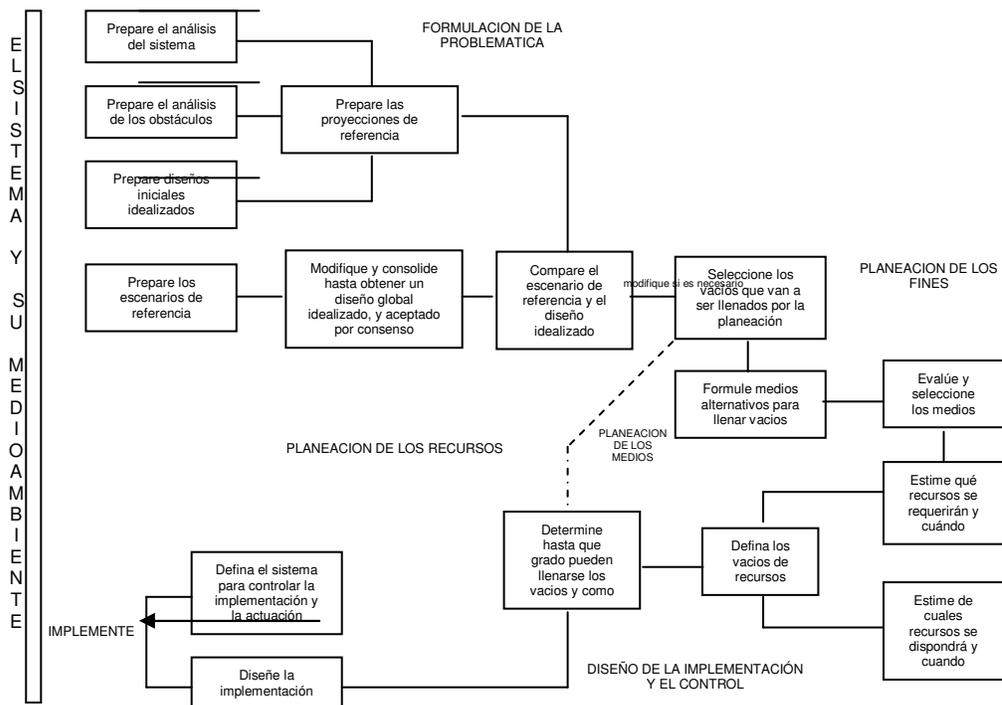


Modelo de Planeación Estratégica de Steiner (1971: 24)

Existen tantos modelos de PE como autores, libros e incluso empresas que lo hayan adoptado, los modelos de las figuras 2 y 3 son la base de todos los otros que pudiesen existir. La PE de Ansoff y en general de todos los modelos de los 70's se diferencian de la concepción de Andrews y su grupo en la figura del estratega, ya que ahora este personaje no es el ápice estratégico de la organización, sino un profesional, que con la ayuda de la dirección proponga y ejecute la PE en la organización, y con ellos la estrategia comienza a dejar de ser simple, para convertirse en compleja y desarrollada.

Mas adelante, Ackof ofrece un importante aporte en cuanto a los tipos de PE que se pueden encontrar los cuales son la 1. la reactivista, que prefiere las cosas como algún día fueron, la inactivista que busca el *status quo* y para ello simula, la preactivista que ve el cambio como algo bueno, son los tecnócratas, y por último la interactivista (ver fig. 7), el cual según Ackof es el estado ideal, porque no se desea regresar a un estado previo, prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro, sin embargo piensan que el futuro es susceptible de ser creado, sólo hay que encontrar los medios para llegar a él. (Ackof, 1983:82)

Figura 7



Modelo de planeación interactiva de Ackof (1983:99)

Pero las formas de PE que se desarrollaron en la década de los 60's y 70's tuvieron que irse modificando y adaptando a los cambios que las organizaciones sufrieron a partir de las turbulencias en el ambiente que aparecieron, principalmente en la década de los 80's<sup>84</sup>, este fue el caso del modelo de Posición Estratégica de Michael Porter (fig. 7) en el cual se comienza a discriminar entre las estrategias clave para el negocio o la empresa y aquellas que no lo son, y aunque ya Ansoff había desarrollado esta idea, fue Porter quién la sustentó y proyectó de mejor manera; en Porter la estrategia se especializa, al discriminar las importantes de las que no lo son, es decir, se ve a la estrategia como una posición<sup>85</sup>, un estado, una actitud que diferencia a cierta entidad de otra que no puede tener o defender con la misma fuerza dicha posición.

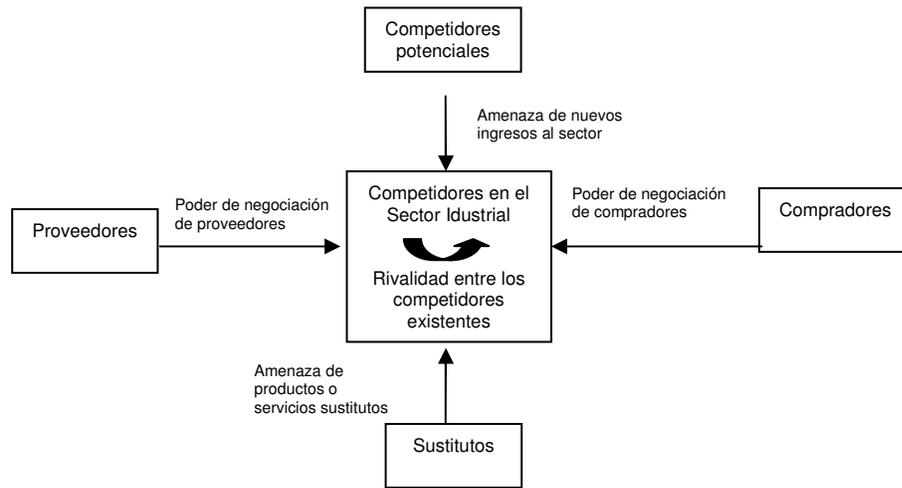
Por su parte el modelo de PE que sugiere Arnold Hax ( fig. 8), se propone mejorar muchas de las carencias que los modelos anteriores presentaron, siendo la principal de ellas, la especificidad de las jerarquías en cuanto a su participación en el proceso estratégico, ya que antes no se les daba esta distinción, por lo que se consideraba a la organización como un ente completo que de se movía de manera conjunta en todos sus ámbitos. Desde este punto de vista, la estrategia continua siendo un proceso deliberado, sólo que ahora esta jerarquizado, y por lo tanto diferenciado; ya que cada dimensión jerarquica de la organización (directiva, mandos medios, operativa) determina su propio proceso estratégico, en función de una alineación, pero diferenciado con las otras dos dimensiones jerárquicas de la organización.

---

<sup>84</sup> La dinámica de cualquier país del mundo desde estos años, gira en torno a fenómenos ya bien reconocidos, que no del todo explicados, como el de la globalización, la competitividad, la mundialización, la regionalización e incluso la glocalización, en donde las dificultades para la elaboración de pronósticos se vuelven mas evidentes, ya que elementos como turbulencia, irregularidad y vaguedad se hacen presentes (R. y R., 2004).

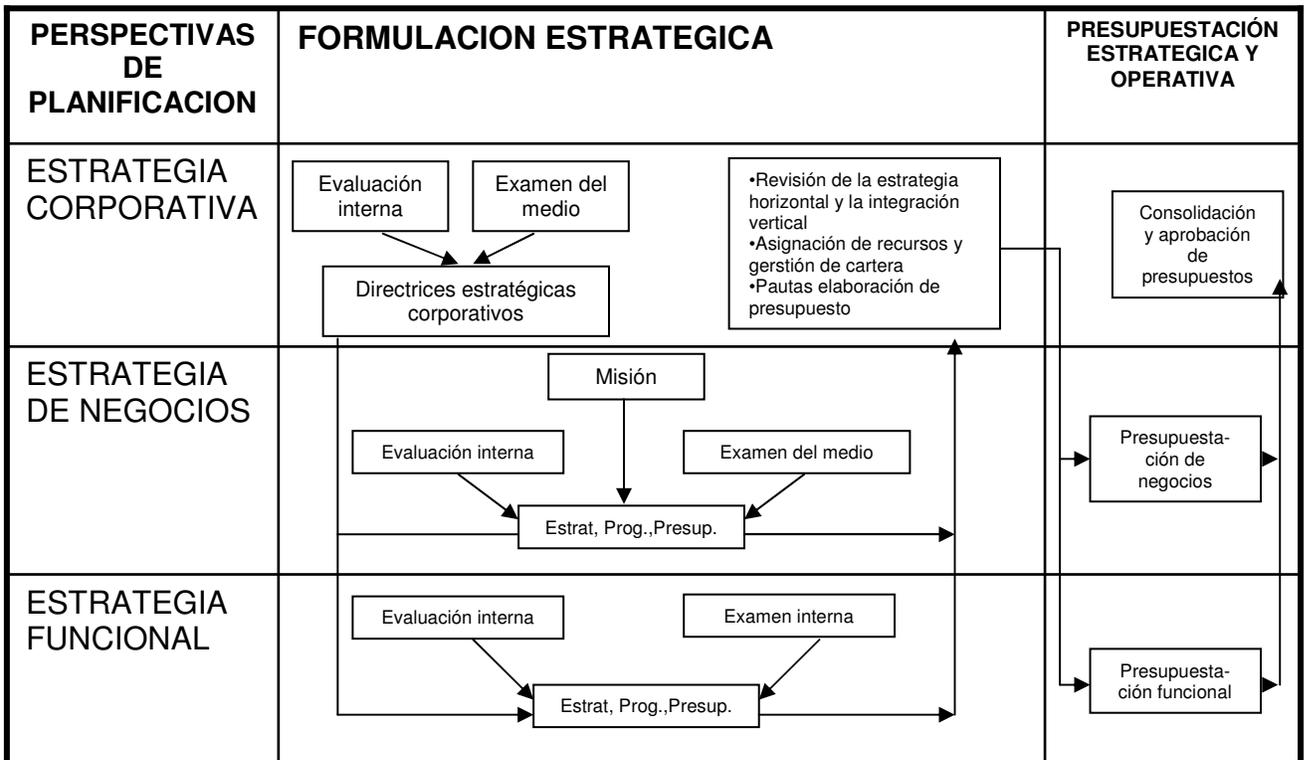
<sup>85</sup> Michael Porter (1990) en su libro Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, afirma basándose en Heckscher y Ohlin que las naciones pudieran tener todas una tecnología equivalente, pero no así en lo que son dotaciones particulares o factores de producción tales como tierra, mano de obra, recursos naturales y capital. Es en esta diferenciación en donde se pueden especializar cada uno de los países, por constituir ventajas sobre los otros, y con ello posiciones estratégicas que los diferencian.

Figura 8



Modelo de las 5 variables estratégicas de Porter (1987)

Figura 8



Modelo de PE de Hax (1997)

El ambiente global no sólo continuó cambiando, sino que ahora se dice que lo hace con mayor celeridad. Ya en la década de los noventas la PE requirió nuevas adaptaciones, entonces la visión estratégica de largo plazo tuvo que modificarse por el corto plazo, ya que de ello dependía no sólo el éxito del desempeño en las organizaciones, sino incluso su propia existencia.

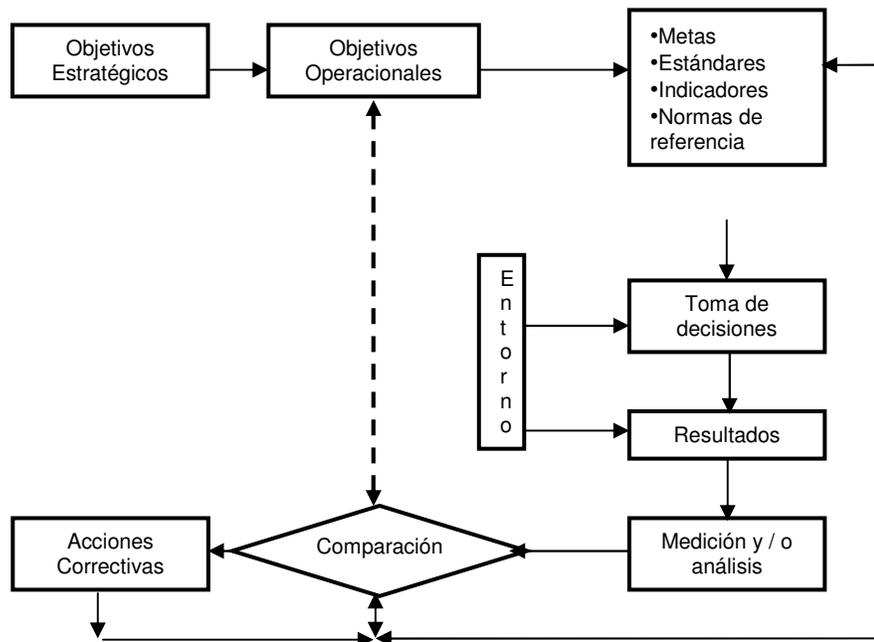
La planeación comenzó a depender de la alta precisión de los pronósticos, lo cual lo hace complejo, ya que esto sólo es posible en situaciones en las que el sistema y el medio ambiente no cambian ni pueden cambiar, cuando el sistema o el medio ambiente responden determinísticamente a leyes de causa y efecto, o cuando se puede controlar el futuro (Ackof, 1983), condiciones estas tres, que difícilmente se encuentran en la vida real. Luego entonces se tuvo que volver a revisar y reconfigurar el modelo de planeación, y con ello se comienza a cambiar de poner énfasis en el proceso del control al interior de la PE, hacia el manejo conjunto con la PE, apareciendo con ello modelos de Control de Estratégico (ver fig. 10) que, si bien respetan el proceso fundamental de la PE, si ponen mayor énfasis en la medición y monitoreo constante y en el corto plazo de las estrategias, el Tablero de Control y el Cuadro de Mando Integral<sup>86</sup> son dos de las herramientas más importantes de esta nueva concepción.

En esta concepción, la estrategia comienza a ser utilizada en dos momentos, uno primero en el orden predictivo, y la otra en el orden correctivo, no obstante sigue siendo un proceso deliberado, sólo que ahora es más dinámico. Con esta concepción la PE especializa y magnifica su proceso propio de control, es decir el Control de Gestión emerge con un proceso garante del cumplimiento de la PE.

---

<sup>86</sup> Una vez más desde Harvard surgen las propuestas de prescripción estratégica que requieren las empresas en determinado contexto. Robert Kaplan y Eduard Norton (1997) crean este modelo a principios de los 90's y hoy en día constituye una de las herramientas ligadas a la PE más importantes en México y el mundo.

figura 10



Modelo de Control de Gestión de Michel Lebas en R. (2004)

El proceso por medio del cual surge y opera la estrategia dentro de las organizaciones no puede ser desarrollado en procesos estructurados y formales, esto no quiere decir que no se deba planear, lo que quiere decir, es que la estrategia surge como producto de un complejo conjunto de factores de carácter predictivo, proactivo y cognitivo que en el uso de modelos como la PE no se alcanza a desarrollar adecuadamente.

La PE quizá pudo haber sido apropiada en momentos de estabilidad económica y ambiental, por ejemplo a principios de siglo, cuando empresas como Ford, comenzaron a satisfacer la amplia demanda de un mercado prácticamente nuevo ávido de consumo, sin embargo las condiciones ya eran muy diferentes incluso cuando surge este modelo de gestión la PE, de ahí la necesidad de la adaptación constante, mediante estrategias emergentes.

Pero hoy en día la previsión es más difícil<sup>87</sup>, como mencionó Ackof, a menos que se controle el futuro, este nunca cambie, o se conozcan todas las leyes de causa y efecto, la predicción es prácticamente imposible, por lo que la principal estrategia consiste en estar preparados para la contingencia, es decir, tener la capacidad de ofrecer la reacción adecuada – quizá no la óptima- una vez que se produce alguna discontinuidad (Makridakis, 1993). El proceso de creación de estrategia que requiere la PE es muy rígido, por que en principio la creación requiere de mucha estabilidad y tranquilidad, y posteriormente la respuesta al cambio y adaptación de los planes requiere de una movilización de gente, recursos y procesos con las consecuencias que esto implica, lo que atrasa el tiempo de respuesta (Mintzberg, 1999).

Otra de las deficiencias que presenta la PE es que la creación efectiva de la estrategia por conducto de los directivos ó los profesionales (estrategas) esta separada de la acción, y el separar la acción del pensamiento necesariamente produce desfases importantes. No importando cuan eficiente sea el sistema de comunicación –los datos fuertes tienen un costado débil- que posean y puedan utilizar los estrategas para juntar su pensamiento a la acción, si ellos no son quienes ejecutan la acción o están muy cerca de ella, siempre estarán en desventaja, con respecto a aquellos que si lo están, pero sobre todo no podrán tener la validez y confiabilidad en cuanto a la creación estratégica se refiere.

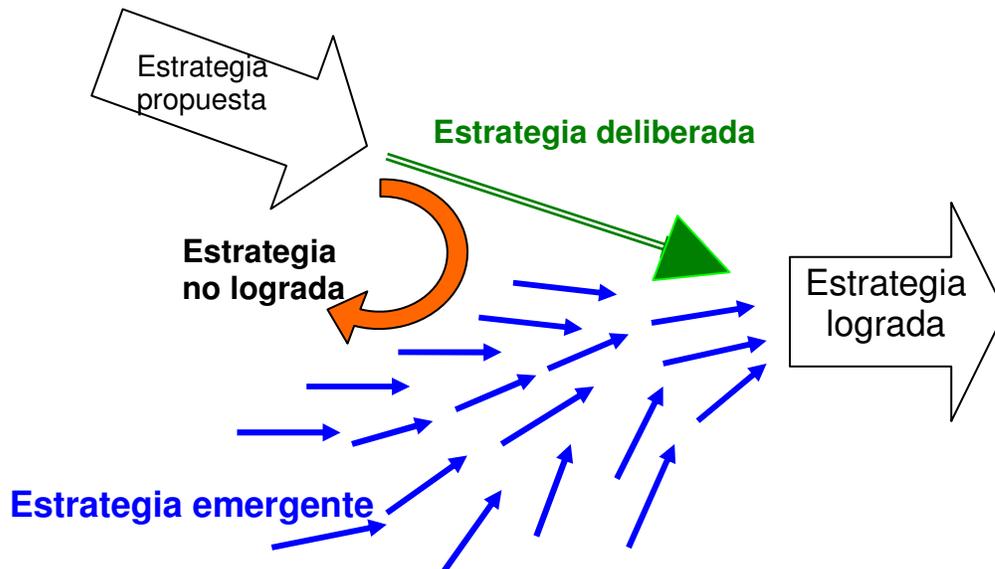
También la excesiva formalización que la PE da al proceso de creación estratégica se convirtió en uno de los principales enemigos, baste recordar como en el tipo de PE inactivista de Ackof (1983), la organización sigue actuando como quiere, no obstante que exista toda una PE formal que en teoría regula la acción, esto ocurre cuando se piensa que la PE ocupa el lugar de la intuición, y al parecer no existen en ningún texto de PE, la forma en como se crean las estrategias en la realidad. La creación estratégica, como menciona Mintzberg (1999:100) es un proceso tremendamente complejo que comprende los procesos más sofisticados, sutiles y a veces inconscientes del conocimiento humano y social..., ...son

---

<sup>87</sup> Pueden determinarse ciertos patrones repetitivos que pueden generar cierto grado de previsión, pero la previsión en etapas de turbulencia y discontinuidad –como las que vivimos- son prácticamente imposible (Makridakis, 1993)

procesos que no siguen ningún patrón determinado. La estrategia lograda, no siempre responde a un patrón previamente pensado o determinado (fig. 11)

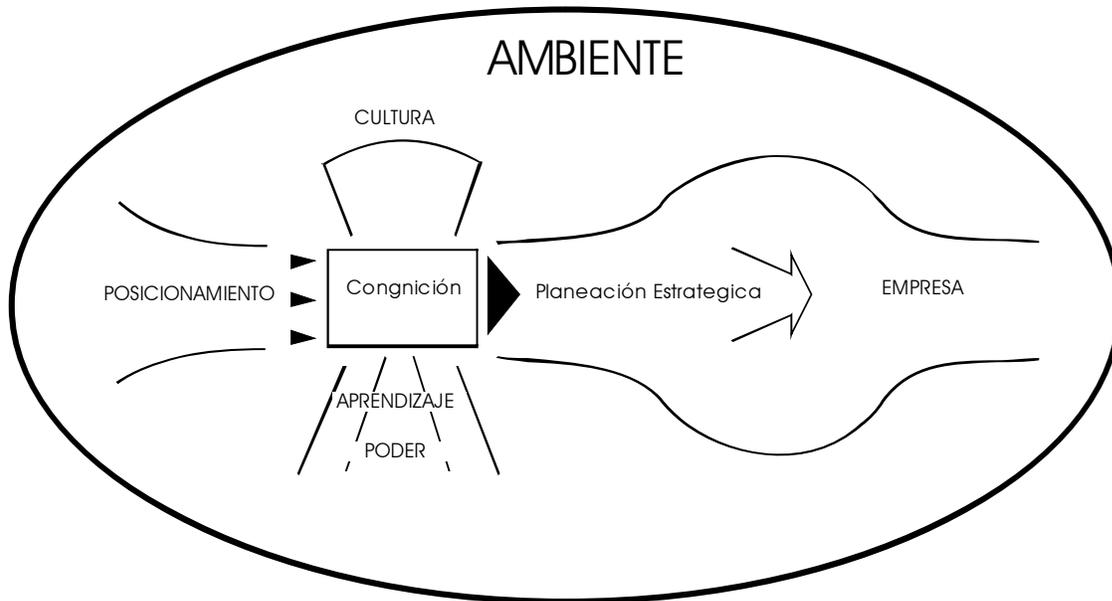
Figura 11



Fuente Mintzberg (1999)

La PE al constituir más una programación estratégica que formaliza las estrategias previamente formadas, que propiamente un proceso de creación estratégica, se ubica en un plano operativo más que creativo, con lo que deja un gran vacío dentro del Análisis estratégico que es necesario cubrir. En este sentido y al encontrarnos ante los escenarios de incertidumbre y ambigüedad, tanto del ambiente que rodea a la organización, como de la organización misma, la PE no es suficiente para explicar, ni para controlar el proceso estratégico que sucede al interior de las organizaciones y sus individuos. Henry Mintzberg da cuenta de esto, y promueve junto con otros, un rompimiento paradigmático en el estudio y aplicación de la estrategia, proponiendo y diferenciando la visión estratégica formal *versus* una visión estratégica compleja. En este sentido dicho autor, ofrece un modelo explicativo, más que prescriptivo para la comprensión del proceso estratégico (figura 12), en el cual lo más importante a la manera de Ackof (1983) no es el análisis, sino la síntesis.

Figura 12



Fragmentación del Proceso Estratégico (Mintzberg, 1999:466)

En dicho modelo se puede observar como la PE constituye un proceso externo a la creación de estrategia, la cual aparece en el cuadro interior (cognición), que a manera de caja negra, representa el centro de creación estratégica, pero además operan otros factores y así por ejemplo la cognición está permeada desde arriba por la cultura, y el ambiente, e influenciado por el posicionamiento estratégico se basa en datos históricos, Asimismo el aprendizaje y el poder son factores fundamentales que se deben estudiar, para conocer de que manera influyen el proceso de creación de estrategia, ya que su complejidad es también amplia al ser fuertemente lo que ocasiona que dichos factores se vuelvan ambiguos, pero sobre todo impredecibles. No obstante, una vez que se crea la estrategia, la PE la adapta a cierto rumbo, con lo que se demuestra la utilidad de toda la concepción antes revisada, y ya en el ejercicio emprendedor, la empresa de manera proactiva

aplica o adapta la estrategia en función de las contingencias ambientales (Mintzberg, 1999).

Este modelo en principio sólo ofrece una alternativa explicativa al proceso estratégico que ocurre en las organizaciones, al parecer no es tarea de Mintzberg el ofrecer un modelo prescriptivo de naturaleza funcionalista que busque explotar el conocimiento en función del desempeño de las organizaciones, esta tarea explicativa lo que busca en principio es conocer mejor como opera el proceso de creación y aplicación de estrategias en las organizaciones.

Si bien la PE se consolidó como un modelo de prescripción o de gestión, más que de formulación estratégica, su descripción permite conocer la forma en como la estrategia actúa o se utiliza en el orden organizacional, constituyendo siempre el proceso deliberado o no, de los actos que una organización mantiene y que le permiten la adaptación al entorno, o le imposibilita la misma.

En este sentido el proceso estratégico enfocado al surgimiento mismo de la estrategia se liga básicamente cuando esta es deliberada, a la toma de decisiones, proceso este también que debe ser analizado para comprenderse mejor. ES un hecho que este proceso es parte del proceso estratégico en su etapa inicial, en el momento mismo de la concepción estratégica, y es Heber Simon uno de los principales autores que profundizan sobre dicho proceso. En su libro “El comportamiento Administrativo” Simón (1988) intenta ofrecer la genealogía de la decisión, o mejor dicho pretende crear una nueva ciencia de la decisión.

Simon observa como no existía hasta el momento un acercamiento preciso de el proceso de decisión, al que nosotros atribuimos el proceso mismo de la creación estratégica. Ya que hasta el momento existían disciplinas o áreas del conocimiento que radicalizaban su posición, de tal suerte que la economía suponía una toma de decisión totalmente racional en la que los factores psicológicos y emocionales no tenían importancia, o en todo caso debiesen permanecer asilados del proceso de toma de decisiones en las organizaciones modernas, por otro lado estaba la psicología, principalmente cognitivista, en donde las decisiones están plagadas de un determinismo emocional que ni el

mismo individuo puede controlar en ocasiones. Con esto Simon decía que existe una especie de esquizofrenia en torno a la comprensión de la racionalidad.

Se sienta así una primera visión compleja del estudio de la decisión en las organizaciones en donde deben de tomarse en cuenta tanto los aspectos racionales de los individuos como los no racionales, entendiendo por racional la perspectiva de corte weberiano de orden instrumental manejada principalmente en la ética protestante, donde Weber menciona que “dentro de una ordenación capitalista de la economía, cualquier esfuerzo individual no encaminado al posible logro de una ganancia se estrellará sin remedio (Weber, 1991: 9).

De tal suerte que desde la perspectiva de Simon la Decisión es:

... organizacionalmente racional, cuando la esta orientada al logro de los objetivos de la organización, y es personalmente racional cuando está orientada a los objetivos del individuo, el comportamiento maximiza así el valor para una situación dada. Para Simon las tareas tales como arreglar agendas, establecer objetivos y diseñar acciones, comúnmente no se otra cosa que resolver problemas, mientras que el término de toma de decisiones involucra actividades de evaluación y selección (Hernández, 2002:51).

La primera de ellas tiene que ver con el carácter heterónomo del orden social, que a partir de tres factores: tecnología, población y recursos, ha modificado su visión y explicación del mundo, y con ello el mismo orden social.

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA GENERAL**

Cuando se habla de investigaciones científicas al parecer lo que se quiere decir es que dicho trabajo debe inscribirse en una lógica y convencionalismo humano que legítimamente adquiera una especie de merito o confiabilidad, para con ello ser aceptada como válida y adquirir un estatus que tanto el mundo científico como el mundo informal cotidiano lo acepten. Como Chalmers (2001) menciona:

Tenemos muchas pruebas procedentes de la vida cotidiana de que se tiene en gran consideración a la ciencia, a pesar de que haya cierto desencanto con respecto a ella debido a las consecuencias de las que se le hace responsable... El respeto que se tiene por la ciencia no se limita a la vida cotidiana y a los medios de comunicación populares. Resulta evidente en el medio académico y universitario y en todos los sectores de la industria del conocimiento.

La emergencia del orden científico hace mas de cuatrocientos años en el renacimiento constituye un orden paradigmático del mundo que sustenta desde entonces el poder del hombre sobre la naturaleza a través de la ciencia. Ya antes había ocurrido una situación similar en la Grecia clásica, donde el hombre había potenciado su desarrollo científico a niveles importantes, tan es así que las ideas de los principales pensadores de esa época siguen siendo en gran medida, parte del fundamento ontológico, epistemológico también metodológico de la ciencia de hoy, no obstante dicho avance se detuvo de repente, y no fue sino hasta casi 15 siglos<sup>88</sup> después que en el renacimiento vuelve a emerger este movimiento, en el cual , la búsqueda científica del conocimiento vuelve resurge con fuerza y ya no se ha detenido.. Es mediante el conocimiento científico que el hombre puede mejorar su calidad de vida mediante el uso de todo lo que la naturaleza produce y ofrece, así como en lo que el mismo hombre adecua mediante la tecnología; y este orden científico a su vez enmarca la vida del hombre en el orden social, económico, político y social.

---

<sup>88</sup> Taichi Sakaiya (1995) sustenta a nuestro entender una de las tesis más sólidas sobre porque se detuvo la evolución científica del hombre en la sociedad antigua y porque emergió un nuevo orden paradigmático del mundo conocido como la edad media (ver capítulo II).

Pero ¿en verdad lo científico puede considerarse como lo verdadero? ¿Por qué Chalmers menciona que “No hay ningún método que permita probar que las teorías científicas son verdaderas ni siquiera probablemente verdaderas” esto en principio genera una gran suspicacia para cualquier persona que este inmersa dentro del llamado mundo científico, desde el cual pretende encontrar explicaciones sobre la realidad, para predecir desde la perspectiva positivista, para comprender desde una lógica Interpretativa, Constructivista, Interaccionista simbólica, etcétera, para emancipar desde la lógica Crítica, Neo-marxista, o incluso reconstruir desde la lógica Posmoderna (Rodríguez, 1996).

El tema de este trabajo en principio no debiese desviarse hacia este debate en el cual se pueden situar quienes defienden posiciones relativistas contra los absolutistas principalmente (Ibáñez, 2005), sin embargo creemos que resulta fundamental definir el posicionamiento científico del cual se parte, para con ello especificar lo que se pretende, y como se va a alcanzar dicha pretensión. En este sentido es preciso reflexionar sobre cuatro aspectos fundamentales dentro de este ejercicio científico, cuatro niveles de análisis diferentes pero intrínsecamente ligados, y que si se presentan aislados es para facilitar mediante el análisis el conocerlos.

Si bien es cierto que cualquier investigación puede mostrar tácitamente algunos de estos aspectos, es cierto que muchas de ellas al no realizar estas revisiones muchas veces implícitamente asumen un posicionamiento científico sin saberlo, o para aquellos que lo asumen y piensan que no es necesario recordarlo dejan a la suspicacia del lector dicha dimensión. Las cuatro dimensiones a las que nos referimos son: la Ontológica, la Epistemológica, la Metodológica y la Técnica (Rodríguez, 1996).

No obstante lo que si no es intención de la presente tesis es entrar en el debate ontológico y epistemológico, así como en el metodológico que se viene desarrollando desde la antigüedad con respecto al pensamiento y conocimiento del hombre, en el sentido de que no desarrollaremos aquí –sería muy presuntoso el pretenderlo- ninguna tesis al respecto, pero si tomaremos posición con

respecto al enfoque que se utilizará, con lo cual ya implícitamente se entra en el debate.

Para esto se revisaran cuatro momentos específicos de la investigación, que atañen a la misma, y que si bien toda investigación en principio los contiene de manera implícita, el presente trabajo busca que queden explicitados. Como ya antes se mencionó, estos momentos son: El ontológico, el epistemológico, y el metodológico por último el técnico.

## **A. Lo Ontológico**

La dimensión antológica desde la perspectiva de Guba y Lincoln y Angulo (en Rodríguez, 1996) se refiere a cual es la forma y la naturaleza de la realidad social y natural, es decir cual es la esencia misma de esta, lo que en definitiva nos remite a la esencia misma del conocimiento, y a la pregunta obligada ¿Se puede conocer la realidad? ¿Existe un fundamento básico de la realidad desde el cual se puede partir para explicar su forma y su naturaleza?.

Estas preguntas nos remiten hacia la revisión ontológica del conocimiento que mediante la discusión antiquísima pero de sorprendente actualidad, entre el Relativismo y el Dogmatismo podemos dilucidar mejor. Estos dos paradigmas antagónicos revisan los aspectos esenciales del conocimiento, principalmente la posibilidad de asumir el ser del mismo conocimiento como algo creado por el hombre y su subjetividad en el caso del Relativismo ó como algo susceptible de ser encontrado o descubierto en el caso del Dogmatismo.

### *1. El relativismo*

En los tiempos de la Grecia clásica, vivieron junto con Sócrates, dos pensadores que fueron llamados sofistas (Sainz, ) quienes en realidad sientan las bases del posicionamiento relativista del pensamiento, Protágoras y Gorgias. Protágoras afirmaba que “el hombre es la medida de todas las cosas, de las que son , en cuanto son y de las que no son, en cuanto que no son”. Lo cual equivale a decir

que nada “es” en “si mismo”, sino que todo esta en función de lo que el hombre define, incluso la Verdad misma (Ibáñez, 2005: 22).

Todo esto en principio remite al nivel humano cualquier explicación del mundo, siendo el aspecto ontológico de las cosas y del conocimiento que se tiene sobre ellas una creación meramente humana, por lo que los objetos no existen por si mismo, sino mediante la existencia humana, es decir el hombre ha determinado que los objetos existan o no existan. Esto mismo lleva a otro nivel de argumentación ontológica en cuanto a la validez y confiabilidad del conocimiento de las cosas y de las cosas mismas, en el sentido de que ninguna argumentación cognitiva o explicativa del mundo es mejor o peor que otra, siendo todas equivalentes en su grado de verdad (Ibáñez, 2005).

Gorgias por su parte menciona que “si algún ser existiera, éste sería incognoscible”, dado que lo que conocemos no son seres, sino lo que el mismo ser humano a definido como seres, es decir mediante la subjetividad el hombre a traducido lo que un ser debe ser, con lo que en realidad estamos conociendo exclusivamente un “no ser”. Gorgias lo define como el “no-ser, es” (Ibáñez, 2005). Pero lo que en definitiva se muestra es la construcción humana del conocimiento y de la verdad, por lo que esta será siempre una apreciación de carácter subjetivo, indexada a la cultura del hombre en un momento y tiempo específico, lo que de alguna manera, no obstante lo relativo de cualquier argumento, ofrece un sustento determinado para cualquier verdad, es decir, una vez aceptado esto, algún tipo de verdad existe y determina cierto fundamento o piso teórico para la construcción científica o para la determinación de un cierto orden social.

## *2. El dogmatismo*

El dogmatismo defiende la afirmación de que se puede alcanzar el conocimiento verdadero, y que dicho conocimiento debe ser incuestionable. Y contra el argumento relativista de que el conocimiento era relativo, es decir alguna afirmación verdadera no puede ser sustentada solidamente, aplicaban la tesis de la autocontradicción, la cual consistía, en que si su afirmación de que la verdad

por decirlo de alguna manera no existe, entonces dicha afirmación no puede ser verdadera, con lo cual se autocontradice y por lo tanto la verdad si puede existir.

El argumento que los Dogmáticos no han podido combatir, es el argumento Escéptico<sup>89</sup> que menciona que “nada puede ser conocido con certeza” ya que si se le aplica la tesis de la autocontradicción, en el sentido de que si los escépticos afirman que nada puede ser conocido con certeza, incluso aquello que ellos mismos están afirmando, en realidad dicha tesis sostiene su misma afirmación escéptica, es decir, certifica que nada puede ser conocido con certeza incluso la afirmación misma.

El Dogmatismo en realidad ha dominado la historia del pensamiento desde su origen, y se sustenta en el orden fundacionalista del conocimiento, es decir, el constituir un esfuerzo intelectual de orden epistemológico para encontrar un *lecho de roca dura* (Ibáñez, 2005) en el cual se puedan sentar las bases y los fundamentos del conocimiento, el origen deben ser esos argumentos o fundamentos últimos e incuestionables.

Es así como surgen los dos planteamientos epistemológicos que se disputan el conocimiento del conocimiento, es decir, la forma en como el hombre conoce el mundo, y estos son el racionalismo basado en un método deductivo del conocimiento, y el Empirismo basado en el conocimiento adquirido exclusivamente por la experiencia de los sentidos.

Para efectos de la presente investigación, el posicionamiento ontológico que se asume es el relativista, bajo el argumento de que el acceso a la verdad es posible, pero esta verdad parte de un orden convencional humano que tiene en el mismo hombre su sentido y posibilidad de existir, esto en principio no cambia nada de la realidad en tanto realidad, sólo se asume que existe y existirá siempre un principio discrecional del hombre, no obstante se importante mencionar que dado que el hombre es parte integrante de este gran sistema que es el universo, su verdad es parte del mismo sistema que le dio origen.

---

<sup>89</sup> El escéptico no plantea un debate teórico acerca de la Verdad, lo que busca es que aquel que afirma poseer conocimiento o argumentos verdaderos sea capaz de justificar su afirmación, con lo que irremediamente lo dirige hacia un núcleo de creencias que intentarán justificar su afirmación de verdad, y con lo que en realidad sólo pasará a tener que justificar esas creencias con las cuales esta tratando de

## **B. Lo epistemológico**

Desde la perspectiva revisada por Rodríguez (1996) lo Epistemológico se refiere al establecimiento de los criterios a través de los cuales se determinan la validez y bondad del conocimiento. Siendo la argumentación dogmática del conocimiento la que ha dominado la historia del pensamiento, en la cual se piensa que la verdad puede ser alcanzada. Esta argumentación se sustenta principalmente a partir de dos grandes paradigmas en disputa, el Racionalismo y el Empirismo. Desde cualquiera de estas posturas Platón, Descartes, Spinoza, Leibnitz en el Racionalismo, Aristóteles, Locke, Hume, Comte en el Empirista, se sustenta que la verdad existe, es absoluta y universal, y que además se puede alcanzar.

### *1. El Racionalismo*

Platón constituye el referente obligado del paradigma epistemológico racionalista, cuando afirmaba “tenemos que cerrar nuestros ojos y mirar exclusivamente con los *ojos de la razón* (Ibáñez, 2005), y aunque en el aspecto ontológico su posicionamiento es idealista, en el epistemológico es claramente antiempirista.

Es mediante el ejercicio de la razón que el hombre adquiere el conocimiento, incluso en el sentido empírico, ya que es el razonamiento deductivo el que opera al final del proceso cognitivo, ya que el hombre puede percibir por medio de los sentidos (la observación principalmente) el mundo que le rodea, pero es mediante un ejercicio racional-lógico que deduce la explicación de los fenómenos.

### El Empirismo

En esta postura se busca al igual que la anterior acceder al conocimiento del conocimiento, es decir, mostrar cual es la fuente del conocimiento verdadero e indubitable. Los empiristas argumentan que toda fuente del conocimiento esta

únicamente en la experiencia que el individuo adquiere mediante sus sentidos, como decía Locke () “no hay nada en nuestra mente que no haya estado previamente en nuestros sentidos”. No hay nada más real que lo que los mismo sentidos ofrecen al hombre, y aunque existen algunas diferencias entre empiristas por ejemplo en torno a si todo el conocimiento es verdadero o sólo parte de él proviene de los sentidos, o si los datos sensoriales pueden también permitir conocer aquello que a su vez genera dichos datos sensoriales, pero en lo que todos ellos coinciden, es en que la única forma de alcanzar el conocimiento verdadero por sobre el mundo de las apariencias es la propia experiencia sensorial.

Desde esta perspectiva la ciencia comienza con la observación, ya que por este mecanismo se obtienen los datos certeros sobre los que se puede construir conocimiento científico, mismo que se deriva de la Inducción que propician los enunciados observacionales<sup>90</sup> (Chalmers, 1982).

En la presente investigación se asume que el orden epistemológico en realidad es una combinación de ambas tareas de acercamiento al conocimiento, tanto lo racional como lo empírico, es cierto que los sentidos proveen en apariencia de información más confiable y válida, no obstante también es cierto que al final del camino, siempre deberá de asumirse una connotación racional explicativa de lo que los mismos sentidos registran, es la misma lógica racional la que en este sentido explicaría lo que los mismos números con toda la contundencia de su ciencia quieren decir.

### **C. Lo metodológico**

El orden organizacional ha sido abordado de diversas maneras, y desde diversas disciplinas, recordemos tan sólo el caso icono de la Teoría de la Organización: la Western Electric Company en el barrio de la Hawthorne, de donde surgió todo un

---

<sup>90</sup> Chalmers(2001) refiere que “se pueden establecer o justificar directamente como verdaderos los enunciados hechos acerca del estado del mundo o de una parte de él por un observador libre de prejuicios mediante la utilización de sus sentidos. Los enunciados a los que se llega de este modo son llamados enunciados observacionales, siendo la base de la que se derivan leyes y teorías que constituyen el conocimiento científico.

movimiento teórico que desembocó en la Teoría de la Organización, y que hasta la fecha continua reflejando una convención paradigmática en torno al estudio, descripción y prescripción del orden organizacional en Estados Unidos y otros países del mundo, entre ellos nuestro país.

El caso de la Hawthorne es uno de los estudios de caso más ejemplificadores en donde a partir de técnicas cuantitativas y cualitativas se dio sustento a todo un movimiento teórico de orden organizacional.

La complejidad de las organizaciones es una de las características asumidas por prácticamente todos los investigadores que se abocan a su estudio. Por muy simple que sea el acercamiento al orden organizacional, de inmediato surgirán muestras de la gran complejidad que las integran, elementos de poder, de comunicación, de desempeño, de cambio, de cultura, de estructura, de estrategia, entre muchos otros, se presentan en un campo específico que es la organización, y donde la concatenación de todas estas dimensiones, provoca comportamientos determinados que requieren análisis también complejos y profundos para su estudio.

En casos como el actual se requiere por ejemplo combinar la sociología la antropología con la psicología y otras ciencias, lo que ha resultado una tarea difícil de realizar, partiendo del hecho de que su objetos de estudio se separan en el mundo real, mientras que las dos primeras buscan entender a la sociedad y las interacciones concretas de los sujetos como actores del mismo sistema social, la psicología, busca penetrar en los aspectos internos de la psique humana en el ámbito filogenético principalmente. Vincent de Gaulejac (2005) hace una propuesta interesante para unir estas dos visiones, propuesta en la que nos hemos ceñido en la presente investigación, la cual parte de la premisa de que en realidad el orden social está necesariamente unido al orden individual, es decir, si bien los estanco disciplinarios en apariencia manejan diferentes objetos de estudio, en la realidad son partes de un mismo fenómeno. Es decir, la sociología y la antropología analizan el orden social producido por la interacción de individuos viviendo en comunidad, no obstante estos individuos son entes completos con características no sólo sociales, es decir, son entes biológicos, sociales,

organizacionales, que a partir de una condición filogenético, determinan también un orden ontogenético, y uno no puede ir sin el otro.

El individuo como el átomo irreducible de lo social, es igualmente una síntesis compleja de los elementos sociales (De Gaulejac, 2005). Es por ello que al querer comprender el orden organizacional, necesariamente se debe comprender el orden individual, como esencia o parte de lo mismo, en este sentido existen diversas herramientas metodológicas que permiten acercarse al objeto, en lo particular usaremos dos la etnografía y la historia de vida.

### *1. Etnografía*

La etnografía constituye la herramienta por excelencia de los antropólogos, su objetivo fundamental es registrar el conocimiento cultural (Spradley en Rodríguez, et.al., 1996), a través del estudio de patrones de interacción social. Sin embargo la etnografía puede ser una herramienta de corte descriptivo pero también de orden interpretativo y de validación o verificación de teorías ( Glase y Strauss, 1967; Denzin, 1978 en Rodríguez, et.al., 1996).

La etnografía pretende mostrar el modo de vida de una unidad social, en este caso de una organización particular, es a través de ella que se puede registrar o reconstruir analíticamente la forma en como se interpretada la cultura y el impacto de la estructura social por las unidades sociales concretas (Rodríguez, 1996).

El etnógrafo busca encontrar dentro del orden cultural de la organización, manifiesto en todas y cada una de sus operaciones, los elementos que la caracterizan, es un estudio de la cultura de la organización en si misma. Atkinson y Hammersley (en Rodríguez, 1996) describen a la etnografía como:

- a) Fuerte énfasis en la exploración de la naturaleza de un fenómeno social concreto, antes que ponerse a comprobar hipótesis sobre el mismo.
- b) Tendencia a trabajar datos no estructurados, datos no codificados hasta el punto de recoger datos a partir de un conjunto de categorías analíticas.
- c) Investiga un pequeño número de casos, quizá uno sólo, pero en profundidad.

- d) El análisis implica la interpretación de los significados y funciones de las actuaciones humanas, expresándolo a través de descripciones y explicitaciones verbales, adquiriendo el análisis cuantitativo un plano secundario.

## *2. Historia de vida*

Sería difícil comprender dimensiones profundas del comportamiento organizacional, sin comprender el comportamiento humano en sus dimensiones afectivas, sexuales, oníricas, fantasmáticas, pasionales, y que por mucho tiempo se consideraron como dimensiones no importantes dentro del orden organizacional (Chanlat, 1994).

La objetividad en este sentido consiste no en eliminar la subjetividad que el entrevistado pone en la información que ofrece, o la que el investigador debe eliminar para realizar análisis más científicos, consiste fundamentalmente en conocer como esa subjetividad influye no sólo en el conocimiento y en el como conocemos, sino también como interviene permanentemente en la vida social (De Gaulejac, 2005).

La historia de vida como herramienta metodológica, constituye una aproximación biográfica al individuo, que permite conocer algunos de estos aspectos ocultos que muchas veces no pueden ser definidos con precisión con la simple observación o la entrevista. Como menciona De Gaulejac “la historia de vida permite captar la multidimensionalidad de lo vivido, su inscripción dentro de las determinaciones múltiples ya sean familiares, culturales, económicas o sociales.

La historia de vida permite ingresar de cierta manera al interior del sujeto, no en los mecanismos estructurales que lo producen y que el mismo reproduce. Daniel Bertaux (en De Gaulejac, 1994) menciona al respecto:

- a) El método biográfico permite salir de la oposición entre individuo y sociedad, entre la subjetividad del hombre y las regularidades objetivas de lo social. Su objetivo es comprender la dialéctica de lo social, es decir la relación entre las condiciones concretas de existencia de lo vivido. Se trata de aprender al individuo como producto de sus condiciones de existencia, como una condensación de las relaciones sociales en el seno

de las cuales está inscrito: Toda actividad humana individual es una actividad sintética, una totalización activa de todo el contexto social. Una vida es una práctica que se apropia de las relaciones sociales, las interioriza y las transforma en estructuras psicológicas por su actividad de desestructuración-reestructuración.

- b) El método biográfico permite captar eso que escapa a la norma estadística, a las regularidades objetivas dominantes, a los determinismos macrosociológicos. Este método hace posible lo particular, lo marginal, las rupturas, los intersticios y los equívocos que son los elementos claves de la realidad social y sobre todo, que explican por qué no existe solo la reproducción. Ciertas corrientes dominantes de la sociología contemporánea, sean marxistas estructuralistas, o praxeológicas, están preocupadas en poner en evidencia los mecanismos de reproducción social. Aunque éstas son críticas con relación a las ideologías dominantes y a las representaciones que la sociedad produjo sobre sí misma, permanecen globalmente impotentes para captar los micro cambios, las fallas y los movimientos periféricos.

Esta incapacidad para captar el espesor de lo social en su diversidad y sus contradicciones múltiples se traduce en el carácter cosificador. Estas corrientes se acercan así , a los positivistas cuantitativos en su proyecto de modelar a la sociología sobre las ciencias exactas, proyecto “cientificista” que consiste en “vaciar a un hombre ordinario de toda capacidad de iniciativa imprevisible y de toda capacidad de conciencia crítica y de voluntad de acción sobre lo socio-estructural... a vaciar el orden social de toda contradicción profunda, pensarlo como un organismo , un sistema, una estructura. Razón por la cual el pensamiento unidimensional del funcionalismo y el estructuralismo invisten toda su libido en una investigación extraviada de coherencia y científicidad.

El método biográfico permite comprender las circularidades dialécticas entre lo universal y lo singular, entre lo objetivo y lo subjetivo, entre lo general y lo particular.

Una vez referido el aspecto ontológico y epistemológico, es necesario determinar cuales y sobre todo, cómo son, cómo operan esos procesos por los cuales se obtiene el conocimiento, es decir, cuales serán las distintas formas de investigación en torno a la realidad.

Es preciso mencionar que en el presente trabajo se le dará prioridad a las investigaciones del tipo Cualitativo, por lo que haremos una revisión tan sólo de este tipo de metodología. No obstante esto no quiere decir de ninguna manera que la metodología cuantitativa sea menos científica o inválida, sino que dada la

naturaleza de los Estudios Organizacionales, es preciso profundizar sobre casos específicos que muestren más detalladamente la complejidad de las organizaciones. Para ello la fenomenología, la etnografía, el interaccionismo simbólico, la etnometodología, el análisis del discurso, y demás métodos cualitativos se vuelven más pertinentes.

### *3. Fenomenología*

La fenomenología constituye una metodología que busca mediante la investigación profundizar en la subjetividad del individuo. En una investigación fenomenológica se busca según Van Manen (en Rodríguez, 2006):

1. La investigación fenomenológica es el estudio de la experiencia vital, del mundo de la vida, de la cotidianidad. Lo cotidiano, en sentido fenomenológico, es la experiencia no conceptualizada o categorizada.
2. La investigación fenomenológica es la explicación de los fenómenos dados a la conciencia. Ser consciente implica una transitividad, una intencionalidad. Toda conciencia es conciencia de algo.
3. La investigación fenomenológica es el estudio de las esencias. La fenomenología se cuestiona por la verdadera naturaleza de los fenómenos. La esencia de un fenómeno es universal, es un intento sistemático de desvelar las estructuras significativas internas del mundo de la vida.
4. La investigación fenomenológica es la descripción de significados vividos, existenciales. La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana, y no las relaciones estadísticas a partir de una serie de variables, el predominio de tales o cuales opiniones sociales, o la frecuencia de algunos comportamientos.
5. La investigación fenomenológica es el estudio científico-humano de los fenómenos. La fenomenología puede considerarse ciencia en sentido amplio, es decir, un saber sistemático, explícito, autocrítico e intersubjetivo.
6. La investigación fenomenológica es la práctica atenta de las meditaciones. Este estudio del pensamiento tiene que ser útil e iluminar la práctica de la educación todos los días.
7. la investigación fenomenológica es la exploración del significado del ser humano. En otras palabras, qué es ser en el mundo, qué quiere decir ser hombre, mujer o niño, en el conjunto de su mundo de la vida, de su entorno sociocultural.
8. la investigación fenomenológica es el pensar sobre la experiencia originaria.

### **D. La técnica**

Existen diversas técnicas de apropiación de información, que se aplican desde la metodología elegida, dichas técnicas permiten al investigador allegarse de la

información necesaria, para que después categorizarla en función de sus variables de análisis, pueda emitir premisas, comprobar o desechar hipótesis, contestar preguntas de investigación, construir teorías o modelos entre otros objetivos.

Las principales técnicas que son utilizadas sobre todo en la metodología cualitativa son la observación y la entrevista, aunque también es muy utilizado el análisis documental,

### *1. La observación participante*

La observación según Olabuenaga (1996) es el proceso de contemplar sistemáticamente y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, y constituye uno de los elementos más utilizados por los investigadores, principalmente por su utilidad, sin embargo también es muy criticada precisamente por la subjetividad que puede existir en el observador al estar participando del fenómeno analizado.

Sin embargo esta subjetividad en realidad nunca desaparecerá, como menciona Vidich (en Cicourel, 1982) “El sociólogo que limita su trabajo a su propia sociedad está explotando constantemente su fondo personal de experiencias como base de conocimiento”, pero que otra referencia podría tener, es decir las categorías propias que el investigador presenta para el análisis estarán determinando de antemano el análisis que este haga de la experiencia sensible, como menciona Ibáñez (2005) en alusión a Kant:

... si nuestra experiencia esta condicionada por nuestra mente, si lleva ya inscrita en su propio ser la marca de lo que la hace posible, resulta obvio que el análisis de la experiencia, es decir, el análisis de las apariencias, o el análisis de las cosas tales como son para nosotros, nunca puede conseguir arrojar luz sobre nada que vaya más allá de esas apariencias y que se sitúe por detrás de ellas.

Asimismo el fenómeno no puede dejar de ser influenciado por el observador, como mencionan Schwartz y Green (1955) “el observador está en una relación cara a

cara con los observados, recogiendo datos al participar con ellos dentro del marco de su vida natural. Por lo tanto, el observador es parte del contexto que se observa y , tanto lo modifica como es influido por el contexto.

El investigador-observador requiere permanecer alerta ante los mínimos detalles que se presenten en el fenómeno que observan y que se convierten en datos importantes para la investigación que deben ser analizados posteriormente, es importante mencionar que lo que distingue al investigador-observador, es precisamente la intención de dicho acto, ya que cualquier individuo puede ser observador de algún fenómeno, sin embargo es la intención deliberada la que distingue un acto del otro, en este sentido el investigador requiere en principio un plan o proyecto que determine cuales son los datos principales que darán curso a la búsqueda de ellos mediante la observación.

La observación no sólo incluye la vista, sino todos los sentidos disponibles por el hombre que le permitan obtener información del medio que lo rodea y que es parte del fenómeno observado.

Existen diferentes tipos observación según Gold (en Cicourel, 1982):

1. El perfecto participante: que es aquel individuo que pretende que en sus intenciones de investigar determinado fenómeno social, los implicados en el mismo no lo reconozcan como un observador, sino como un miembro más, lo que en principio permite al observador reconocer el fenómeno sin los cambios que propiciarían el que todos los demás participantes fueran influenciados por su presencia al saberse observados. Este tipo de observador debe simular en todo momento su posición, y comportarse como lo hace cualquier miembro de la sociedad, comunidad u organización en la cual se infiltró para estudiarla. Para ello su herramental técnico y teórico deberá estar bien delimitado, es decir, deberá de reconocer previamente los indicadores que habrá de observar, marcados desde la fundamentación teórica que enmarca a la investigación, de tal suerte que pueda determinar en el momento en el que ocurran, los eventos que garanticen la comprobación de las hipótesis referidas, y una vez observados, garantizar su

registro de alguna manera, lo cual se complejiza cuando se trata de un participante perfecto, ya que el asentar los datos requiere casi siempre de la salida del ambiente observado, es decir, por lo regular el asentamiento de los datos ocurre tiempo después de que estos ocurrieran, lo que en principio podría implicar un cambio, es decir, el asentar los datos en el momento justo en el que ocurren, puede contener detalles importantes que pueden no referirse si dicha anotación se realiza tiempo después. Asimismo este tipo de observación implica un riesgo que debe tomarse en cuenta, y se trata el de “nativizarse” es decir implicarse a tal grado con la organización que modifique altere peligrosamente la observación del investigador.

i. El participante observador: En este caso el investigador y el informador están conscientes del estudio que se realiza, en esta forma de observación el observador participa de las actividades de la organización observada y puede garantizar un mejor acopio de datos al registrarlos en el momento en el que estos ocurren, lo que no puede hacer en el caso del perfecto participante. En esta forma el observador trata con los informantes en su actividad cotidiana, por ejemplo asistiendo a reuniones, interactuando con los trabajadores de la organización cuando estos están realizando su trabajo cotidiano. En esta forma de investigación se debe contar con una gran cantidad de tiempo y de energía.

ii. El observador participante: Es el que sólo realiza algunas presentaciones en la organización o campo observado, siendo la entrevista la principal herramienta que se usa, y la observación participante secundaria en la obtención de datos. Requiere de mayor observación formal, y elimina el riesgo de volverse nativo. Sin embargo por ser tan breve, en comparación con los tipos antes mencionados, puede no registrar la suficiente cantidad de datos, o que los datos registrados no contengan la calidad suficientemente necesaria para la comprobación de hipótesis de investigación.

iii. El observador perfecto: Este tipo de observador no presenta interacción con los otros sujetos miembros de la organización o fenómeno estudiado, de hecho su presencia no debe ser tomada en cuenta, es decir, no debe de notarse su presencia, siendo el tipo de investigación por observación que menos se utiliza.

Mientras mayor participación haya más riqueza habrá en los datos, pero al mismo tiempo mayor riesgo existe de que el observador se convierta en nativo de la organización observada (Cicourel, 1982), y aunque existen diferentes técnicas de “retiro” por parte del investigador, al presentarse un impacto de tipo cultural en el imaginario propio del investigador, es decir al generarse algún principio de identidad, el investigador modificará su percepción y con ello su explicación del fenómeno, pero lo que es un hecho es que si el investigador permanece demasiado apartado de los eventos cotidianos que garanticen la información necesaria, no podrá realizar una investigación adecuada.

Una solución propuesta por Cicourel (1982) a la utilización de este instrumental de observación, es la de comenzar la investigación con una participación intensa, para que conforme se vayan obteniendo datos para la comprobación de hipótesis, se determinen las siguientes técnicas a utilizar, pero sobre todo determinando de antemano la información que falta y la mejor manera de garantizar su obtención.

Por su parte Becker (en Cicourel, 1982: 53) distingue cuatro fases de observación participante: i) la selección de problemas, conceptos, e índices y su definición, ii) cierta estimación de la frecuencia distribución de los fenómenos; iii) la articulación de los datos singulares en un modelo de organización; y iv) los problemas de deducción y demostración.

Los problemas a los que se puede enfrentar con esta herramienta y que deben ser resueltos en la investigación algunos son algunos que tienen que ver con el observador:

El observador como campo de acción : a) debe tener cierto modelo del actor, que comprenda las estructuras de sentido del actor como parte de su teoría del orden social o en nuestro caso organizacional; debe emplear un conjunto de normas procesales coherente con las elaboraciones teóricas de su modelo; c) debe utilizar su conocimiento de las experiencias de la vida cotidiana del

actor y de las suyas propias (que presumiblemente le han dado la base de su modelo) para entrar en los tratos personales para recoger datos, y d) tiene que abandonar temporalmente su empleo de justificaciones científicas, manteniendo sin embargo, la actitud científica al describir las acciones del actor (o las que este describe)

El resolver estas cuestiones antes mencionadas requiere de una conciencia científica, es decir de un posicionamiento teórico previo que delimite la interpretación y análisis de datos, ya que el sentido común, o las ideas vulgares pueden interferir con la verdadera interpretación de los datos, lo que hay que tratar de evitar al máximo.

Asimismo otro tipo de problemas son los que se refieren a aspectos meramente técnicos que garantizan una mejor obtención de datos, dicha problemática es común a la gran mayoría de las investigaciones y debe ser resuelta de antemano. Dalton (en Cicourel) propone una tipología con respecto a la complejidad que puede embargar la recogida de datos:

- i. Si se utilizan los cauces normales puede haber restricciones para hablar con los entrevistados.
- ii. El empleo de cauces extraoficiales permite examinar zonas importantes para la investigación
- iii. El manejo ético de la investigación, es decir si debe ser publicado el nombre de los estudiados.
- iv. Si existen restricciones por parte de la autoridad en la investigación entonces estas deben ser consideradas como tales, pero siempre constituirán variables que influyen en el fenómeno.
- v. El contar con restricciones hacia los sujetos estudiados limitará la información así como la sistematicidad de la recogida de datos, lo que produce que dichos datos sean considerados “impresionistas”.
- vi. Se puede acudir a fuentes extraoficiales para vencer las restricciones que podrían fijar las autoridades dentro del fenómeno en observación.

Es fundamental Asimismo, sistematizar los procedimientos, de tal suerte que el tiempo que se pase en el campo sea aprovechado de la mejor manera, para lo cual es necesario poner de manifiesto algunas consideraciones: a) Se deben establecer desde el principio el número de sujetos que habrá de entrevistarse, así como el cuestionario o preguntas guías que enmarcarán la entrevista; b) Determinar cuales serán las técnicas o herramientas utilizadas para la obtención de datos extraoficiales que no sean recogidos en la entrevista o en la observación; c) Que factores pueden influir en la recogida de la información en relación al sujeto, por ejemplo: la edad, sexo, raza, condición socio-económica, etcétera.; d) Cuales son las condiciones en las que se va a desarrollar la investigación (a este respecto abundaremos más adelante al revisar la entrevista); y e) Como poder descubrir pistas o factores extraoficiales (Cicourel, 1982).

Otro tipo de problemática que el investigador encontrará en su estudio de campo tiene que ver con los informantes y la forma en como se revelan ante el, Dean (en Cicourel, 1982) refiere como un informante puede ser:

- *Un extraño*, en cuanto a la percepción que tiene del mundo y que diferirá de la del investigador.
- *Un novato*, que no ha generado propiamente un sentido de identidad por lo cual no sabe que no debe decir, o que debe ocultar, aunque tampoco sabrá que es más importante para la organización por ejemplo.
- *Un advenedizo*, la persona que tiene un interés particular por el momento que está viviendo en la organización, por ejemplo esta por ser ascendido.
- *El natural*, la no tan frecuentemente encontrada persona objetiva reflexiva.
- *El informador ingenuo*, que no sabe de lo que habla.
- *El frustrado*, rebelde o descontento.
- *Los desplazados*, ansiosos de denostar o develar a los que ocupan puestos de poder que ellos ansian.
- *El veterano*, quien es una institución en el lugar y no tiene miedo de lo que dice, pero cuida mucho de hablar más de la cuenta.

- *El necesitado*, quien requiere de alguien para hablar, y agarra al entrevistador para esto.
- *El subordinado*, quien por adaptarse a sus superiores puede ser hostil o talvez querrá desahogarse.

Todos estos elementos debiesen de referirse en una investigación, ya que ofrecen un panorama amplio de las condiciones en las que transcurre una investigación, e incluso pueden convertirse en referentes que refuercen la confiabilidad y validez de la misma. Como dice Cicourel (1982) “las exigencias de la observación participante es mucho mayor que las que se plantean a otras forma de investigación, supuesto que el investigador este interesado por satisfacer, o más bien aproximarse, a las reglas ideales del método científico”.

Por último, el investigador deberá estar consciente que entre la problemática propia de toda investigación está contenida la referente a como es visto por los informantes, de tal suerte que deberá determinar ¿Cómo se va a presentar en la organización tanto para pedir su ingreso,? ¿Como se va establecer el contacto inicial con cada informante en la recogida de datos?

El preparar esta información es relevante, pero sustentada en estudios serios sobre dicha temática, como el trabajo de Irving Goffman (2004) “La presentación de la persona en la vida cotidiana” lo cual no sólo permite reconocer el propio comportamiento a la hora de realizar la investigación, sino en lo referente al punto e) antes mencionado, con respecto a las pistas que ofrecen información sutil, por ejemplo a la hora en que un entrevistado frunce el ceño ante una pregunta, o se pone rojo ante otra, cuestiones a las que debe estar atento el observador, pero sin dejar de lado la manera en que distinguirá entre las justificaciones científicas que utiliza para ordenar teoría y conclusiones y las justificaciones vulgares que imputa a los actores estudiados, porque ambas clases de ideas “vulgares y científicas” son referidas por el investigador (Cicourel, 1982:65).

Shutz al respecto menciona:

...el mundo de la vida es intersubjetivo desde el comienzo. Se me presenta como un contexto subjetivo de sentido; dotado de sentido en los actos explicativos de mi conciencia..., ... Proyecto mis propios planes en el mundo de la vida, y este resiste la realización de mis objetivos, por lo que algunas cosas se me hace fáciles y otras no. Desde el comienzo, sin embargo, encuentro en mi mundo de la vida a semejantes que se manifiestan no solo como organismos, sino también como cuerpos dotados de conciencia, como hombres “iguales a mí”. La conducta de un semejante no es, digamos un suceso espaciotemporal, sino mas bien una acción “como la mía”. Es decir esta sumergida en él para contextos de sentido, y está subjetivamente motivada e intencionalmente articulada de acuerdo con sus intereses particulares y con lo que le resulta factible. Normalmente, en la actitud natural “sabemos” lo que otro está haciendo, por qué lo hace ahora y en estas circunstancias,(Shutz, 2003:35).

Para terminar este apartado mostraremos resumidos los puntos que Cicourel sugiere para que el investigador sobre el terreno realice una mejor observación:

- i. El investigador debe formular lo más explícitamente posible lo que pretende con la investigación, examinar proposiciones teóricas generales, proponer hipótesis determinadas y delimitar el campo que va a estudiar.
- ii. Debe buscar conseguir toda la información posible sobre la investigación independientemente de lo que se adquiera con la investigación misma.
- iii. Debe tratar de determinar que tipo de información le hará falta para alcanzar los objetivos de la investigación.
- iv. Determinar cada fase de la investigación.
- v. Cada paso debe arrojar datos que puedan relacionarse con otros datos posteriores , a fin de mejorar la teoría y la metodología, y contribuir a aclarar el problema sustantivo.
- vi. Aunque el inicio mostrara un magro proyecto y vagas nociones sobre el problema, determinando detalladamente los procedimientos metodológicos, además de sus limitaciones, se podrá conseguir verificar algunas hipótesis precisas.

## *2. La entrevista*

Muchos fenómenos no pueden ser observados a simple vista, están a niveles muy profundos, y sólo una entrevista a profundidad entre otras herramientas podrá ofrecer detalles sobre su conocimiento (Alabuenaga, 1996)

La entrevista es una técnica más para obtener información, mediante la conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación sobre un fenómeno social u organizacional. Esta técnica implica un proceso de comunicación, en donde a partir de la relación entre entrevistado y entrevistador se produce el flujo de información requerida para una investigación (Olabuenaga, 1996). La entrevista consiste en una conversación en la que se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar las respuestas, es a palabras de Denzin (en Olabuenga, 1996) la herramienta preferida del investigador cualitativo.

Dicho proceso constituye una situación única, deliberadamente creada para la obtención de información, por lo que la obtención de esta debe expresarse y comprenderse en este mismo marco de interacción entre entrevistado y entrevistador. El proceso comprende la interacción comunicativa mediante la creación y captación de significados, influyendo notablemente las características de los participantes (Olabuenaga, 1996). Aunque todo encuentro social es potencialmente una situación de entrevista, hay toda una variedad de estrategias ha seguir buscando la verificación de hipótesis (Cicourel, 1982)

#### i. La entrevista a profundidad

La entrevista es la técnica que posibilita que un individuo o un grupo transmita oralmente al entrevistador su posición detallada con respecto a algún tema dentro de un marco específico de información. Comprende un ejercicio de inmersión cuasiteatral del entrevistado, guiado por el entrevistador en un ambiente de cierta intimidad y familiaridad que haga más llevadera esta inmersión teatral en la que se busca la comunicación de datos necesarios para la investigación (Olabuenaga, 1996). La entrevista a profundidad descubre a posteriori y desde la perspectiva de los actores involucrados, la explicación de un determinado fenómeno o evento

social y organizacional, a diferencia de por ejemplo la observación que registra el dato en el momento mismo en que el evento de interés ocurre.

La entrevista construye artificialmente un contexto en el cual el actor ofrece el relato de un suceso que ha vivido, con sus propias palabras y desde su propia percepción. Taylor y Bogdan (en Olabuenaga, 1996) refieren la entrevista como “encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y sus informantes dirigidos a las perspectivas de estos últimos respecto a alguna situación en particular, útil para la investigación, pero aquí el entrevistador es el que da la pauta de la misma. El interaccionismo simbólico de Goffman, Babbie, Berg, Peshkin (en Olabuenaga, 1996) la entrevista equivale a un encuentro cuyo desarrollo puede asimilarse al modelo dramático, por lo que el papel que representa el entrevistador, muchas veces representado por el mismo investigador es de fundamental importancia por lo que tiene que representar un triple papel que es en principio el de *Actor*, que sigue un guión que él mismo construyó, también es *el Director de escena*, desarrollando la escena en la forma en que mejor contribuya al buen alcance de los objetivos de la investigación, por último también tiene el papel de *Coreógrafo* introduciendo elementos de decoración o de accesorios al escenario que garanticen una mejor representación.

La entrevista requiere de la sensibilidad y entendimiento del entrevistador, su comprensión de la necesidad de representar un papel, de desarrollar las relaciones de igual a igual durante la entrevista. El investigador al convertirse en entrevistador requerirá de intuición para crear confianza en el informante que le provoquen a responder honestamente, también requiere de capacidad para estimar estados de ánimo y sentimientos (recordemos como en la observación participante se habló de estas pequeñas pistas) como el miedo, la suspicacia, la sinceridad, la pena y utilizarlos para dirigir la entrevista hacia terrenos más profundos, o menos según se vaya necesitando, el entrevistador también requiere de un sentido de responsabilidad, para por un lado demostrar participación espontánea, y al mismo tiempo esta observando y registrando datos importantes para la investigación (Cicourel, 1982).

Olabuenaga por su parte menciona que el entrevistador es una persona dotada de sentimientos y así debe comportarse, así cuando el entrevistado demuestre emoción el entrevistador deberá reaccionar en consecuencia, deberá Asimismo captar a profundidad todo el espectro de las emociones del entrevistado y así se lo deberá hacer notar al entrevistado, y deberá ser prudente a la hora de que el entrevistador no quiera mostrar algún sentimiento. El entrevistador deberá saber el momento oportuno para generar un buen proceso de comunicación, de síntesis, de empalme de temas y sentimientos propios y ajenos, así como el de insertar nuevos temas o posibilitar la emergencia de temas difíciles.

El entrevistador acude a la entrevista con un protocolo de conversación diseñado previamente, en el cual deberán estar contenidos el horario,, emplazamientos, guión de temas, hipótesis posibles de trabajo, estructura de la conversación, ritmo y duración de la entrevista.

## ii Estrategias para la entrevista

El entrevistador debe prepararse para asumir su papel, es necesario que esté consciente de su difícil labor, el conocer las técnicas le permite en principio realizar mejor su función, pero no es sino hasta que esta en el campo que se percata de lo que en realidad exige una entrevista, saber que hacer en todo momento es muchas veces producto de la experiencia más que del haber leído las técnicas.

## iii La lanzadera

La entrevista debe de comenzar preguntas superficiales, generales y abiertas, ya que una pregunta abierta es la manera más común de comenzar una entrevista para después comenzar a dirigir la conversación hacia un terreno específico, la pregunta abierta propiciará que el entrevistado vaya adquiriendo confianza y piense que el es dueño de la conversación y dependiendo de la facilidad ó dificultad con que el entrevistado vaya accediendo por el camino creado, el entrevistador utilizará diferentes tácticas por ejemplo el del “pescador” dando

cuerda para luego cerrar el tramo hacia la temática requerida, y en un momento dado relanzar la cuerda para buscar otro tema más prometedor.

Se deben evitar desde el comienzo las preguntas que sean fácilmente contestadas con un si o un no, así como aquellas que con un solo hecho en concreto queden respondidas como cuándo, dónde, qué o porqué que propicien medidas defensivas de parte del entrevistado, las preguntas cerradas sólo deben ser utilizadas para comenzar con la conversación o para confirmar datos que estén siendo referidos.

No deben emitirse preguntas confusas o ambiguas que desorienten al entrevistador o lo desesperen. Deben ser preguntas explícitas y amplias dejando relativamente claro hasta donde puede contestar o qué puede quedar oculto. No se deben de realizar preguntas sesgadas que intenten manipular al entrevistado o demostrar que algunas de las respuestas agradan al entrevistador. No se deben de generar preguntas de enfrentamiento o de choque, la pregunta abierta no tiene porque ser directa de confrontación.

Existe una estrategia denominada *lanzadera-embudo*, en la cual el entrevistador inicia con un tema mediante una pregunta general para luego ir estrechando, explicando, concretando, aclarando y minimizado, descendido a detalles y datos singulares, como en un embudo. En la técnica del embudo el entrevistador debe de hacer uso de tácticas complementarias: a) Sensibilidad para poder captar los mensajes del entrevistado, tanto los explícitos como los tácitos, los más ricos y los menos necesarios, ó para dar salida oportuna aquellos que se niegan a emerger; b) Agresividad, pero entendida esta como la una habilidad de “ir por el todo”, para lo cual deberá ser sumamente precavido de no usar por ejemplo preguntas reiterativas, o cortinas de humo que distraigan, digresiones ralentizadotas y sobre todo debe concretar progresivamente ideas, en indicadores fáciles de medir o de observar (Olabuenaga, 1982: 182).

Como si fuera “un espejo viviente” el entrevistador ayuda al entrevistado a contemplarse a sí mismo” nos dice Olabuenaga lo que debe ayudar a ir estructurando sistemáticamente el mensaje que se desea emitir por parte de uno y de registrar por parte del otro, son dos procesos diferentes el de *reflejo* y el de

*estructuración*. Entonces el primero es el que permite que el entrevistado asuma que esta siendo escuchado y comprendido en el mismo sentido en el que el lo quiere, de tal suerte que eso permitirá continuar con la intervención. En cuanto a la *estructuración* permite recabar no únicamente datos, sino verdadera información que podría llamarse subjetiva, la cual se va ordenando en un a aparente gestalt final de significados.

Reflejar y estructurar, resumir y relacionar unas partes con otras, condensar y sistematizar todo lo que se va hablando, es un instrumento eficaz para que, entre ambos, vaya brotando, sin esfuerzo, una *interpretación de significado* compartidos, objeto finalidad e la entrevista. Esta labor se desarrolla a lo largo de toda la entrevista, sin intentar adelantarla demasiado apresuradamente, cuando la conversación se halla apenas en los primeros compases, y sin relegarla remitiéndola a los momentos últimos de cierre (Olabuenaga, 1982).

#### iv. La relanzadera

*El silencio*: se utiliza como muestra de interés, de ganas de saber más, utilizando expresiones no verbales, que muestren ese deseo, al tiempo que permiten al interlocutor descansar, recobrar aliento, ordenar ideas, o buscar un nuevo tem de conversación

*El Eco*: El entrevistador repite la última palabra o frase de su interlocutor, o resume su contenido o último sentimiento expresado. En realidad es un silencio “disfrazado” de sonido

*El Resumen*: Es una formad e aprovechar el bloqueo para fomentar la empatía y garantizar que se va comprendiendo correctamente al interlocutor. Resumiendo lo que se ha dicho él mismo se contempla en una pantalla y cae en la cuenta de que aún le quedan más cosas por contar o , con ocasión de lo ya referido, se le ocurren datos nuevos.

*El Desarrollo*: Si el entrevistador es lo suficientemente avispado, no tendrá dificultades den “Ahondar” más en el tema, concretando, aclarando, profundizando, sugiriendo aspectos nuevos.

*La Cita Selectiva*: Se puede entresacar del monólogo del entrevistado algún dato, expresión, confesión o cita, sobre la que, por su relieve especial, merezca la pena volver a insistir, dándole oportunidad a nuevas formulaciones o desarrollos de la misma.

*El Frigorífico*: El entrevistador debe ir provisto de una arsenal de temas, seleccionados de antemano y guardados en el frigorífico de su protocolo de entrevista, a los que recurre, en operación lanzadera, siempre que un tema está agotado o definitivamente bloqueado y hay que iniciar una nueva pista de conversación.

*La Distensión*: Recurrir a una taza de café, un vaso de vino, una anécdota o chascarrillo preparado de antemano, sirve para enfriar momentos en los que la tensión bloquea la conversación espontánea. Unos breves minutos de distensión son suficientes para relajar la situación y reiniciar la conversación sin barreras.

*La Distracción*: De forma parecida, en no pocas ocasiones, el entrevistado se siente súbitamente preso como un pez en anzuelo, y hay que soltar hilo, dale libertad, en forma de distracción, cambiando de tema, superficial izando la conversación, recordando temas ajenos a la propia entrevista.

*La Estimulación*: se apela a la memoria del interlocutor, recordando anécdotas, detalles, datos olvidados o no, que su vaciedad o interés levantan de nuevo el tono de la conversación, recordando temas ajenos y reinician el deseo de seguir conversando.

*La Posposición*: Cuando el bloque, por cualquier motivo, es tan serio que resulta insuperable, se recurre a una interrupción temporal, nunca definitiva, de la entrevista mediante una posposición de la misma, a una fecha o circunstancia que el entrevistador debe llevar prevista en todo caso, previamente en su protocolo.

Elaboración propia basado en Olabuenaga (1982)

## CAPITULO IV

### EL ESTUDIO DE CASO: LA AGENCIA MAYORISTA DE VIAJES R

#### A. Diseño de la investigación

En función de estos cuatro niveles revisados en la metodología: ontológico, epistemológico, metodológico y técnico, la propuesta metodológica es la que se observa en la figura 14.

Figura 14



Fuente: Elaboración propia

Toda investigación requiere de esta aclaración metodológica, dado que en nuestro caso lo que se busca estudiar es el fenómeno de la adaptabilidad, lo primero que se busca observar son dimensiones formales que la organización aplica pero también resulta necesario el conocer algunos aspectos interpretativos, por lo cual la etnografía mediante la observación participante y le entrevista se convierte en el método ideal por tratarse de un método que no sólo investiga características

descriptivas de los fenómenos, sino también elementos interpretativos de orden cultural, que es en donde creemos se sitúan los principales factores que en realidad determinaron la adaptabilidad de esta organización.

Es mediante la etnografía que se podrá determinar en el carácter interpretativo de los actores de la Agencia de viajes R, mostrando de la forma en como la estructura social y las formas de vida actúa en el orden de una pequeña organización del ramo turístico, la cual partiendo de esta preformación logra un desempeño adecuado para la adaptación con el medio turbulento en el que se desenvuelve.

Nos interesa saber de que forma la interpretación cultural de los actores de la Agencia de viajes R, posibilitó su adaptabilidad y con ello su supervivencia, más allá de los meros modelos administrativos que muchas de las otras organizaciones seguramente poseían, en ocasiones con mejores diseños que los utilizados por esta organización.

### *El estudio de caso*

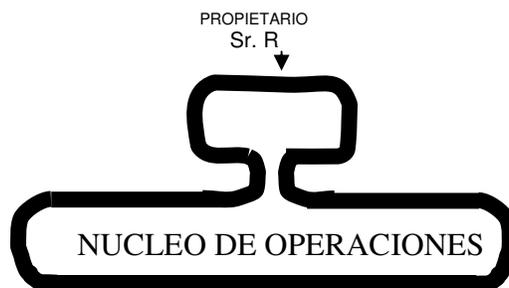
Como primer nivel, es preciso detallar algunos elementos sobre la organización estudiada. La Agencia de Viajes "R" es una Agencia de Viajes de dueños mexicanos que hoy en día tiene ventas anuales por más de 9 millones de pesos, lo cual la ubica desde la tipología de NAFINSA como una mediana empresa, y desde la de la Secretaría de Economía (SE) como una pequeña por contar con 7 trabajadores incluyendo al dueño; se podría considerar una empresa familiar, donde a excepción de la madre, toda la familia R trabaja. El padre es el Dirigente-Dueño, las hijas son operadoras de viajes, al igual que un hermano y son acompañados por un amigo que tiene con ellos 20 años trabajando, así como otro operador que apoya al hermano, y un mensajero que lleva 15 años con ellos.

La actividad de la Agencia de viajes R por tratarse de una operadora mayorista, es la ofrecer paquetes a Agencias de viajes pequeñas, los paquetes que ofrece son a prácticamente al público en general, los encargados de dichas ventas son los operadores, el DD se dedica a la administración del negocio,

encargándose personalmente de los pagos, y el otro que no es operador como ya se mencionó es el mensajero quién se encarga de llevar los documentos a los clientes. La agencia se ubica en la colonia Roma de la Cd. de México. dentro de un edificio de la década de los 60, se rentan dos departamentos en el 1er y 2do piso, ocupando el primero de ellos el DD en uno de los cuartos acondicionados como oficina, en otro de los cuartos (en total son 2) están las dos hermanas, y en la estancia se encuentran tres escritorios, pero sólo uno de ellos es ocupado por alguien, se trata de el amigo de la familia que lleva 20 años trabajando con ellos. En el departamento de arriba también acondicionado como oficina trabaja el hermano mayor del DD quién junto con un asistente se encarga de todos los viajes centro y Sudamérica (ver Anexo 6).

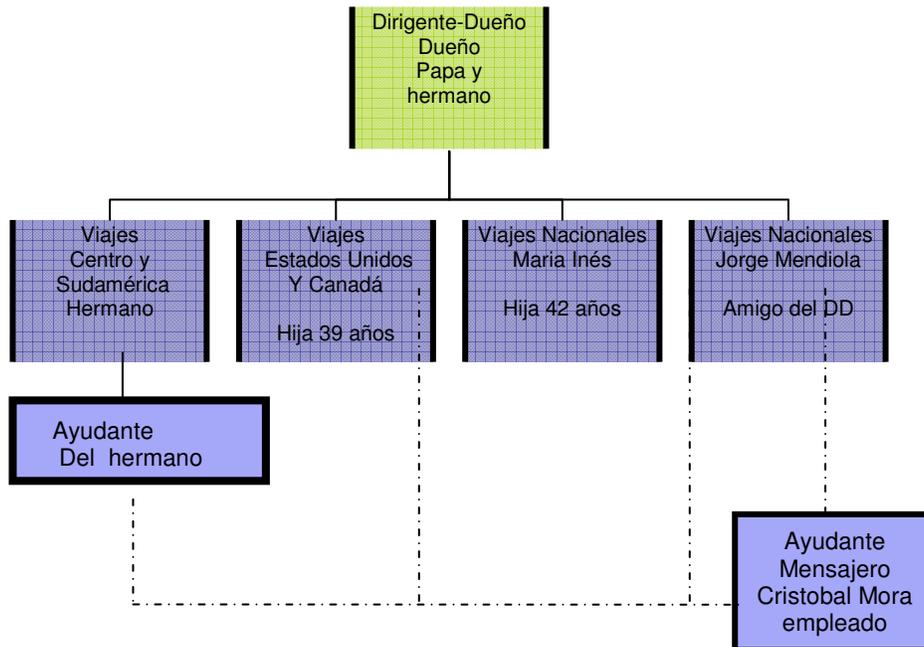
La configuración de la Agencia de Viajes “R” en la tipología de Mintzber es la Empresarial, es decir, se trata de una organización simple dirigida firme y personalmente por su líder conocido en la presente investigación como Dirigente-Dueño. La figura 15 muestra la configuración de Mintzberg (1991) para este tipo de organizaciones

Figura 15



La figura 16 muestra el organigrama funcional de la Agencias de Viajes “R” el cual es acorde con la configuración empresarial de Mintzberg.

figura 16



¿Por qué se eligió esta organización?

Una vez determinado el problema de investigación en el cual se buscaba analizar y explicar desde la perspectiva multidisciplinaria y compleja de los Estudios Organizacionales, los principales elementos del proceso de adaptabilidad al ambiente de la pequeña organización turística mexicana, en principio había fronteras específicas que respetar.

Primero se determinó que fuese una organización mexicana del sector turismo, en particular del de las Agencias de Viajes, después que fuera una organización que hubiese demostrado haberse adaptado exitosamente a las condiciones del mercado que en estos momentos se presentaba turbulento desde la perspectiva de Emery y Trist o complejo desde la de Mintzberg.

Es así como se tenían dos posibilidades importantes, la elegida y una más que se trata de una Agencia de viajes minorista del rumbo de Aragón, que también puede ser considerada empresa familiar, pero que a diferencia de la Agencia Mayorista R, esta era tipificada como pequeña empresa desde la connotación de

Nafinsa. Además la Agencia de Viajes R mostró tener una mayor capacidad de adaptabilidad, ya que sus ventas no disminuyeron sino que incluso, en algunos periodos superaron a los años anteriores, lo que no sucedió con la otra agencia de viajes.

Una vez elegida la organización, se procedió a la solicitud de investigación en el campo con el Dirigente Dueño, es preciso mencionar no obstante, que dicha solicitud se realizó por lo menos un año después de haber comenzado la observación en la organización.

La razón por la cual dicha organización pudo ser observada desde antes, era precisamente por la participación profesional que el investigador tiene con ellas, de tal suerte que la búsqueda de información comenzó mucho antes de solicitar dicho permiso, en este sentido se corrió el riesgo de no ser aceptados, sin embargo esto no ocurrió, y el DD de la organización R y demás miembros estuvieron de acuerdo en que se realizara el estudio de campo.

¿Qué y cómo se observó y se preguntó?

Tanto la observación como las entrevistas estuvieron referidas al marco teórico de la presente investigación, por lo que las variables observadas fueron las que se han propuesto generalmente en los diferentes textos que hablan de pequeñas empresas, el retomar estas variables constituye un marco de referencia adecuado, ya que posibilitan el permanecer en una convención existente sobre el objeto de estudio. Lo que se busca es el realizar un ejercicio comparativo con una organización pequeña en relación con lo que se ha dicho teóricamente, pero también basándose en la realidad, no obstante la utilización de variables sólo será metodológica no queriendo en ningún momento caer en los supuestos de que dichas variables se dan como ciertas.

Asimismo es importante destacar que el comportamiento rutinario de la organización, observado en una aparente superficialidad no lo es tanto, porque al final es en el acto en donde el individuo muestra la interpretación que hace de la cultura, el significado y simbolismo de cada uno de sus actos por ejemplo en el

trabajo, muestra como se ha adaptado a cierto orden, es por ello que cada detalle que pueda ser observado por mínimo que aparente ser, debe de contener un significado importante para la presente investigación.

Variables guía para la observación.

1. *Ambiente*. Dadas las características del estudio, es preciso abrir con esta variable, es fundamental observar y conocer la forma en como los miembros de la organización observan el ambiente.

### 2. *Administrativas*

- Prevalece la idea de empresa familiar
- Tradicionalismo
- Baja o nula capacitación
- Flexibilidad en los procesos
- centralización de funciones
- procesos empíricos
- escasa planeación
- control correctivo
- subjetividad e irracionalidad en la toma de decisiones.

### 2. *Mano de obra*

- bajo grado de calificación
- altos índices de rotación y niveles de remuneración baja
- la productividad es baja
- poco respeto a los derechos laborales
- trabajo familiar mal remunerado
- poca fidelidad y confianza empleado-patrón.

### 3. *Financiamiento*

- financiamiento por canales no convencionales, principalmente la familia
- no tiene apoyo fiscal
- desconoce los diversos instrumentos financieros
- rendimientos sobre la inversión elevados
- baja capitalización o descapitalización

- sistemas de cobranza ineficientes

#### 4. *Su empresario o Dirigente- Dueño<sup>91</sup> (DD)*

- el DD es multifuncional
- la cultura organizacional es creada y recreada por el dueño
- visión de corto plazo
- empresas pobres y empresarios ricos
- propensión a trabajar individualmente
- alta centralización
- creencia de alta capacidad de si mismo (DD)

#### 5. *Tecnología*

- escasa investigación
- innovación casera
- tecnología obsoleta
- mala selección de materias primas
- mayor capacidad de innovación de procesos que en productos
- producción con bajo nivel agregado
- bajo consumo de energía
- bajo control de calidad
- La cultura organizacional del dueño
- Creencia de alta capacidad en si mismo DD
- Bajo control de calidad

La entrevista sirvió para profundizar sobre muchos de los elementos que motivan el comportamiento organizacional en esta Agencia de viajes, que son los elementos que en ese momento consideramos más importantes para explicar el porque esta organización si sobrevivió al impacto ambiental, y se adaptó de manera exitosa en el nuevo mercado, no obstante se diseño un cuestionario que contenía aquellos aspectos de mayor profundidad que debiesen tocarse (ver anexo).

---

<sup>91</sup> En este concepto Dirigente-Dueño se concatenan las funciones del personaje más importante de la pequeña empresa, que desde la tipología de Mintzberg (1991) constituye el ápice estratégico de la pequeña empresa

En este sentido la observación se fue registrando con esta guía antes mencionada y posteriormente se realizaron entrevistas, ya con una clara tendencia a recoger información que se consideraba importante para cumplir con el objetivo de la investigación. Se realizaron en total 18 entrevistas ver tabla 6.

Tabla 6

| Entrevistado    | Cantidad de entrevistas | Duración             |
|-----------------|-------------------------|----------------------|
| Dirigente-Dueño | 9 Entrevistas           | 1:30 hrs en promedio |
| Hermano         | 2 Entrevistas           | 1:30 hrs en promedio |
| Hermana grande  | 2 Entrevistas           | 1:30 hrs en promedio |
| Hermana chica   | 2 Entrevistas           | 1:30 hrs en promedio |
| Amigo           | 1 Entrevista            | 1:30 hrs en promedio |
| Operador        | 1 Entrevista            | 1:30 hrs en promedio |
| Mensajero       | 1 Entrevista            | 1.00 hr              |

Es importante mencionar que el tiempo de las entrevistas es variado, ya que por ejemplo con el DD en ocasiones se tenían charlas de mas de dos horas, pero en ocasiones, estas sólo eran de media hora, todo esto estaba en función de los tiempos y el trabajo que el tenía. Las entrevistas todas transcurrieron en los lugares de trabajo, es decir en la Agencia de viajes, y el motivo fue que la forma de ser de todos los miembros de la organización no se prestó, salvo en el caso del DD para invitarlos a un lugar mas tranquilo, o en el que se tuviera menos influencia del trabajo en sus contestaciones, de tal suerte que fue común estar haciendo la entrevista y ser interrumpidos por alguna llamada o algún actividad que requiriera una toma de decisión en el momento.

Por la misma forma de ser de los miembros de esta organización, sólo fueron grabadas 4 entrevistas con el dirigente dueño, las demás veces hicimos anotaciones generales sobre lo que mencionaban, ya que de otra forma la gente se ponía un incómoda, y de esta manera la entrevista transcurría mejor como una charla, una vez terminada se procedía a registrar los datos y hacer la captura para

no olvidar los detalles de comportamiento cuando fueron contestadas ciertas preguntas o cuando se tocaron ciertos temas.

Dado que además de las 18 entrevistas se realizaron 12 visitas a la organización durante 2004 y 2005 y 2006, y con estas se prosiguió con la observación participante. Además de esto hubo tres ocasiones más en las que sólo se asistió por motivos profesionales y en donde se pidió alguna información que faltó en alguna de las entrevistas.

## Análisis documental

El análisis documental se limitó básicamente a observar cuestiones técnicas de la organización para determinar que tan formalizados estaban los procesos, sin embargo el aspecto documental más relevante de la organización lo constituyó la publicidad que manejan (Ver anexo 6) en donde se observa la verdadera capacidad de esta organización.

## **B. Los hallazgos**

### *1. Ambiente*

El ambiente en el que actualmente se encuentran las Agencias de viajes podría considerarse desde la perspectiva de Mintzberg o Emery y Trist, como altamente turbulento, como ya vimos al principio, y esto es referido por todos los miembros de la Agencia R.

La hija mayor menciona que “los atentados del 11 de septiembre fueron catastróficos para las agencias de viajes”, no obstante ella lo ve así porque el principal producto que ella promovía eran los viajes a Disneylandia y Estados Unidos en general, por su parte la hija menor menciona que “la baja en las comisiones y que otras empresas que antes no se dedicaban a esto ofrezcan tarifas más bajas y el internet, todo eso ha sido un duro golpe para las agencias y provocó que gran cantidad de ellas cerraran”

El amigo del Sr. R. que lleva tanto tiempo trabajando ahí es más pesimista, él piensa que las Agencias de viajes están condenadas a desaparecer. Esta actitud puede deberse a que en la década de los 80`s cuando pusieron la Agencia era muy diferente a como se vive ahora en el mundo de los viajes, no había tanta competencia, y como dice el Sr. R, “había más dinero, hasta un burócrata o un maestro se iba por lo menos una vez al año a Europa”.

El hermano del Sr. R. también es pesimista al respecto, él habla de que antes era mucho más fácil, quejándose sobre todo de la situación económica del país, habla de que ahora la gente tiene menos dinero para viajar, “aunque siempre habrá quien quiera viajar verdad” sin embargo le sorprende que tantas agencias de viajes hallan desaparecido, y aunque en principio piensa que se debió a que mucha de la gente que trabajaba ahí “no trabajaban como se debía” fueron la causa de que desaparecieran, no deja de referir la situación económica y la baja en las comisiones y la competencia de empresas que antes estaban dedicadas a otras cosas como el Palacio de Hierro “dime que anda haciendo el Palacio de Hierro vendiendo viajes, ellos que vendan ropa...”

El ayudante del hermano es más cuidadoso en sus comentarios, se percata de que muchas Agencias han desaparecido, pero esto lo atribuye a la condición económica del país básicamente, habla también de que había ya muchas Agencias de viajes, y que en ocasiones “cualquier gente con un teléfono te puede vender un viaje...., pero pues ahora quedan pocas que han demostrado que saben hacer las cosas como nosotros”

Aquí lo interesante comienza cuando escuchamos los diferentes comentarios del Sr. R al respecto del ambiente, porque él piensa que en realidad no hay turbulencia tal y como todos los demás opinan, no se le dijo lo que los otros pensaban, sólo se le preguntó que ¿qué opinaba de la situación crítica en la que se encontraban las Agencias con respecto al ambiente? y contestó que no había tal cosa, que siempre había habido problemas igual o en ocasiones mayores que los que se viven actualmente, por ejemplo mencionó el terremoto del 85, las crisis del 84 y 87 ó el 94 con devaluaciones, esas sí que fueron crisis, imagínate de un día para otro todo lo que debíamos en dólares se duplicó y no podías hacer nada,

en aquella ocasión muchos quebraron, pero eso fue porque no fueron tampoco precavidos como ahora, si no debieran tanto o si no tuvieran todas sus fuerzas puestas en un solo producto, como menciona que muchas agencias hacían con sus productos a los E.U. entonces no hubieran tenido tantos problemas, “imagínate, si tu como agencia sólo vendes Disneylandia o Nueva York, y de repente se te cae el mercado, ya con bloqueos y toda la cosa, ¿qué haces?, no, no , no , hay que ser precavidos”. “pero” se le pregunta ¿usted cree qué se puede ser precavido ante tales circunstancias, por ejemplo lo del 11 de septiembre? “es lo que te digo, si tu apuestas todo a un mismo caballo tus posibilidades de perder siempre serán mayores”.

Esta perspectiva a simple vista pudiese ser considerada por algunos como un exceso de confianza del DD, sobre todo después de ver lo que la mayoría de la gente menciona al con respecto a la situación actual que en apariencia viven las agencias de viajes, no obstante si se le observa desde otro punto de vista, desde el del punto de vista del DD (algo similar mencionó otro DD de una Agencia de viajes turca con respecto al ambiente, el dijo “ en todos lados hay problemas, hay que ponerse a trabajar”), en donde se mira la realidad como un lugar en donde se vive y sufre siempre en diferentes intensidades, la historia entonces siempre será similar, sin embargo puede ser más profundo de lo que aparenta, es decir desde una visión constructivista, las organizaciones pueden existir o dejar de existir, para alguien que ve la realidad como un sistema de tipo paretiano, el desaparecer o mantenerse es parte de lo mismo, y siempre el sistema estará en equilibrio, de tal suerte que desde esta visión en principio hay tranquilidad, y las decisiones se toman con mayor claridad que desde una lógica de angustia y temor.

Ante cualquier argumento en contra del Sr. R el siempre mostrara como en su organización las cosas hasta el momento marchan bien, y con ese argumento la explicación del ambiente turbulento pudiese cambiar, en cuyo caso la pregunta sería ¿en realidad el ambiente es turbulento? ó es la percepción que se tiene, porque ¿Qué piensan las organizaciones que por ejemplo comienzan a explotar el Internet para la venta de viajes?, en realidad lo que algunos ven como una amenaza: el Internet, muchos otros lo están viendo como una oportunidad. Al

preguntarle al gerente de ventas de una de las Agencias más grandes de México, pero de propietarios españoles sobre las condiciones del mercado nos dice “estamos vendiendo como nunca, si hay pobreza en México, pero los que tienen para comprar gastan muchísimo dinero, imagínate, acabo de vender un paquete hoy al Sr. X, por 123 mil dólares...” de tal suerte que entonces como es el ambiente ¿turbulento o no? Creemos que en realidad esto tendría una respuesta contingencial, en cuyo caso habría que asumir un posicionamiento epistemológico constructivista, en el cual no hay que esperar a ver como la organización describe y explica a su ambiente, sino como lo asume, interrelaciona y construye, pero sobre esto se profundizara mas en la parte de las reflexiones finales.

## *2. Variables Administrativas*

### *i. Idea de empresa familiar*

En el caso de la Agencia de viajes R la empresa familiar encontraría un ejemplo adecuado, aquí prácticamente toda la familia trabaja en la empresa, y constituye un referente obligado del trabajo. Reconocida como una fortaleza por cada uno de los integrantes de la familia que participan en la empresa, el orden institucional de dicho referente es fundamental para la operación de la organización.

La familia en esta organización es símbolo de confianza y de calidad en el trabajo, el Sr. R menciona “si tienes a tu familia trabajando en el negocio lo cuidan, aquí mis hijas siempre han estado en el negocio, lo conocen, igual que yo. Es importante destacar como existe cierta predisposición a pensar que si alguien no es de la familia necesariamente va a abusar de la organización. Esto se ha convertido para esta organización en una política que se ha aplicado desde su origen en los años 80. donde sólo han trabajado familiares y no más de cuatro personas ajenas a la organización.

Cuando comenzamos a realizar la observación, había un trabajador que el Sr. R comentaba que era un buen chico, trabajador y muy responsable, que ya estaba ocupándose de operaciones de viajes, no obstante de un mes para otro, de

una visita para otra, este trabajador desapareció. Cuando pregunté el porque ya no estaba sólo se mostraron evasivas, hasta la fecha no hemos logrado saber que paso con este trabajador, no obstante, a la luz de este evento el Sr. R ratifica que sólo con la familia existe confianza. Al cuestionarlo sobre lo que tipo de personas podrían trabajar ahí en su empresa, hace referencia a que muy poca gente quiere trabajar, siempre están buscando trabajos donde se gane bien y se haga poco, por eso es importante trabajar con la familia, y este ha sido el ejemplo y dogma que ha generado en su organización donde todos piensan igual que el, y al parecer todos están convencidos de la importancia de esto ya que el hermano, la hija mayor y la menor, también hacen referencia a la importancia de la familia en la organización, el punto es unánime, la familia es una gran ventaja para la empresa, la hija menor expresa “trabajando con la familia hay confianza, apoyo laboral y emocional, además de honestidad en el trabajo...” .

No obstante es interesante ver como la relación entre la familia es muy institucional, la hijas se dirigen al padre con confianza pero de una manera muy impersonal por decirlo de alguna manera como si hablaran con el jefe, aunque si lo llaman “Pa”. Esto es algo que se observó en la organización y consideramos muy importante, la relación del padre con las hijas y el hermano es muy rígida, podríamos equipararla con un orden jerárquico tradicional burocrático de relación jefe- subalterno en la que hay respeto, pero un gran apego por las normas y reglamentos de la organización, sin embargo el Sr. R menciona que las hijas y el hermano tienen la libertad de hacer las cosas como mejor les parezca, no obstante en relación con lo observado en la misma, podríamos decir que existe una preforma de procesos que se respetan desde su origen, desde la misma forma que el Sr. R implementó. El menciona que “ellas siempre han estado aquí, han visto como se hacen las cosas, si yo no estoy ellas saben que hacer, aunque eso casi nunca pasa, pero ellas saben como armar un paquete, saben... algo que es muy importante es escoger a los operadores...”

En este sentido podríamos describir a la organización R como una organización sui géneris, en la cual existe un orden jerárquico vertical en apariencia no coercitivo, ya que los trabajadores por ser en su mayoría familiares

tienen en apariencia la libertad de elegir, sin embargo eligen en función de lo que aprendieron. A la manera de Ford diríamos, tienen la libertad de “elegir el color del carro que quieran siempre y cuando este sea negro”.

No obstante quizá lo más importante es ver como la interpretación que el DD hace de la realidad en verdad construye el significativo para los demás, su interpretación de que es la familia la generadora de todo el beneficio de la organización, incluyendo su adaptabilidad y éxito después de los problemas que muchos ven, se debe en el fondo a la familia, y esto es reforzado aún más cuando los miembros de la familia observan como las otras agencias van desapareciendo.

La familia como uno de los mecanismos ontogenéticos más importantes de adaptabilidad opera cuidando a sus miembros y dotándolos de las herramientas necesarias para su supervivencia, vemos como esta organización en realidad es un medio eficaz para la supervivencia de estos individuos, esa condición natural de protección que el hombre tiene en la familia al ser el animal más indefenso de la naturaleza, al menos en los primeros años después de nacido, se presenta y se institucionaliza en la organización, es decir la empresa se erige como un mecanismo eficaz de apoyo para que el ser humano sobreviva y se adapte de manera adecuada a su entorno.

## ii. Tradicionalismo

La formula que el Sr. R aplica y de la cual el está orgulloso y además están convencidos todos los familiares dentro de la organización, se fundamenta en la aplicación racional de los recursos, en donde por ejemplo en este sentido, la familia a institucionalizado cierto orden de prácticas en procesos y estrategias que por haberle dado resultado el DD en un principio se consolidaron e institucionalizaron en el tiempo. Estas prácticas explican en parte la adaptabilidad de la organización y son:

- a) El orden familiar tradicional. La familia es la empresas y la empresa es la familia, todo hay que hacerlo con orden y disciplina, una muestra de esto es

que todos los días con pocas excepciones a las dos de la tarde las hijas y el padre se van a comer a su casa, en donde la madre los espera después de haber hecho una comida casera.

- b) Las tradiciones convertidas en políticas institucionalizan los procesos organizacionales, este es el caso de la que consideran su principal ventaja sobre las demás agencias: la promoción y la publicidad. El Sr. R y todos en la organización saben que la publicidad es la fuente de sus recursos, y por ello cada semana gastan la mayor cantidad de dinero en dicha tarea, por lo que comentó son aproximadamente 20 mil pesos semanales. Se anuncian en 4 medios distintos (todos escritos) con lo que han encontrado que el trabajo nunca falta. Su anuncio más importante lo tienen en la revista boletín turístico en donde una página cuesta aproximadamente 10 mil pesos, esta publicación es fundamental para el medio turístico, ya que la mayoría de las agencias minoristas las consideran como un instrumento de trabajo, en ella aparecen las Agencias de viajes mayoristas más importantes de México, con sus destinos y tarifas semanalmente. El hermano habla de que sin la publicidad no tendrían trabajo, este es el medio más importante para obtener clientes “siempre tienes que estar presente en la mente de los agentes de viajes, que siempre te vean ahí, ya conocen los paquetes que ofreces”.
- c) Otro de los procesos que por tradición ya se implementan en esta organización es el trato personalizado a los clientes, “aunque exista el Internet la Agencia de viajes siempre te va dar el trato personalizado que te da confianza” menciona la hija mayor, quién tiene plena confianza en que las Agencias de viajes siempre tendrá gente porque hay muchas personas que no quieren tratar con una máquina, “quieren ver a alguien que los atienda, alguien que los escuche y con quién dirigirse si tienen algún problema”. En este sentido todas las llamadas que se hacen a la Agencia son importantes y se atiende al cliente con amabilidad y se le da toda la información que requiere incluso con otras propuestas que complementen su idea. Es importante mencionar que para el Sr. R y los miembros de su

organización el cliente lo constituye tanto la Agencia minorista que le compra el paquete como el cliente final, por lo que “es muy importante el supervisar que los lugares y actividades que incluye el paquete sea de la mejor calidad” menciona el Sr. R.

- d) Por último es importante mencionar que la rutina que aplican en la Agencia es de llamar la atención, la forma en como trabajan contiene un orden rutinario estandarizado que día a día parece ser el mismo, la hora de entrada, la hora de comida, la hora de salida. La recepción de llamadas, la preparación de la información, el envío de cotizaciones, por parte de los operadores. En lo que respecta al DD, su rutina es interesante, llega todos los días a las 9 de la mañana después de haber desayunado en casa con esposa e hija y después de haber leído el diario. Llega, abre la oficina, espera a que lleguen todas las personas para irse al banco. No obstante que la hija menor vive aún con el y su mama, cada quién tiene su propio automóvil y llegan por separado, en ocasiones con sólo unos minutos de diferencia. A las 10:30 en punto el Sr. R se dirige al banco a realizar las diferentes transacciones, siempre al mismo banco y siempre a la misma hora, regresando de ahí en promedio a las 12:30 o 1 de la tarde, para esperar a que den las 2 e irse a comer a su casa, hay ocasiones especiales en las que se va a comer con su hermano, por lo menos una vez a la semana. Regresa en la tarde de las 4 a las 5 o 5:30 y vuelve a su casa. El hermano también tiene su rutina especial, el llega un poco más tarde, aproximadamente a las 9:30, abre su oficina y el ayudante sube con el, si este llega antes lo espera a que abra.

La Familia constituye un órgano de dominación tradicional del tipo weberiano, en la cual la legitimidad del padre impera en la misma organización donde es el jefe, es una figura de dominación que garantiza el trabajo intensivo y de calidad de los subalternos, ya que el simular el trabajo no es viable, esto sería engañar al padre, a la madre y a la integridad de la familia, pero eso no es lo más importante, los familiares no pueden simular el trabajo, porque a final de cuentas esto implicaría

un daño para si mismos, es decir, el que la organización tenga un buen desempeño y prospere impacta directamente en beneficio propio para ellos.

### iii. Baja o nula capacitación

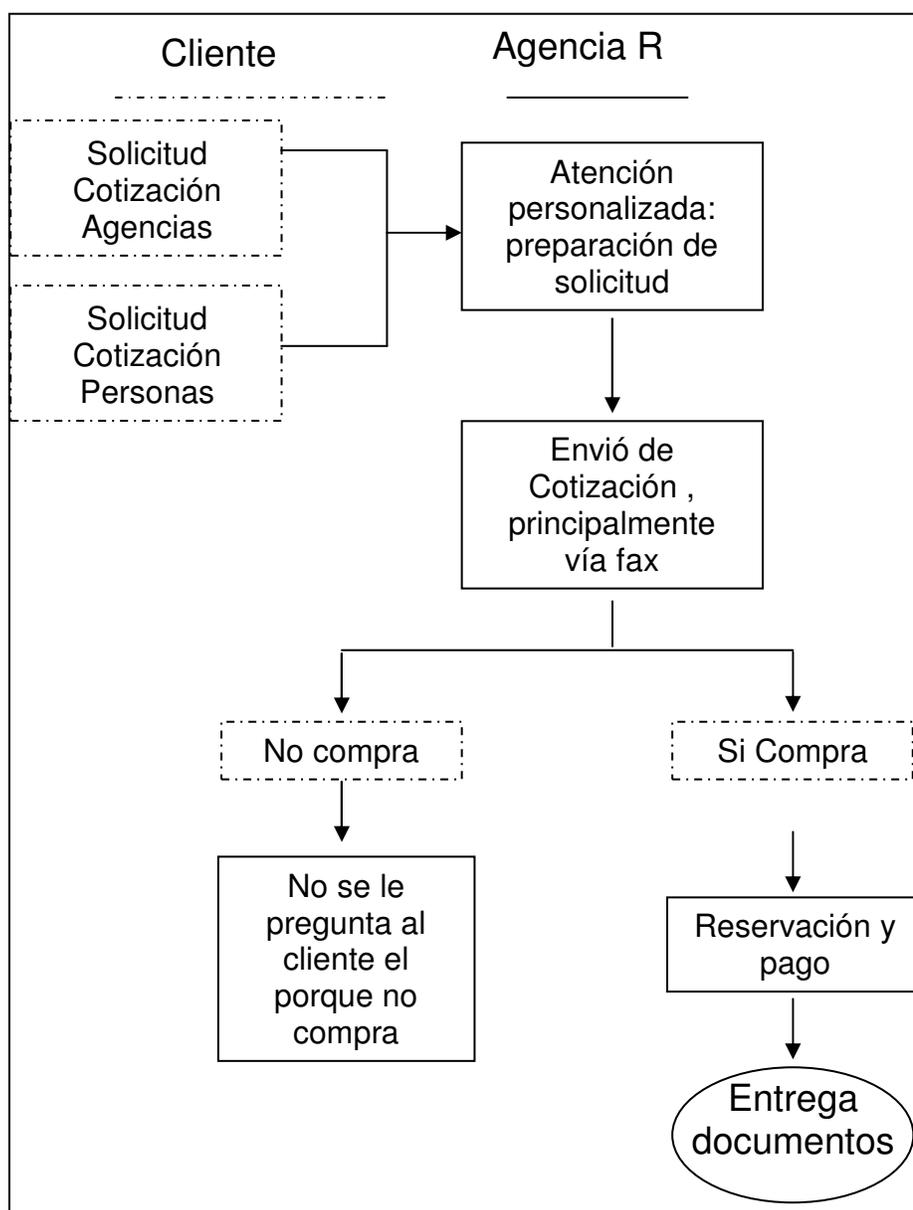
Aunque el Sr. R sólo estudio hasta la secundaria (lo menciona entre orgulloso y apenado) su formación en el ramo turístico lo convirtieron en un especialista, es importante mencionar que en el tiempo en que el trabajó para diferentes empresas turísticas en México no existían carreras especializadas en el turismo, menciona que lo que se estudiaba era una carrera secretarial o comercial e idiomas “yo estudie ingles y francés mientras trabajé en Mexicana de Aviación, una escuela de turismo ni de chiste”.

En cuanto al hermano, el también trabajo en Mexicana al igual que el DD y después se incorporó a la Agencia, el no estuvo desde el inicio, estaba con el otro hermano, el menor, pero este hermano se ocupaba sólo de boletaje y viajes nacionales, al parecer con él las cosas no resultaron del todo bien, ya estando en agencia el DD enseñó todo lo que le faltaba saber en torno a la venta de paquetes y demás productos que se ofrecen en una agencia de viajes, pero una vez más, su capacitación fue en el trabajo y no para el trabajo (Rodríguez, 2007). Las hijas y los demás miembros de la organización también fueron capacitados en el trabajo con las técnicas que el DD implementó, y que según todos ellos siempre les han dado buenos resultados.

Estos son procesos similares en todas las agencias de viajes, el más importante resulta ser el de la contratación con los proveedores, es decir, el determinar que destinos se van a vender, con que hoteles, que línea transportadora (aérea será la elegida) que actividades se van a desarrollar durante el viaje, que cupones se van a ofrecer (traslado Aeropuerto-hotel-Aeropuerto, desayunos americanos o buffet, comida, bebidas, spa), así como las comisiones que se otorgarán a las agencias contratantes. Es importante mencionar que la Agencia de viajes R ofrece unas de las más altas comisiones por venta de paquetes a las Agencias minoristas (del 10 al 12% por paquete vendido), con lo que se ha convertido en uno de los servicios buscados por agencias de viajes que

ya no reciben los beneficios del boletaje directo. En cuanto al proceso de venta al cliente, es decir a la Agencia de viajes, este proceso es simple (figura 17), y es el que la mayoría de las Agencias de viajes aplican, minoristas y mayoristas, a excepción de que en la Agencia de viajes R no le llaman al cliente si este no compra el paquete. “No importa que te hablen muchas veces la misma agencia ya sabemos que están comparando precios, pero eso no lo puedes evitar, y sabemos que tarde o temprano van a comprar algo.

Figura 17  
Procesos en la AV R



La capacitación se ejercita mediante el aprendizaje cotidiano que los miembros estratégicos de la organización realizan, no hay que olvidar que el aparato instintivo del humano posee en el aprendizaje uno de sus rasgos más particulares, ya que este permite que el individuo pueda adaptarse al ambiente reconociendo los cambios y actuando en consecuencia.

En la Agencia de viajes R los miembros garantizan no sólo el aprendizaje continuo y la adaptación al medio, sino su propia supervivencia, al parecer cualquiera de los miembros de la organización aprendió de la familia en el trabajo el como comportarse para vivir en un mundo que no es tan amigable.

#### iv. Flexibilidad en los procesos

Las Agencias de viajes por naturaleza tienen que ser flexibles, los productos que ofrecen tienen que amoldarse a diferentes necesidades, es cierto que existen productos ya fijos que sistemáticamente se ofrecen, pero estos mismos paquetes por ejemplo a Disneylandia, Orlando o Miami, no siempre son los mismos, están cambiando constantemente, algo en el paquete cambia siempre, de temporada a temporada, ya sean nuevos hoteles, o nuevos paseos incluidos. La hija menor menciona “es muy importante ofrecer paquetes innovadores de viaje...” idea que comparten todos los otros miembros de la organización, principalmente el Sr. R, quien menciona que siempre hay que estar buscando nuevos destinos.

Comenzamos refiriendo la flexibilidad en los paquetes por la importancia que esto implica para las agencias, la venta del producto es fundamental para su existencia, ya que el proceso de reservación y cierre de compra de los diversas partes del paquete es algo relativamente fácil de conseguir, por lo que la mayoría de las agencias tienen al mismo procedimiento. Es en la innovación de estos servicios en donde radica la verdadera cuestión estratégica de impacto en el mercado, el hermano del Sr. R menciona que el cuando se va a los FAMS para ver destinos potenciales, siempre anda buscando que más se le puede ofrecer al cliente.

En cuanto a los demás procesos que pudieran existir en la organización, como son la administración, el control, la dirección, ya hemos visto como el orden institucional en apariencia brinda flexibilidad, pero al observar como se trabaja, vemos un orden sistémico rutinario interesante por decir lo menos.

La flexibilidad en los procesos de la Agencia de viajes R no esta en función de su adaptación instantánea al ambiente, sino en su multifuncionalidad, es decir, los miembros de la organización conocen cada una de las tareas y procesos organizacionales que embargan a toda la empresa, de tal suerte que su respuesta ante cualquier contingencia desde cualquier área funcional es inmediata, no existe al parecer ningún procedimiento que los miembros de la familia particularmente no dominen y no realicen cotidianamente. El trabajo cotidiano en la AV posibilitó al parecer que desde pequeñas las hijas tuvieran un aprendizaje de la organización, desde sus primeros años fueron educadas con la visión del empresario multifuncional, esto al parecer no se desarrolló de igual manera en las dos hijas, ya que la más pequeña muestra mayores dotes de empresaria que la segunda, su actitud siempre es más emprendedora, mientras que la otra se maneja con mayor discreción en lo que pudiese tener una connotación de personalidad administrativa, no obstante ambas manifiestan el conocimiento y la habilidad para responder al frente de la empresa, no así la actitud.

#### v. Centralización de funciones

En la actualidad las funciones no están ya centralizadas, a excepción del manejo financiero, el cual está a cargo del Sr R. como ya se menciona, la multifuncionalidad de los familiares permite dicha descentralización, sin embargo lo que se observa en esta organización es que la centralización se institucionalizó desde hace tiempo, el Sr. R crea la Agencia en 1987 e implementa una serie de procesos y prácticas que a la fecha han sido muy poco modificados, es cierto que ahora las hijas y el hermano realizan actividades que antes sólo correspondían al padre o DD, tales como acudir a los diferentes FAMS de reconocimiento de nuevos sitios para posibles paquetes vacacionales, la realización de bloqueos en

líneas aéreas, hoteles, transportadores, centros de diversiones, etcétera, no obstante las políticas y reglamentaciones están diseñadas desde un principio por el Sr. R y al parecer se respetan a la perfección “ellas siempre han estado aquí , han visto como se hacen las cosas, si yo no estoy ellas saben que hacer, aunque eso casi nunca pasa, pero ellas saben como armar un paquete, saben... algo que es muy importante es escoger a los operadores”. La hija menor que aún es soltera menciona que a ella en ocasiones le gusta ir a los FAMS, para ver los posibles nuevos destinos que pudieran ofrecerse en la Agencia, su padre la enseño que debe de cuidarse y como ella desde pequeña a estado acostumbrada a viajar no le preocupa, normalmente viaja sola y asume su viaje como parte descanso y parte trabajo, lo que importa es escoger un buen destino un buen producto que le puedas ofrecer a los clientes “es muy importante escogerlos, porque te imaginas si llega el pasajero y tu por ahorrarte unos pesos lo mandas a un hotel malo, no tu tienes que ir y ver el hotel al que van a llegar, tienes que armar los paquetes con servicios de buena calidad”.el Lo mismo ocurre con el hermano del Sr. R, quién se encarga también de hacer viajes de reconocimiento para nuevos paquetes, sobre todo a Centro, Sudamérica y el Caribe.

De esta forma se observan procesos y decisiones que han sido delegadas, la confianza en sus familiares lo ha permitido, no obstante se observa un mismo patrón de comportamiento en todos ellos, la disciplina que impuso el padre alguna vez, sigue siendo la norma que los demás respetan, el orden institucionalizado esta interiorizado por todos los miembros de la familia.

En cuanto a los trabajadores se observa que cumplen con su trabajo de manera normal, como menciona el amigo, lo importante es hacer con amor el trabajo, y siempre buscar nuevas promociones que atraigan a los clientes. En esta Agencia el Sr. R siempre está buscando nuevas opciones y eso al parecer mantiene tranquilos a los miembros no familiares de la organización. La centralización es más una tradición que una verdadera vocación, incluso el Sr. R en ocasiones parece estar cansado de hacer ciertas actividades como por ejemplo tener que revisar la documentación de los clientes, deja todo en manos de las hijas.

## vi. procesos empíricos

En el caso de las Agencias de viajes, la mayoría de los procesos surgieron precisamente de una formalización de procesos empíricos, ya que las escuelas especializadas en turismo no surgieron en nuestro país sino prácticamente hasta finales de los 50, mientras que las primeras agencias se aparecen desde principios de siglo XX.

Es por ello que lo que ahora se enseña en las escuelas de turismo que es donde podría pensarse en un espíritu más científico de los procesos que les ocupa, pues en realidad esta totalmente basado en la práctica, de tal suerte que para esta actividad en particular, lo empírico resulta ser una fortaleza más que una debilidad.

La Agencia de viajes R presenta con la experiencia del Sr. R , su amigo, y su hermano, una fortaleza importante que les benefició en su origen y les sigue beneficiando. El Sr. R trabajó muchos años en aviación, en Mexicana, y en Air France, el amigo que conoció en Air France y el hermano que trabajó más de diez años en Mexicana. En el momento que comenzaron a dedicarse a los viajes ya habían recorrido prácticamente todo el mundo. El Sr. R comenta como se la pasó viajando por muchos años, y por un largo tiempo fue representante de Air France en Grecia, donde vivió durante más de un año, recorriendo prácticamente toda Europa, por lo que su experiencia en lo que debe de ofrecer un hotel, un lugar de recreo, un restaurante, etcétera. Al vender un producto que se conoce tan bien, las cosas se facilitan mucho.

El sugerir que existen procesos empíricos no necesariamente tiene una connotación negativa, el oficio del agente de viajes surge primero en la práctica y después se sistematiza como en la mayoría de las disciplinas, es mediante el trabajo diario que el Sr. R logró conocer la forma en como se lleva a cabo un proceso de venta de viaje, y lo que hizo fue simplemente trasladar su trabajo de un lugar a otro, el isomorfismo está dado por el aprendizaje que el mismo Sr. R tuvo en las organizaciones turísticas en las que trabajo. Es pues en la empiria en donde la mayoría de las veces se determinan los procesos que resultan adecuados para

que una organización opere, es el sentido común dotado de experiencia el que muchas veces permite la toma de decisiones que permite ir saliendo del paso en cualquier organización.

#### vii. Escasa planeación

El Sr. R es una persona preocupada con el orden, es sistemático y disciplinado, la planeación representa una habilidad que ha desarrollado desde joven, esto se puede deber a su forma de ser, en parte como herencia de su padre, hecho que al parecer ha permeado a la organización. Al ser administrador de su propio negocio el menciona que lo más importante es ser precavido, “no te puedes gastar más de lo que ganas, y si un día ganas mucho dinero, por ejemplo 200 o 300 mil pesos en un poco tiempo tampoco te lo puedes gastar todo luego luego...”.

El Sr. R y su hermano hablan de que nunca hay que tener deudas, que hay que pagar a tiempo, porque esto se convierte en una carga que no te deja trabajar. La forma en la que viven se muestra austera, no son suntuosos.

No obstante las prácticas que realiza el Sr. R muestran si no una planeación deliberada si un patrón de comportamiento que se podría definir como estratégico y que en cierta manera constituye el grupo de políticas de la organización, el bloqueo de lugares en los hoteles y líneas aéreas, el determinar los paquetes de la siguiente temporada, el prever el anuncio constante en los diferentes medios de comunicación, si bien no son parte de un deliberado proceso de planeación estratégica, si lo son de un pensamiento estratégico del DD.

#### viii. Control correctivo

El Sr. R posee una personalidad que pudiera definirse como obsesiva hasta cierto punto por el orden, requiere que todo el tiempo se cumplan las fechas y actividades que todo proceso implica, su respuesta ante los errores es fuerte. El que por ejemplo no le cumplan con un pago lo irrita, al preguntarle que hace con los que no le pagan el menciona “pues no les vendes, yo no trabajo si no me

mandan anticipo, y si me mandan el anticipo y pues yo les mando el paquete, no se los entrego si no me pagan antes..., ... no hay de otra si no pagan no entrego, ya me pasó que te dicen mañana y pues se van haciendo..., ...tengo muchos clientes y buenos, trabajo con ellos no necesito a los que no te pagan”.

La conformación psicológica del Sr. R. y de su hija la menor son muy parecidas, muestran un trabajo siempre ordenado, disciplinado y en ocasiones obsesivo, esto en principio da pistas de un mecanismo de diferenciación con otras organizaciones, el suponer que los tipos de personalidad no son fundamentales para que una organización logre adaptarse desde el punto de vista de esta organización se pondría en duda. Se tiene bien referido los pasos a seguir en el diario accionar de al empresa para la reproducción del capital y dichos pasos se llevan al pie de la letra. El hermano y la hija mayor al parecer son menos obsesivos, no obstante esto puede deberse a que las necesidades de control preventivo están más que garantizadas con las personalidades de la hermana menor y el DD.

*ix.* subjetividad e irracionalidad en la toma de decisiones.

Lo que en esta empresa podría reconocerse como subjetividad en realidad estaría referido a una racionalidad instrumental del DD, es decir, la racionalidad que observamos era normal en el DD es la de el trabajo ordenado y sistemático, no se notó en las entrevistas ni con la observación que el DD actuara en una forma en la que racionalmente pudiera afectar a la empresa en su desarrollo ideal, al parecer su subjetividad es la subjetividad que Weber referiría como una racionalidad instrumental.

En el mismo sentido la toma de decisiones siempre parece ser racional, la forma de comportarse la familia entera siempre parece ser racional en la empresa. Faltan muy poco, aunque se enfermen van al trabajo, no aprovechan su condiciones de dueños para llegar más tarde o para ganar más, el Sr. R menciona que su sueldo es fijo y que si quieren tener más recursos lo pueden lograr

mediante las comisiones, pero que cada una de sus hijas y su hermano se mantienen bien.

En este sentido el debate entonces estaría en torno a la que se ha querido decir con toma de decisiones irracionales en las pequeñas pero también en las grandes organizaciones, ya que cuando un individuo posee una funcionalidad tal como la del Sr. R. para insertarse en el trabajo cotidiano con la plena convicción del trabajo permanente y productivo, existe una subjetividad que puede ser lo que para otro sería la objetividad.

### *3. Mano de obra*

#### *i. Bajo grado de calificación*

La calificación de los trabajadores de esta Agencia no es baja, todos poseen las competencias<sup>92</sup> laborales necesarias para desempeñar su función, todos hablan inglés, además del español, todos manejan el sistema SABRE y el IATA. Todos han realizado muchos viajes reconociendo los lugares que sus mismos clientes reservarán.

Las hijas fueron capacitadas por el Sr. R, y prácticamente crecieron conociendo el negocio. Aunque la grande estudió una carrera comercial de secretaria, y la chica mercadotecnia con maestría, en realidad las actividades de la agencia las aprendieron desde muy chicas como ya se mencionó en el inciso iii de las variables administrativas.

#### *ii. Altos índices de rotación y niveles de remuneración baja*

Este punto es interesante de observar en la Agencia de viajes R, en donde los que han trabajado ahí lo hacen desde hace más de 10 años, con excepción de un joven que de mensajero pasó a operador y que derrepente un día desapareció, y

---

<sup>92</sup> Por competencias se entiende el conjunto de capacidad o conocimientos, el de habilidades o destrezas y el de actitudes o comportamiento de los individuos o de las organizaciones (Lozano, 2007)

sobre quién el Sr. R no quiso dar ninguna información, sin embargo por lo que pudimos observar, esta separación no fue agradable, en esta ocasión la entrevista no estructurada se dirigió a como la gente no quiere trabajar, y como sólo puedes confiar en la familia cosas como estas.

En cuanto a lo que ganan los miembros de esta organización está por encima de la media, sin embargo no son sueldos abiertos para los familiares, es decir, todos tienen sueldos, por lo que pudimos observar, porque esta información el Sr. R la cuida mucho, entre 7 y 9 mil pesos, pero un día comentó que podían llegar a ganar más de 15 mil pesos con las comisiones. Dado que en este medio los sueldos son muy bajos, en promedio un operador con licenciatura gana en promedio de 6 a 8 mil pesos al mes, y en las mejores agencias llegan a ganar hasta 10 mil pesos, por lo que si acá las hijas ganan por ejemplo entre 15 o 20 mil pesos, es visto como un buen sueldo. Resulta interesante un comentario que hizo alguna vez el Sr. R en torno a que ellas no tenían mayores gastos, “la hermana mayor tiene esposo y le va bien...,... la hermana menor como vive con ellos no paga renta y no gasta en comida y esas cosas, por lo que su sueldo es un buen sueldo..., ... ella solita se mantiene y tiene para comprarse su carro o para ir a donde quiera.

No obstante la rotación en esta organización es mínima porque se trata de la misma familia. Para los demás miembros el pertenecer a una organización sana les da certidumbre en una sociedad donde el trabajo ya resulta ser un bien codiciado, por lo que están comprometidos con la misma familia.

La rotación tradicionalmente se ha visto como una disfunción que tienen las pequeñas organizaciones, ya que el estar cambiando de miembros en apariencia genera gastos, lo cual no es del todo cierto, si bien es cierto que en este tipo de organizaciones como la AV la capacitación puede durar algo de tiempo, también es cierto que la escasez de trabajo permite que haya un mercado laboral amplio de donde reclutar gente.

### iii. La productividad es baja

En el caso de la AV R esta premisa no se cumple. La intensificación del trabajo o alta productividad fue el principal factor de adaptabilidad que se observó en esta organización, no hubo un día de los que se asistió a la organización en que no hayan estado todos los miembros, y la visión que se tuvo de el trabajo en la organización siempre fue de atención y labor, es decir, toda la gente estaba siempre trabajando.

“cuando la familia trabaja en la empresa tu vas a garantizar que no se hagan patos..., tu puedes confiar sólo en los tuyos..., ... es difícil que alguien externo trabaje como los de la misma familia”. La familia en esta organización trabaja todo el tiempo, esto en principio corresponde a una estrategia que en un momento no fue deliberada, ya que el Sr. R no siempre tuvo hijas grandes y hermanos apoyándolo, “ ...cuando mis hijas estaban chiquitas pues yo hacia todo el trabajo, yo iba a ver los lugares para los paquetes...,... ya después mi hermano me empezó a ayudar, y a mi otro hermano lo apoye para que pusiera una agencia, donde el empezó a trabajar todo lo nacional, pero no le fue bien, tenía muchos trabajadores y pues no se aplicaban, yo también tuve trabajadores, pero tenían que ser amigos porque si no no trabajan...,...desde que están mis hijas esto se fue para arriba, mira yo sólo administro, ya ellas pueden hacer todo...”

La familia en la organización ha sido aprovechada para garantizar la productividad, mediante la intensificación del trabajo la organización ha logrado maximizar recursos, no existen tiempos muertos como diría Taylor, sólo tiempos de descanso totalmente necesarios, es decir el que las hijas y el padre acudan a casa a comer comida preparada por la mama, y en esto se lleven un poco de tiempo extra en comparación con otras empresas del mismo sector no significa tiempo muerto, sino un tiempo que es aprovechado para cuidar, para aceitar el mecanismo familiar que ha sido la clave de la supervivencia y adecuada operación de esta organización. En cuanto a la eficacia de los productos, aunque más adelante se revisará a profundidad donde el inciso de innovación y en el de valor agregado, se puede adelantar que es debido en gran medida a esta condición

familiar de compromiso con la organización la que posibilita eficiencia y productividad en el diseño de productos.

#### iv. Poco respeto a los derechos laborales

Una vez más el contar con la familia como el principal referente de los miembros de esta organización permite dar calidad en el trabajo y calidad de vida a los miembros de la organización. En esta empresa las vacaciones son utilizadas principalmente por las hijas, la mayor las dedica a su casa y a su esposo, y algunas veces se van de vacaciones menciona, aprovechando los beneficios de contar con la empresa de viajes, la hija chica casi siempre se va de vacaciones sola “es que no es lo mismo viajar por trabajo que para irte de vacaciones....,.... casi siempre viajo sola o en ocasiones con mi mama o una amiga”

El hermano menciona que el lo aprovecha para estar con su familia en su casa, porque ya no le gusta viajar tanto “...más bien lo aprovecho para descansar....,.... igual cuando viajo sólo me quedo en el hotel descansando.”

Quién menciona que en realidad nunca tiene vacaciones es el DD, el dice “...no yo ya viaje mucho, luego si me voy pero ya me aburro, prácticamente conozco todo el mundo..., ...a mi me gusta estar aquí , voy a comer a la casa, pues ahí estoy con mi esposa, los domingos nos vamos a la iglesia, a comer...”

Las disposiciones de ley que tienen los trabajadores que no son de la familia están completas, esta por ser una empresa que tiene ventas altas constantemente esta siendo fiscalizada, no obstante el carácter obsesivo del dueño ha permitido según cuenta, tener siempre en orden tanto para los trabajadores como para las finanzas.

#### v. Trabajo familiar mal remunerado

No se aplica en este caso, como ya se ha mencionado, en esta organización las hijas y el hermano tienen amplios beneficios de la organización.

vi. Poca fidelidad y confianza empleado-patrón

En esta organización esta función se cumple a la perfección, tan es así que el Sr. R sólo hay pura familia trabajando, todos los miembros de la familia R incluyendo al hermano son muy desconfiados de la gente “Claro, la familia siempre te va a cuidar, aparte tu no tienes que estar cuidando gente... ,... las agencias que desaparecieron en muchos de los casos fue porque tienen que contratar gente y es muy difícil de encontrar gente que trabaje bien”.

*4. Financiamiento*

i. Financiamiento por canales no convencionales, principalmente la familia

El Sr. R cuenta que el puso la Agencia con recursos propios, que nunca le gustó pedir prestado y que no lo haría, “los bancos cobran comisiones altísimas...,...es mejor trabajar con tu propio dinero y cuidarlo”

ii. no tiene apoyo fiscal

iii.

No sólo no tienen apoyo fiscal, sino que sistemáticamente están siendo fiscalizados con auditorías principalmente de la Secretaría de Hacienda, esto se debe a que manejan ventas por más de 9 millones de pesos al año, lo que las hace ser tratadas como gran empresa.

En el año 2006 tuvieron una auditoría y en el 2007 nuevamente los volvieron a auditar, hasta la terminación de esta investigación en agosto del presente año, aún estaban en auditoría. No obstante como se mencionó antes, los papeles de la Agencia están en orden según el Sr. R. lo cual denota una característica que es en realidad uno de los elementos que posibilitó la supervivencia y adecuado desempeño de la organización, ésta es, el tener correctamente ordenada la documentación con una alta formalización en los procesos.

#### iv. Desconoce los diversos instrumentos financieros

En el caso del Sr. R. menciona que nunca ha tenido que recurrir a préstamos, porque "...los bancos son voraces, y que en la inversión dan muy pocos rendimientos...,... es mejor tener el dinero guardado en dolares" por lo que este empresario ha sabido recapitalizarse con la inversión y el ahorro, al menos eso es lo que se puede observar ya que en principio no se mostró muy abierto a hablar de tales temas.

#### v. rendimientos sobre la inversión elevados

En el caso de los viajes, la ganancia esta en función de las comisiones que dan los hoteles y las líneas aéreas, mencionando el hermano que es variable puede ir de un 10% hasta en ocasiones hasta un 30% ya quitando la comisión de los minoristas, no obstante esta información fue complicada de obtener. De esta forma los rendimientos sobre la inversión no son tan elevados, por lo que se requiere volumen de venta para garantizar buenas utilidades, esto da una muestra de que aunque las ventas son elevadas el porcentaje de ganancia no lo es tanto.

#### vi. baja capitalización o descapitalización

El ahorro obsesivo al parecer a dado cuenta de una tranquilidad financiera para este empresario, como antes se mencionó, no se tuvo mucha información al respecto pero sus prácticas demuestran el orden de un ahorrador sistemático. Habla de cómo hay que pagar siempre a tiempo y que el no le debe absolutamente a nadie. Características estas que actúan en la forma en como esta organización puede obtener beneficios de los proveedores a los que paga de contado, menciona al DD que ha llegado a pagar hasta un año o seis meses de renta por adelantado.

vii. sistemas de cobranza ineficientes

Como se mencionó antes, en la AV R. las políticas con respecto a la cobranza son claras, no se le vende a nadie que no anticipo y no se le entrega a nadie que no liquide el servicio pedido a la entrega del mismo, “ si tenemos clientes que a veces nos dicen que luego nos pagan pero son clientes de muchos muchos años...”

4. *Su empresario o Dirigente- Dueño*<sup>93</sup>(DD)

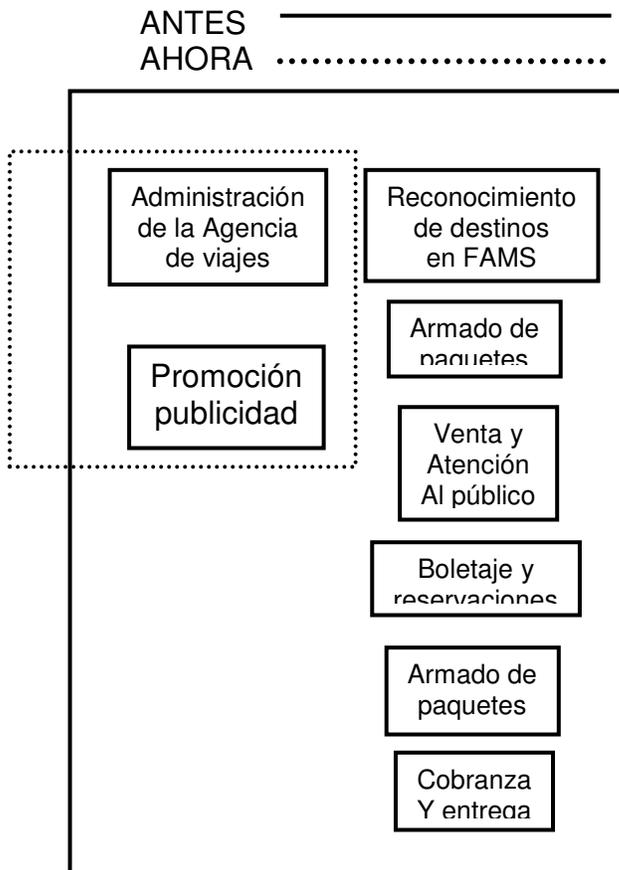
i. el DD es multifuncional

El DD de esta Agencia es multifuncional, aunque en la actualidad ya no se ocupa de muchas de las actividades de la agencia, como la operación de paquetes que se refiere al trato con los clientes (Agencias o personas físicas), no obstante el menciona que conoce todos los procesos, puesto que al poner la Agencia, el y su amigo hacían todo ellos mismos (ver figura 18). sin empleados, y alguna vez contratarón a alguien pero no fue sino hasta que llegaron los hermanos que la Agencia empezó a crecer, pero todas las actividades eran realizadas por ellos, aunque el Sr. R siempre ha sido el Administrador.

---

<sup>93</sup> En este concepto Dirigente-Dueño se concatenan las funciones del personaje más importante de la pequeña empresa, que desde la tipología de Mintzberg (1991) constituye el ápice estratégico de la pequeña empresa

Figura 18

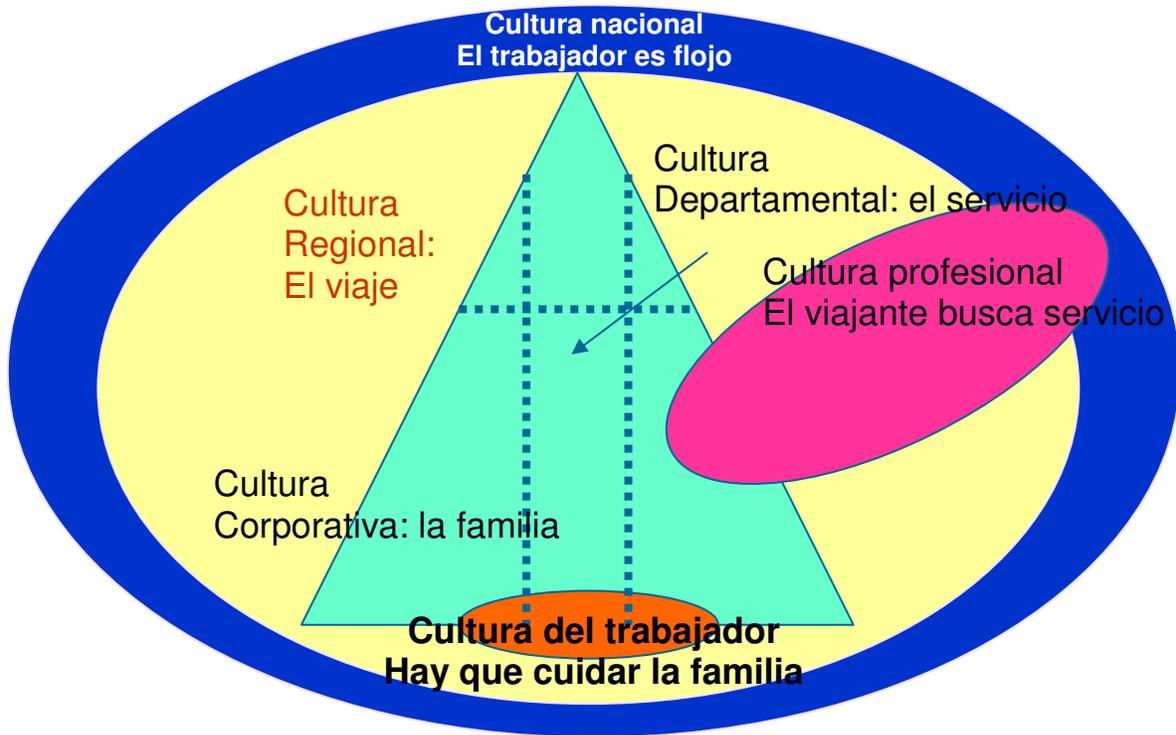


Fuente: elaboración propia basado en los datos obtenidos en la organización.

ii. la cultura organizacional es creada y recreada por el dueño

Es cierto que la cultura en esta organización está altamente influenciada por el DD, su forma de ver el mundo desde una perspectiva racionalmente económica ha permeado a la organización, esto permitió que la organización se adaptará a un ambiente que en realidad sí es turbulento, y utiliza a la familia como un mecanismo de operación de alto desempeño. Es la familia y las prácticas organizacionales de control directo coercitivo lo que este DD ha aplicado para su empresa (ver fig.19)

Figura 19  
Cultura en la AV R.



Elaboración propia basado en Schein (1991)

iii. visión de corto plazo

iv. Empresa pobres empresarios ricos

Esta empresa no tiene una apariencia humilde, pero puede decirse que tampoco es muy moderna, en un sentido de que no tienen muebles tan nuevos (ver anexo 4), por lo menos desde el 2004 que se comenzó la observación no se han cambiado muebles, y sólo en ocasiones se modificaron los anuncios de posters a destinos, pero muy pocos, la mayoría siguen siendo posters de destinos turísticos estadounidenses de amplia demanda hasta el 11 de septiembre.

Los dos departamentos en los que están las oficinas son alquilados, según el DD "saldría más caro el mantenimiento de los mismos, y así no tienen problemas

con más propiedades, además la renta es baja y el lugar está bien”. Incluso llama la atención que en el departamento de arriba, del segundo piso en donde esta el hermano, las recámaras están prácticamente vacías, sólo una tiene un escritorio, pero nadie lo usa, el cuartito que es para la cocineta no tiene muebles y sólo se ven algunos paquetes que se ve que contienen folletos, de tal suerte que sólo la sala del departamento es usada.

No obstante todo esto, no podemos decir que se trate de unas oficinas viejas o pobres, son oficinas sobrias que están, si se permite el término, por encima de la media. No obstante si contrastan con las oficinas de las Agencias competidoras que en su mayoría son extranjeras: Corporate Service and Travel, Julia tours, Megatravel Agency.

El lugar mejor equipado de la Agencia R es el cuarto donde se encuentran las hermanas trabajando, donde están dos escritorios y cada una tiene su computadora PC`s, y son de reciente adquisición.

#### v. propensión a trabajar individualmente

Esta característica se encuentra manifiesta en esta pequeña organización, la individualidad del dueño le ha orillado a trabajar con la familia porque sólo así al parecer se siente tranquilo, “la gente no quiere trabajar, si trabajo hay, la gente es floja o y no se...” este comentario lo repite sistemáticamente, no de la misma manera, pero da a entender que su esfuerzo le ha costado lo que tiene y que si la gente no tiene dinero es porque no le gusta trabajar, esto mismo lo repiten el hermano y las hermanas.

La Agencia de viajes R no realiza asociaciones con ningún otra agencia a no ser que sea por cuestiones de trabajo, cuando se le pregunta al Sr.R porque no pertenece a ninguna asociación dice “para que, no así estamos bien, no es necesario”, su individualidad al parecer se basa en la desconfianza, pero sobre todo en la seguridad que le ha dado el conocer que con la forma de trabajo intensificado que aplica las probabilidades de éxito siempre serán amplias.

#### vi. alta centralización

La centralización en una organización como esta, esta en función de la cultura del dueño, no obstante es casi imposible que no haya centralización con sólo 7 miembros de por medio, no obstante en este caso la centralización es tácita, es decir, en apariencia con las primeras observaciones se ve individualidad y libertad en la gente que trabaja en la Agencia de viajes R, sin embargo con el tiempo nos fuimos percatando de la gran institucionalización de procesos, valores, prácticas y tradiciones que parten de un centro: el DD.

#### vii. creencia de alta capacidad de si mismo (DD)

Esto resulta evidente desde la primeras visitas, el Sr. R. está seguro de su método, de su empresa, de su vida, su actitud podría ser de notable seguridad, su éxito por tantos años al parecer le dan la legitimidad para incluso explicar el porque el país no avanza “la gente no quiere trabajar, en México la gente es muy floja, los políticos sólo quieren ganar dinero sin hacer nada... tu crees que esa gente, esos diputados en realidad trabajan...”.

### *6. Tecnología*

#### i. escasa investigación

Existe por la misma experiencia del Sr. R. una constante búsqueda de destinos que pudiera ofrecer su AV, en esta organización no pueden hacer más que eso, esa sería su investigación, esta premisa más bien aplica para organizaciones donde la alta tecnología es fundamental, como las de software por ejemplo.

#### ii. innovación casera y tecnología obsoleta

En este caso la innovación casera es un mito, todos los procesos que se realizan en la Agencia de viajes R son similares a los de la agencias mas avanzadas del mundo. Se cuenta con el sistema IATA de reservaciones y compra de boletos de avión, el cual permite en el momento mismo de la petición de cotizaciones conocer la disponibilidad de lugares, en este sentido se utilizan computadoras y equipo tecnológico adecuado como faxes, conmutadores con 7 líneas, sitio web y cuentas de correo electrónico.

El que se trate de una organización turística del ramo servicios puede ser uno de los principales motivos por los que esta agencia debe contar con lo último en tecnología del rubro en el que se encuentra, el no tener dichas herramientas en principio les generaría serias dificultades para subsistir, puede ser que la innovación casera la tecnología escasa sean características mayormente ligadas a pequeñas organizaciones manufactureras.

### iii. Mala selección de materias primas y/o suministros

Esta organización no tiene estos problemas, como ya se mencionó los productos que se ofrecen son servicios de viaje, por lo que necesariamente debe contar con una buena calidad en los mismos, actualmente se ofrecen paquetes a prácticamente todos los destinos del mundo, especializándose en:

- a) Estados Unidos con destinos como Disneylandia, Miami, Orlando, San Francisco, Las Vegas, Nueva York. Es preciso señalar que antes de los atentados de los Torres Gemelas esta era una de las Agencias con mayor bloqueo a Disneylandia y Orlando del país, siendo sus principales destinos de venta durante muchos años. El evento del 11 de septiembre del 2001 impactó fuertemente en esta oferta de viajes, sin embargo para ese entonces la Agencia contaba con destinos a centro y Sudamérica que posibilitaron la diversificación y adaptación de esta agencia a las nuevas condiciones del entorno, principalmente en los viajes a Estados Unidos.

- b) Centroamérica. Actualmente es una de las Agencias que cuenta con los sitios más originales de estos nuevos destinos, detonados a partir de la crisis del 2001 con los atentados de la Torres Gemelas en Nueva York. Destinos como Costa Rica, Guatemala, Colombia, Panamá se convirtieron en buenos sitios alternos para el viajante mexicano que visitaba el extranjero
- c) Caribe. El Caribe se convirtió en uno de los destinos con mayor crecimiento después de lo del 11 de Septiembre, Puerto Rico, República Dominicana, Islas San Vicente, Martinica y otros destinos.
- d) Sudamerica, con viajes a Argentina, Brasil, Chile y Perú.
- e) Hawaii, con sus sitios más importantes Honolulu, Maui, Kona.
- f) Europa. Aunque no se especializan en este destino, su experiencia según el Sr. R. les permite armar paquetes especiales, sobre todo a lunamieleros, servicio que también ofrecen en la Agencia.

iv. Mayor capacidad de innovación de procesos que en productos.

El que la mayoría de las referencias teóricas sobre pequeñas empresas se hayan hecho con la empresa productiva manufacturera vicia esta forma de tipologías, si bien es cierto que un servicio como un viaje en realidad puede ser considerado como un producto, la genealogía de la revisión teórica de la pequeña empresa esta referida a la maquila.

Una vez aclarando dicha condición diremos que para el caso de la AV revisada el producto ha tenido algunas modificaciones, por mucho tiempo hubo dos productos principales, uno que es el desapareció casi por completo que era la venta de viaje de traslado sin otro servicio, y el que sigue perdurando que es el paquete, donde además del traslado se incluyen cupones de transportación hotel-aeropuerto-hotel, comidas, hospedaje y divertimentos. Como proceso de adaptación la AV R. tuvo que dirigirse hacia el servicio de viaje con valor añadido y dejar el del boletaje, al menos como actividad de generación de utilidades, ya que si bien ahora no representa grandes ingresos el vender los boletos de avión, el no

contar con la terminal de su emisión se convierte en una desventaja para la organización .

A manera de los factores higiénicos de Herzberg, la venta de boletos da a la AV una condición de trabajo estándar que de no tenerla si se convertiría en una deficiencia que impactaría en su buen desempeño.

#### v. Producción con bajo nivel agregado

En relación con el rubro anterior, se puede observar que en este caso fue precisamente el valor agregado el que ha permitido la supervivencia de la organización, de hecho se puede considerar que el proceso de adaptabilidad llevó a la organización a potenciar dicha condición, al tener que armar paquetes más atractivos para los viajantes, que no sólo atrajera su compra, sino que además ninguna otra AV pudiera ofrecerlos por lo menos en algún tiempo.

“Cuando yo viajo a ver los nuevos destinos, por ejemplo a Guatemala o Costa Rica, pues voy y me alojo en el hotel que luego podrían ocupar nuestros clientes, como en sus restaurantes...así como si yo fuera el cliente, en realidad lo soy ¿no? Veo entonces los vuelos, el aeropuerto, los traslados, los hoteles, todo todo, tengo que verlo todo porque ahí va a estar un cliente que si no le va bien te va a ir a reclamar, y luego ya ni siquiera te va a comprar... ...si lo mismo hace mi hermano, o mis sobrinas, ellos también hacen estos viajes, no siempre son Fam´s. o sea que no siempre te los ofrecen los hoteles y líneas aéreas para que los promuevas, muchas veces si, pero no siempre, porque si te los ofrecen quiere decir que entonces muchas AV pueden obtenerlos y ya vas a dar un servicio que los otros dan, no, hay que tener diferencias, hay que ofrecer algo diferente”.

Por su parte el Sr. R también menciona esto, ante la pregunta de que si el va a conocer los lugares que luego se van a convertir en paquetes que la AV ofrecerá a sus clientes menciona “... claro, yo también voy, ya no como antes, pero si voy, antes yo era el que tenía que ir a checar todo eso, pero ahora va L (hija menor) o mi hermano, yo voy a veces, no siempre, pero es muy importante conocer lo que vas a vender”.

En este sentido se observa como está presente en la familia esta línea de acción estratégica que desde su perspectiva les ha dado resultados, y que ahora pudiera considerarse como una ventaja competitiva en relación con las otras organizaciones, pero más allá de la simple estrategia, en este proceso está presente un mecanismo de adaptabilidad que han desarrollado y potenciado basado en el rasgo familiar, y se trata del compromiso que tienen por descubrir y construir nuevos paquetes que atraigan a la gente, ya que se pudo observar que no necesariamente hacen el viaje por placer, es decir, se observa que tanto el Sr. R, como el hermano y la hija, hacen los viajes llamados de reconocimiento como parte del trabajo, y aunque algunas personas pensarían que en este trabajo existe mucho placer, en realidad para ello se ha vuelto un tanto monótono. El hermano incluso ha insistido en la necesidad de aprovechar el tiempo “ yo necesito sólo llevarme una maleta pequeña donde cargo una muda de ropa y ya, no quiero perder tiempo en la banda esperando mi maleta, llegó al hotel, veo los servicios y si puedo regresarme el mismo día me regreso” esto muestra que el placer del viaje ha quedado relegado, sólo observan lo que es necesario para la organización. Por su parte la hija menor refiere “ yo si me quedó un día o dos depende, si el lugar está bonito pues si lo aprovecho, pero lo importante es ver como te atienden, que tal está la comida, el clima ves, todo eso...” es decir que si bien su estancia es más larga que la del tío esto obedece igual a la necesidad de observar lo que posiblemente será un valor añadido a los paquetes que ofrecen, esto no significa que no disfruten su estancia, ella misma menciona que sí, sólo que para ser claros este disfrute no es el objetivo del viaje, como si lo sería de los viajeros que compran el paquete, digamos que tanto el tío como la hija menor asume que hay que revisar la cantidad de disfrute viviéndolo en carne propia, para certificar que se trata de un buen producto.

vi. Bajo consumo de energía

Esta opción puede adaptarse a la forma en como el Sr. R y todos los miembros de la organización, mantienen una especie de austeridad en la infraestructura del negocio. El que en los cuartos del departamento del segundo piso el Sr. Arturo no tenga mobiliario responde a esta misma lógica, que también tendrían que ver razones de seguridad.

#### vii. Bajo control de calidad

El control de calidad esta manifiesto de manera preventiva en esta organización, cuando se le pregunta a la hermana menor como cuidan ellos la calidad del servicio, menciona que desde que se elaboran los paquetes, se tiene que poner cuidado en los lugares, ellos tienen que conocer el lugar previamente, así como todos los servicios que se van a ofrecer, lo importante es que el cliente reciba satisfacción en su viaje, “hemos tenido muy pocas reclamaciones y siempre han sido cosas que de verdad no se pueden controlar, problemas con el hotel, o con retrasos de vuelo, pero son muy pocas las veces...”.

En esta variable se observa el sumo cuidado que ponen, debido principalmente a la forma de ser del dueño, quien cuida hasta el último detalle en la elaboración de paquetes, en la promoción, en la venta y en la cobranza, así como en el ahorro e inversión.

## *Adaptabilidad*

A partir de lo descrito en las anteriores categorías encontramos que la adaptabilidad y éxito de esta organización se debe a varias situaciones:

1. La dimensión familiar de la empresa es el elemento más relevante que podría reconocerse para explicar como esta organización se adaptó a la contingencia de los últimos años caracterizada por la baja en las comisiones por parte de las líneas aéreas, las restricciones para viajar a Estados Unidos, la competencia de corporativos en el ramo de los viajes y el Internet.

El porque la familia explicaría esta respuesta apropiada a la contingencia ambiental esta en función del trabajo principalmente en dos sentidos, primero, los trabajadores de esta organización aunque son pocos, responden a una lógica en la cual para los que son miembros de la familia la ganancia es para ellos mismos, por lo que no simulan en su trabajo y lo hacen de la manera que saben funciona, segundo, la intensificación del trabajo que en ocasiones se requiere, esta dada por la legitimidad tradicional mezclada con la legal que tiene el DD de esta organización y que institucionalizado desde el núcleo familiar. Las hijas no sienten como una imposición el trabajar más, saben que es necesario, saben de los riesgos que estan corriendo las agencias, y dicen que ahora se trabaja más y se vende menos, en relacion a que siempre hay que estar cotizando, “si antes cotizabas 5 paquetes y vendías 1, ahora tienes que cotizar 10 y a veces ni te compran”. No obstante dicha intensificación del trabajo no produce malestar, no hay con quien enojarse.

2. Para este caso en particular se observa, como desde el núcleo familiar, existe una tendencia al orden y la disciplina en el trabajo y en la vida, la forma de ser de los miembros de la familia, sobre todo la del núcleo básico del DD, corresponde a una tipificación de características anales, en donde el orden y la disciplina son garantía de estabilidad. No obstante esto se

debe en principio a la forma de ser del DD, ya que el desde pequeño mostró esta disposición por el orden y la disciplina en el trabajo. El DD cuenta como en su trabajo en Air France, donde menciona que el llegaba desde las 8 de la mañana, no obstante que tenía que entrar a las 9 y se ponía a preparar todo el trabajo para que cuando todos los demás llegarán ya estuviera listo para no entretenerlos, el era el encargado de ordenar los telex de cotizaciones y tarifas que llegaban.

La hija menor al parecer heredó del padre esta disciplina y regularidad, no obstante también la hija mayor y el hermano se notan habituados con las labores intensivas de trabajo que desarrollan. En lo que hemos podido observar en otras agencias de viajes que visitamos, los trabajadores no siempre se están ocupando de las labores de cotización y venta que como operadores realizan, en la Agencia R algo que era interesante fue que siempre se veía a la gente con mucho trabajo, la explicación cuando pregunte al Sr. R fue: siempre hay que estar cotizando y si no hay llamadas pues entonces hay que estar revisando lo que están ofreciendo las otras agencias, hay que hacer algo". Cuando es temporada alta, sólo el DD tiene tiempo libre, el por no ocuparse ya de las labores de operación, se dedica a administrar la empresa y negociar con los proveedores.

En cuanto a los trabajadores, el amigo del Sr. R y el ayudante del hermano son personas sumamente discretas que hablan poco y que durante todas las visitas estaban trabajando, haciendo algo. Cuando se entrevisto al amigo del Sr. R este mencionó que "el amor al trabajo es fundamental, y siempre va a haber trabajo para quién quiera trabajar"

### C. Conclusiones del caso

La agencia de viajes estudiada muestra los signos del cambio y de la adaptación, y tal vez podrá convertirse en un híbrido de dimensiones insospechadas en el futuro, pero por ahora su sobrevivencia y su éxito al parecer son producto básicamente de condiciones o dimensiones extraordinarias, entendiéndose por esto el carácter obsesivo de trabajo de sus miembros, mediante disciplina, factores higiénicos e intensificación del trabajo lo que sin duda no es el de mejor nivel de calidad.

La Adaptabilidad al cambio que esta Agencia de viajes presentó se generó según lo observado por dos grandes cuestiones o causas. La primera es por el trabajo de gestión que realiza la empresa, mismos que en principio no garantizan *per se* la supervivencia de la organización, ya que muchas otras empresas similares tenían iguales o quizá mejores condiciones administrativas y tecnológicas, y no lograron sobrevivir, por lo que dichas condiciones fueron importantes pero no determinantes, diríamos que actuaron a la manera de los factores higiénicos de Herzberg, sin los cuales una organización puede disminuir en su desempeño, pero el tenerlos no eleva el desempeño. La segunda y más importante condición que encontramos como causa de adaptabilidad fue la familia. La dimensión familiar como el elemento fundamental en la composición, pero sobre todo en la actuación de la organización; esta dimensión posibilitó las condiciones de trabajo que la organización requería para sobrevivir, no obstante es importante señalar que no es el simple hecho de que la familia participe el que garantizará todo el tiempo la adaptabilidad de una organización al ambiente, si es un factor muy importante pero en este caso se pudo observar que además de que la familia es considerada como algo valioso, fundamental para la organización, es el tipo de familia que se estudio el que en realidad lo posibilito, es decir, la familia tiene una forma de acción particular donde el padre ejerce una dominación tradicional y legal, es decir existen en esta familia y como consecuencia en esta organización, las condiciones para ejercer un control y autocontrol en el trabajo que garantiza la intensificación del mismo, y aunque muchas organizaciones

donde la familia está presente lo hacen también , lo cierto es que en esta los mecanismos de distensión están también muy enraizados.

Resumiendo en puntos específicos, la adaptabilidad de la organización estudiada al ambiente estuvo en función de tres factores diferentes, los primeros que llamaremos higiénicos en el sentido de Herzberg, los segundos que llamaremos estratégicos y que tienen que ver con aquellas prácticas que posibilitan un buen desempeño de la organización y tercero los factores complejos que tienen que ver con aquellas dimensiones más profundas del carácter propio de la familia y el mismo ser humano.

Factores higiénicos:

- Conocimiento del negocio
- Experiencia
- Disponibilidad
- Necesidad de trabajar
- Instalaciones y equipo
- Relaciones con proveedores y clientes
- Herramientas del sector (ejemplo revistas especializadas)

Factores estratégicos

- Autofinanciamiento
- Técnicas de cobranza institucionalizadas
- Disciplina institucionalizada
- Núcleo familiar
- Alto gasto en publicidad
- Innovación en servicios
- Creatividad y disciplina conbinadas

Factores complejos

- Dominación del padre
- Legitimidad totémica
- Construcción identitaria familiar permanente
- Sentido de vida en la organización
- Estatus

## REFLEXIONES FINALES

La adaptabilidad de la pequeña organización debe ser observada desde dos ángulos, el primero de ellos es en un aspecto interno, donde lo importante es mostrar como una organización moviliza mecanismos internos y endógenos para comportarse de cierta manera que posibilita su adaptación a cierto ambiente hostil dichos mecanismos que ya posee o que debe desarrollar operan en un nivel organizacional y poseen elementos simples y complejos, esta primera parte, estaría más en un orden funcionalista. El segundo ángulo que es el más complejo muestra como la adaptabilidad de la organización en realidad da a esta última un carácter fundamental en la sobrevivencia y permanencia del individuo en un ambiente del cual forma parte como actor pero también como creador, es decir, es producto pero al mismo tiempo reproduce un cierto orden sistémico más amplio.

### I.

Desde el primer ángulo los factores que posibilitan la adaptabilidad pueden ser higiénicos<sup>94</sup>, estratégicos y complejos. Los factores higiénicos seguramente se encuentran en la mayoría de las organizaciones que tienen cierta permanencia en el mercado, sobre todo en el de las Agencias de viajes, ejemplos de dichos factores son los recursos materiales, financieros y humanos. Los factores estratégicos se presentan como aquellos que incluso ya pueden observarse como políticas en muchas organizaciones, y que constituyen prácticas particulares que además de diferenciar a la organización de otras similares, en realidad constituyen factores que posibilitaron su supervivencia o separación con éxito de las otras, cuestiones tales como inversión en tecnología, innovación, prácticas organizacionales, entre otras en ocasiones son las pequeñas diferencias que una vez más posibilitan la diferenciación entre unas y otras organizaciones, así como también definen la existencia o desaparición de las organizaciones. Por último, en

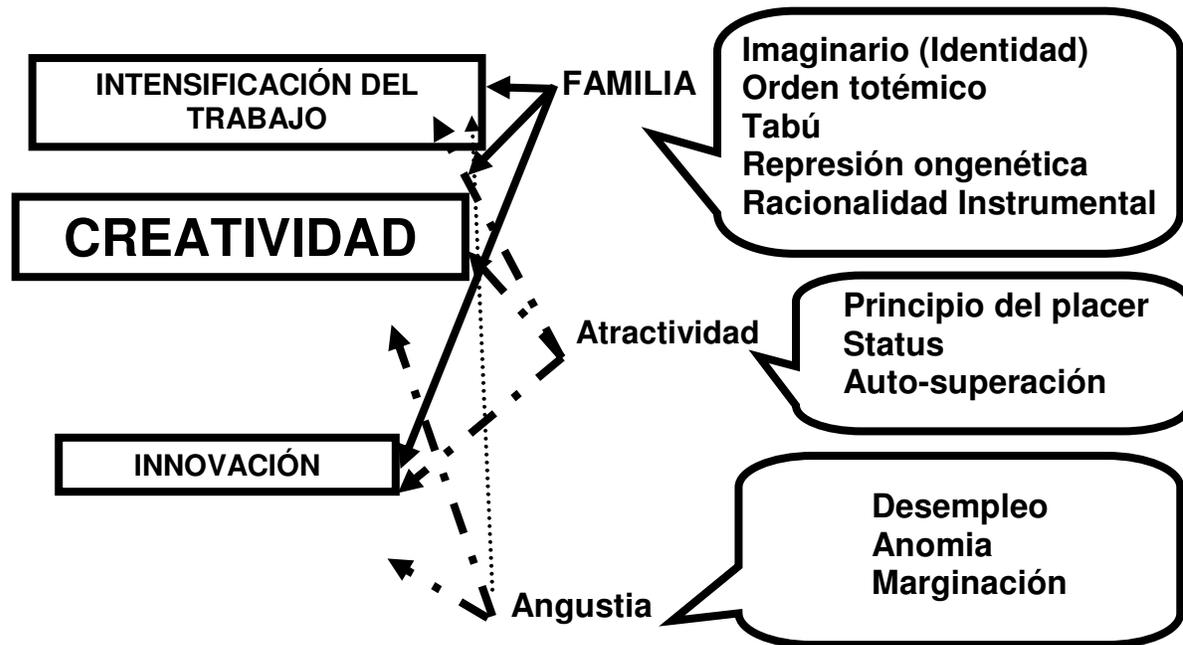
---

<sup>94</sup> El término es utilizado en referencia a los factores higiénicos de Herzberg (1966) en el sentido de que constituyen factores que son necesarios para garantizar el funcionamiento de una organización, pero no necesariamente mejoran el desempeño de esta por el simple hecho de existir, no obstante de no estar presentes, si se disminuye el desempeño.

este primer ángulo funcionalista los factores complejos son aquellos que permanecen en la profundidad del análisis por la dificultad de explicarlos y comprenderlos, y tienen que ver con aquellos elementos del factor filo y ontogenético del ser humano que aunque no se señale explícitamente siempre está presente en cualquier organización, por ejemplo el poder, el dolor, el deseo, la curiosidad o el miedo a comprender que es la vida, el instinto libidinal, la obediencia, la angustia, sólo por poner algunos ejemplos. Es entre estos elementos en donde encontramos los principales referentes de explicación para la adaptabilidad de la pequeña organización, ya que en principio tanto los factores higiénicos y los estratégicos son cada día más fáciles de conseguir o por lo menos de reconocer para aquellos que buscan posibilitar la existencia en el tiempo de ellos y de sus organizaciones, es decir, para alguien que actúa en una organización, la información que existe en el ámbito económico-administrativo le permite emular lo que se llaman buenas prácticas, sin embargo esto no garantiza el éxito de ninguna manera, en realidad el éxito es adaptabilidad y esta se da por factores mucho más profundos y complejos.

Lo encontrado en este estudio con respecto a la pequeña organización del ramo agencia de viajes es representativo y genera pistas interesantes para explicar el éxito de cierto tipo de organizaciones, si bien es cierto que habrá que aclarar que esto no podría generalizarse para todas las organizaciones, si posibilita un mejor entendimiento de un tipo de ellas que son las pequeñas, en donde la mayoría de las veces el referente familiar es preponderante. Los factores complejos que se encuentran determinando la adaptabilidad de la organización pequeña aparecen mediante la revisión de diversas disciplinas como lo son la antropología, la psicología, la biología, la neurobiología, entre otras, hecho que habrá de denotar, es apenas el comienzo de lo que deberán de ser más investigaciones en el futuro, estos elementos garantes de la adaptabilidad de la pequeña organización se encuentran esquematizados en la figura 20.

Figura 20



Una organización que ya ha estado operando en el tiempo dentro de algún mercado como campo organizacional, tal como el que se revisó en este documento: las agencias de viajes, necesariamente ya posee factores higiénicos y estratégicos, la turbulencia ambiental puede poner en riesgo dicha permanencia por la aparición de factores externos que la organización no controla directamente y es entonces cuando emergen elementos que posibilitarán que esta permanezca o no, es cuestión de supervivencia y muchas de las veces no es acción estratégica deliberada. En el caso de la pequeña organización la forma de responder es limitada y sólo puede estar en el rubro de la intensificación del trabajo, en la innovación y en la creatividad. Cualquiera de estos rubros no es tan simple de alcanzar, o por lo menos no es tan sencillo de prolongarlo en el tiempo, es aquí en donde los factores complejos comienzan a actuar, y es ahí donde la administración tradicional ya no alcanza a explicar. La familia como dimensión organizacional aparece en escena y se convierte ahora en el principal actor de la adaptabilidad de la pequeña organización.

Se puede mencionar en principio que el orden familiar incluye entre sus funciones mecanismos de dos naturalezas: motivacionales y coercitivas, es decir, por un lado permite al individuo encontrar motivación positiva en la intensificación del trabajo, por ejemplo al reconocer que dicha labor en un momento dado será en beneficio de su familia, pero también del propio, ya que el individuo-familiar está aprendiendo a trabajar, esta generando conocimiento en torno a una forma de vida determinada y con ello se incrusta en el medio social, pero sobre todo, esta pensando en el futuro, ya que en un futuro podría ser el heredero del negocio de la familia, o puede ser apoyada por esta última para poner su propio negocio e independizarse en colaboración con los miembros de su propia familia individual monogámica. Por otro lado, la familia también ejerce un fuerte mecanismo de coerción, el cual se da por ejemplo en aquellos miembros de la familia que en principio participan en las labores del negocio familiar, y que no necesariamente lo hacen de común acuerdo. Ante este hecho el efecto de la dominación tradicional que menciona Weber (2004) es implacable. El padre ejerce en nuestra sociedad una dominación real, sustentada en la misma generación del modelo de familia individual monogámica, donde el orden ontogenético ha permitido mediante la creación de la cultura, garantizar que el hijo obedezca al padre, so pena de incurrir en una falta del tipo “tótem freudiano” (Freud, 2000), que pondría en riesgo su propia existencia, además de la culpa que este hecho de rebelión significaría para él.

Otro aspecto puede ser considerado al respecto de la intensificación del trabajo que tiene que ver con los aspectos fundamentales de la composición psíquica del individuo, y son los que tiene que ver con la influencia del superyó al aporte del individuo a la familia. Un componente básico además de las normas y reglas que se encuentran cosificadas en el superyó es la que tiene que ver con el yo ideal, este ideal se construye como un referente que el ser humano crea en su etapa infantil, utilizando referentes ideales que le hacen sentir especial, por ejemplo los padres, algún tío muy admirado, algún superhéroe y que es un estado ideal o deseado al que le gustaría llegar u ocupar. Junto con los aspectos normativos sociales, el yo ideal es el referente cultural que junto con el ello

(referente filogenético) constituyen las fuerzas que influyen en la conciencia del individuo para actuar, es decir, son las fuerzas que siempre estarán predeterminando el comportamiento del yo y obviamente determinan su toma de decisiones. En este sentido se corrobora en la composición de la personalidad psíquica del individuo, lo que observamos en el orden social, es decir, cuando el individuo al interior de una organización permite la intensificación del trabajo, ya sea por propia conveniencia (ideal del yo) o por coerción normativa (normatividad del superyó), en realidad esta siendo predeterminado por su superyó que actúa en su yo (conciencia) para ejecutar la acción requerida por la organización. Es en este traslado del ámbito social al psicológico, en donde se explica en parte el comportamiento del individuo en la organización. Si hablásemos de una organización en donde la familia no influye tan determinadamente en el comportamiento del trabajador, sin duda la composición psíquica del individuo tendrá una connotación diferente, siendo muy difícil apelar a su yo ideal (a menos que se trate de una organización de excelencia (Aubert y De Gaulejac, 1993)) y teniendo muy débiles los aspectos de legitimidad en torno a la normatividad del superyó. Es decir, el individuo en el trabajo, que no tiene en la familia un mecanismo de control –por llamarlo de alguna manera- es más difícil de convencer para que intensifique su trabajo.

Estos elementos revisados están ligados, ya que la dominación tradicional de la familia en la que el padre es obedecido por el hijo o los hijos en realidad esta posicionada en el superyó de cada ser humano. En esta AV el orden familiar determina todo su espacio y formas de trabajo, y por consiguiente es en este orden en donde se encuentra gran parte de la respuesta a la adaptabilidad que pueden tener las organizaciones al ambiente.

En este mismo tenor la dominación y conveniencia explicada para la intensificación del trabajo, son referente igual para otros elementos de adaptabilidad de la pequeña organización al ambiente turbulento como lo es la innovación y la creatividad. El que la intensificación del trabajo posibilite mejores estándares de desempeño esta ligado a que el individuo comprometido u obligado desde el orden familiar, también maximiza su desempeño, es decir, no sólo trabaja

más sino se puede decir que trabaja mejor, ya que el empeño que pone (por los motivos mencionados) estará canalizado a la innovación y a la creatividad, puesto que le preocupa la mejoría de los procesos, de tal suerte que la familia se convierte una vez más en el leitmotiv de su mejor desempeño en cantidad y calidad. El individuo convencido y comprometido moviliza su carga instintiva de aprendizaje hacia la creación de mejores técnicas de supervivencia, lo que posibilita el acto creativo e innovador.

En este orden de ideas, es la intensificación del trabajo, la innovación y la creatividad las áreas detectadas como posibilitadoras de la adaptabilidad en las pequeñas organizaciones, sobre todo a la luz de contingencias ambientales, y la familia como el referente más importante para posibilitar o imposibilitar su permanencia.

Por último es importante señalar que existen otras dimensiones que pueden posibilitar la adaptabilidad de las organizaciones mediante el cumplimiento de estas tres áreas de oportunidad: intensificación del trabajo, innovación y creatividad, y mucho tienen que ver con las condiciones propias del ambiente en que se encuentre la organización, puesto que el sector y las condiciones determinan o posibilitan dicha adaptabilidad.

Así entonces en el ambiente turístico se genera una *atractividad* que muchos individuos buscan de manera consciente e inconsciente. El turismo es símbolo de descanso y ocio, lo que tiene como fin último un disfrute del ser humano ligado al instinto libidinal, el individuo asume que en las organizaciones turísticas encontrará lo que muchas veces ha disfrutado cuando el mismo ha viajado, esa especie de libertad, de liberación del yugo civilizatorio en donde puede pensarse, va a poder realizar actividades que en su vida cotidiana no haría, es lo que se puede llamar una “promesa de amor”, no obstante dicha promesa no siempre se convierte en realidad, ya que el trabajo en dicho sector siempre desde un ámbito meramente operativo es estresante y mal remunerado.

De esta manera el compromiso o conveniencia del trabajo que produce esta *atractividad* es de corta duración, es decir, la intensificación del trabajo, la creatividad y la innovación tienen una corta vida en la mayoría de las personas

operativas del sector, donde no existen otros factores de incidencia en la postergación del compromiso como por ejemplo la familia.

Ahora bien, es importante mencionar que cada sector y organización tendrá su propia *atractividad*, y también cada individuo la asumirá de manera diferente, lo que nos lleva a describir el tercer elemento que puede posibilitar la intensificación del trabajo y con mucha menor medida la innovación y la creatividad, este es la *angustia*, elemento este que cada vez es más importante en la vida organizacional de la posmodernidad, ya que el desempleo, la marginación, la crisis económica en general genera mecanismos organizacionales de intensificación del trabajo, innovación y creatividad. Esto es mediante el factor angustia, por ejemplo, un trabajador que obtiene un empleo después de largo tiempo de no poseerlo, así como el acceder a un empleo y tener miedo a perderlo puede generar en el individuo mecanismos conscientes e inconscientes de carácter angustiante para no perderlo o para conservarlo. Los trabajadores de muchas organizaciones generan servicios y productos innovadores por la necesidad de conservar sus puestos de trabajo, por la obligación de ser eficaces en la organización, por el miedo a ser despedidos y convertirse en cifras de desempleados que sólo encuentran en la informalidad una posibilidad de subsistencia.

Las organizaciones se comienzan a adaptar al medio, con la intensificación del trabajo que produce la angustia de sus miembros de pertenecer o no ser parte de alguna organización, a ser anómicos a no tener sentido de vida y de existencia.

Es este miedo a la no posesión de un lugar en la sociedad el que posibilita la intensificación del trabajo principalmente y en menor medida, pero no de menor importancia la creatividad y la innovación.

## II.

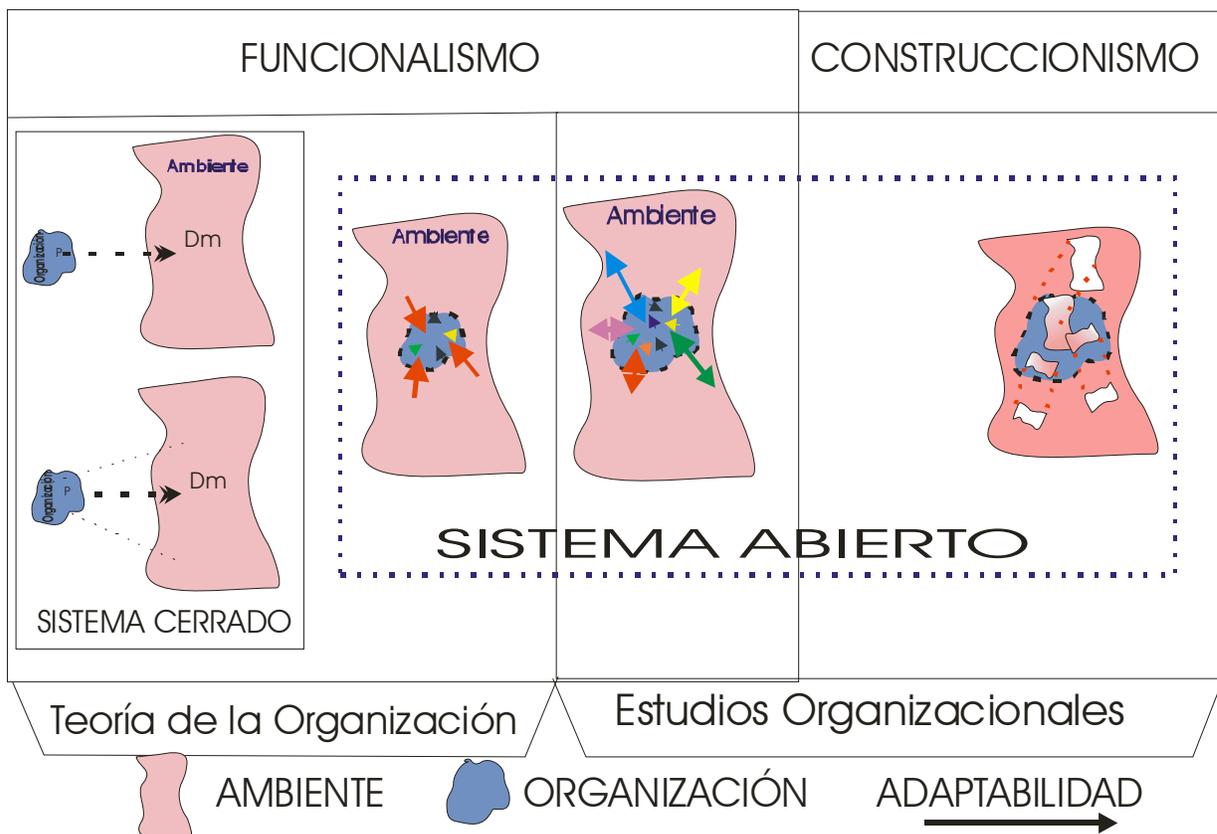
En el segundo tipo de reflexiones que posibilita la presente revisión se encuentra en un apartado más complejo de la adaptabilidad de las organizaciones, nivel este en el cual es pertinente realizar una reflexión sobre como se ha construido el artefacto organizacional desde el inicio de la llamada modernidad, desde esta

perspectiva, la adaptabilidad tiene como referente obligado el ambiente en una visión organizacional, y fueron movimientos tanto de la teoría de la Organización como de los estudios organizacionales (contingencia, nuevo institucionalismo) algunos de los encargados de mostrar como se comportan las organizaciones en relación con el o su ambiente; no obstante la idea generalizada siempre ha sido que el ambiente es todo aquello que rodea al hombre y con el cual el hombre interactúa de manera permanente para sobrevivir, estableciendo a priori una división entre el hombre y la naturaleza, sin embargo esta división en realidad no existe, es decir, el homo es parte de la naturaleza y por tanto del ambiente que lo rodea y la separación en realidad no existe, o mejor dicho, como lo refiere Morin (2002) la separación entre homo y los demás seres vivientes no es natural, es cultural.

Esta distinción entre ambiente y hombre, se manifiesta en su máxima expresión en el orden organizacional, lugar desde el cual, se considera al ambiente como algo externo que condiciona el mismo orden de las organizaciones, las cuales sólo poseen una capacidad –modificable y perfectible– de supervivencia y desarrollo que reconocemos como adaptabilidad, es decir, se trata de una capacidad y habilidad que posee y desarrolla un ente (social o animal) para no desaparecer en el peor de los casos, y en el mejor de ellos, aprovechar dichas habilidades para alcanzar sus metas u objetivos físicos e incluso metafísicos que en la mayoría de los casos es el permanecer con vida. Por mucho tiempo se ha separado el orden humano de lo demás, el hombre se consideraba a partir del renacimiento como el ser poderoso dueño de la tierra y sus alrededores, no obstante la naturaleza se encarga sistemáticamente de desmentirlo, la naturaleza interna de su cuerpo y la externa, para ejemplificar esto veamos el envejecimiento de las células o las inundaciones de Tabasco por ejemplo. Los movimientos y teorías funcionalistas por mucho tiempo han tenido esta prerrogativa sobre el ambiente, y su función principal es controlarlo y contrarrestarlo, no obstante en dicha tarea la mayoría de las veces no se percata de que como parte del mismo cualquiera de sus actos lo afecta y modifica.

Lo que por mucho tiempo se considera como algo externo susceptible de ser controlado y aprovechado y en ocasiones sufrido, ahora comienza a cambiar (ver figura 21), el hombre se está percatando de su papel en el ambiente, y aunque no se ha incursionado lo suficiente sobre dicha perspectiva, sobre todo en el orden organizacional, se comienzan a dar algunos pasos, no se trata de visiones reduccionistas de tipo ecológico que si bien son importante porque cuidan al ambiente no posibilitan la reflexión epistemológica profunda sobre el papel del hombre y la organización en la realidad, es decir, el ser humano y la organización humana son los constructores de la realidad y posibilitan cierto orden de cosas, si bien no lo crearon y no lo determinan totalmente, si tienen participación y por lo menos en la explicación de lo que es la realidad y sobre todo en la forma en como viven dicha realidad podría decirse que se es mayormente voluntarista.

Figura 21



El ser humano, la organización, la sociedad, el planeta por no decir más, son parte de un mismo sistema, donde tal vez los fenómenos de interrelación no están en el mismo nivel ni en la misma amplitud, pero que en el reloj de la historia se puede ver, forman parte de un mismo orden. El uso metafórico de organización partiendo por ejemplo desde la biología no es sólo metodológico, sino sintomático, en realidad lo biológico tiene que ver con lo social y este con lo ambiental, el ser humano encuentra en la organización un mecanismo más de adaptabilidad al ambiente para lograr sobrevivir, sólo el ser humano de entre todas las especies animales por no mencionar otros actores del sistema, requiere de la protección de los otros de su especie para no sucumbir, es por ello que la familia toma una importancia preponderante, y este hecho marca el comportamiento del individuo para toda su vida. Cuando el ser humano nace no ha terminado su desarrollo biológico, requiere todavía de por lo menos 15 años para que este culmine, periodo en el cual la familia, las organizaciones, la sociedad y el estado cumplen con una labor de protección. Esta garantía de supervivencia es lo que permite al hombre la llamada superioridad sobre los otros animales, los cuales poseen su carga instintiva de supervivencia con reflejos incondicionados desde el momento de su nacimiento, el animal presenta una acción como un efecto ante la causa, por lo que el aparato instinto de cualquier animal responde de modo y manera propia dependiendo de la especie y de su biografía (Lamo, 2002).

La razón es el mecanismo de adaptabilidad por medio del cual el hombre sobrevive en su medio ambiente, mecanismo que lo hace un ser social, dependiente del grupo. La hominización produjo una infantilización y un menor equipamiento instintivo, pero por otro lado fue dotado de esa capacidad de aprendizaje., si de materia inorgánica se pasó en un momento a la materia orgánica y de la misma forma un día aparecen las organizaciones como parte de un proceso de cambio que algunos considerarán evolutivo otros fortuito, en realidad demuestran como lo social y lo cultural son parte de una capacidad que tiene el ser humano para seguirse adaptando a un ambiente del que forma parte, y

en esa adaptación irlo contribuir a ese cambio (fortuito o evolutivo). El Aprendizaje del hombre como un mecanismo adaptativo encuentra en su aplicación cultural y tecnológica un sentido y sin sentido a la vez, es decir el ser humano construye mecanismos para garantizar en principio su existencia, al hacerlo hace uso de lo que tiene a su alrededor en lo que se podría reconocer como un proceso autopoietico extendido, con ello logra mejorar su calidad de vida, lo cual quiere decir que cumple con un principio básico de supervivencia como individuo y como especie, pero más allá de este hecho, no se encuentra otra explicación a su existencia, es decir la organización y su capacidad de adaptación es uno de los mecanismos del hombre más avanzados para garantizar su principio instintivo de supervivencia, esto da una importancia mayor a la organización, pero este no debiese ser el fin sino el medio para la supervivencia, pero supervivencia para qué.

En este sentido el hablar de adaptabilidad nos remite a un terreno en donde todo el orden organizacional debe ser comprendido desde una perspectiva más compleja, es decir, el orden organizacional no se explica por si mismo en la existencia de la organización y la consecución de sus metas, la organización es un mecanismo de paso, un proceso no un fin en si mismo, es un mecanismo que forma parte inherente ya del hombre que es producto y productor de un orden determinado que no sólo afecta positivamente al hombre, sino a todo el sistema, es decir posibilita la destrucción y reconstrucción del entorno, del planeta mismo, potencia el poder del hombre a terrenos cada vez más sorprendentes, incluso de lo que se pensó en el renacimiento.

Esta reflexión en principio posibilita explicaciones complejas a problemas que habían permanecido en reduccionismos peligrosos incluso para el ser humano, sin embargo, genera dudas más serias de corte existencial que muestran en principio un poder ilimitado del hombre como especie, pero que permanecen en el sinsentido más profundo.

Por último es preciso señalar que la presente investigación más que solucionar dudas o preguntas sobre el orden organizacional, las incrementa, pretende ofrecer

algunas pistas principalmente sobre como acceder al estudio del orden organizacional, y este es quizá lo que se reconocería o mejor dicho se propone como principal aporte, el acceder a las dimensiones más compleja desde una mirada holística que combine la multidisciplina en la búsqueda de descripciones, explicaciones que en realidad son construcciones de ese orden individual, organizacional y social que en realidad son uno mismo.

Es preciso señalar entonces que esta investigación será más un punto de partida que un puerto de llegada, posibilita, invita y en algunos casos obliga a ser cuidadosos en la explicación que se genera sobre la organización y sus fenómenos.

## BIBLIOGRAFIA

- Aktouf, Omar (1998) *La administración entre tradición y renovación*. Universidad del Valle y Gaëtan morin editeur.Colombia.
- Aktouf, O., (1986) *La palabra en la vida de la empresa, hechos y perjuicios*. Ponencia en el Coloquio Internacional sobre Nuevas Experiencias en la Enseñanza de la Administración. HEC, Montreal
- Alford, L.P y John Bangs (1954) "Manual de Producción", UTEHA (Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana). México.
- Alvesson, Mats, y Per Olor Berg (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín.
- Allaire, Yvan y Mihaela E. Firsirotu (1992), "Teorías sobre la cultura organizacional", en H. Abravanel (coord.), "Cultura Organizacional", Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia, pags. 3-37
- Aubert, Nicole y Vincent De Gaulejac (1993) "El coste de la excelencia", ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos), Paidós, Barcelona.
- Alonso, Jose A. (1997) "Efectos del TLCAN en la microindustria del vestido de Tlaxcala", México en *Comercio Exterior*, vol. 47, num 2, febrero, México, pp. 103-110
- Barba Alvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez (1997) "Cultura en las Organizaciones", Vertiente Editorial. México.
- Barba Alvarez, Antonio, Luis Montaña Hirose y Pedro Solís Pérez (1998) "Perspectivas Internacionales de los estudios organizacionales", en memoria del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, UNAM- Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, México.
- Barba Alvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez (2000) "La empresa sustentable en una sociedad de riesgo" en *Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, págs163-182

- Bedard, Rene (2004) "La trilogía otra manera de observar la organización" en R (coordinador) *Desempeño organizacional*. Universidad de Occidente y Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Bensusán, Graciela, Carlos Garcia y Marisa Von Bülow (1996) *Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de México*. Fiedrich
- Berger, Peter L. y Thomas Luckmann (2003) "La construcción social de la realidad", Amorrortu/editores. México.
- Bertalanffy, Ludwing von (2004) *Teoría general de sistemas*, Fondo de cultura económica, México. 1968
- Bianchi, Patricio y Lee M. Miller (1999) "Innovación y Territorio. Políticas para las pequeñas y medianas empresas de México", Editorial Jus, México.
- Braunstein, Nestor A., Marcelo Pasternac, Gloria Benedito y Frida Saal (1975) "psicología: ideología y ciencia", Siglo XXI. México.
- Brown, J.A.C. (1958) *La psicología del trabajo industrial*. Fondo de Cultura Económica. México. (1954)
- Bunge, Mario (1998) "Ciencia, técnica y desarrollo". Edit. Hermes. México.
- Burns, Tom y G. M. Stalker (1994) *The management of innovation*, Oxford University Press, Great Britain.
- Castillo, Juan Jose (1988) "La división del trabajo entre empresas", en "Sociología del trabajo", No. 5, invierno, p.p. 19-39
- Castoriadis, Cornelius (2002) *Sujeto y Verdad en el mundo histórico- social*, FCE, México.
- Cavalli-Sforza, L.L. y W.F. Bodmer (1981) *Genética de las poblaciones humanas*, Ediciones Omega, Barcelona, pp. 5-39.
- Cicourel, Aaron Victor (1982) "El método y la medida en sociología". Editorial Nacional, Madrid.
- Chalmers, , Alan F. (2001) *¿Que es esa cosa llamada ciencia?: una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*, Editorial Siglo XXI, México. 1976
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*", Massachusetts.

- Chanlat, A. y Bédard R. (1990) "La administración: un negocio de palabra, en L'individue dans l'organisation", *les dimensions oubliées* Université Laval. Québec.
- Chanlat, Alain (1984) "la multicomplementariedad en el conocimiento y en la acción".en *Gestión et culture d'entreprise. Le Cheminement d'Hydro-Quebec*, cap 10, pp. 203-223, Traducción de Clara maría Cavagnaro (ESAN, Lima, Perú), Québec-Amérique, Montreal.
- Chanlat , Jean François (1994) "Hacia una antropología de la organización", en *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre, págs. 317-364, México.
- Chiavenato, Idalberto (2002) "Introducción a la Teoría General de la Administración", McGrawHill. México.
- Child, John (1990) *Organización: guía para problemas y práctica*, Compañía editorial continental, México. 1989
- Colectivo. (1975) *El aporte de Pavlov al desarrollo de la medicina*, Editorial Psifue, Buenos Aires, pp. 11-61.
- Contreras, H., (1971) *Los fundamentos de la gramática transformacional*, Siglo XXI editores, México, pp. 5-21.
- Coriat, Benjamín (2000) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, págs. 1-51 ("Introducción"; "1 La manufactura y el oficio"; "2 La norma y el cronómetro"; y "3 La cadena"). 1979
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) "El actor y el sistema", Alianza Editorial, México.
- Crozier, Michel (1963) "El fenómeno burocrático, Amorrortu, Buenos Aires.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1992), "Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective, Sage Publications, USA.
- Damasio, Antonio (2006) *El error de Descartes*, Drakontos, Barcelona.
- Damasio, Antonio (2006a) *En busca de Spinoza*, Drakontos, Barcelona.
- Darwin, Charles (2004) *El origen de las especies*, Editorial Porrúa colección sepan cuantos, México, 1859.

- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2000) "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática", en *Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, págs. 183-220.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2002) "Teoría de la organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional" en *Administración y Organizaciones* Año 4 N° 8 Julio de 2002,UAM, México págs.13-44.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabeth (2004) "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización" en **Iztapalapa** No. 56, México
- De la Rosa Alburquerque, y Oscar Lozano Carrillo (2006) "Análisis organizacional y pequeñas organizaciones: el caso del sector turismo", en *Memorias del 3er Coloquio sobre investigación en cuerpos académicos y grupos de investigación en Análisis organizacional*. Tepic, Nayarit, 6 y 7 de Julio. Universidad Autónoma de Nayarit, UAM Y Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. México
- De la Torre Padilla, Oscar ( 1994) *El turismo, fenómeno social*, Fondo de Cultura Económica, México. (1980)
- DiMaggio, Paul y W. Powell (2001) "El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional" FCE, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. , AUEM, México.
- D`Iribarne, Philippe (2004) "Lo universal y lo local en el funcionamiento de las organizaciones", en **Iztapalapa**, No. 56, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (en prensa). México
- Dufour, M., (1995) "síntesis" en *cuadernos de Administración*, No 20 mayo, Univalle. Cali.
- Dumont, L., (1989) *La civilización india y nosotros*, Alianza Editorial, pp. 13-34, 63-85.
- Enfoque, (1990) *Los médicos y las violaciones de los derechos humanos* Boletín de Amnistía Internacional. V, XIII, No 12, diciembre.
- Engels, Federico (2001) *Origen de la familia. La propiedad privada y el estado*. Editores Unidos. México.

- Erickson, E. (1987), *Infancia y sociedad*, Ediciones Hormé, Buenos Aires, pp. 50-81, 119-140 y 149-167
- Enriquez, Eugene (1992) *L'organisation en analyse*, en Sociología D'aujourd'hui, Presses Universitaires de France, Paris.
- Emery, F. E. y Trist, E. L. (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", Human Relations. U.S.A.
- Evans- Pritchard, E. () "Les Noer du Soudan meridional", en *Los sistemas políticos africanos*, PUF, Paris.
- Fernandez, Ruvalcaba, Martha Margarita (1991) "Objeto, mediciones, y conceptos en la Teoría de la Organización: El programa Aston", Ediciones y Distribuciones Hispánicas y la UAM, México.
- Forrester, Viviane (1997) *El horror económico*, Fondo de Cultura Económica, México. (1996)
- Freud, S., (1933) *Descomposición de la personalidad psiquica*, Obras completas, Amorrortu editores, vol. XVII, pp. 53-103
- Freud, S., *Cinco conferencias*, Obras completas, Amorrortu editores, vol. XI, pp. 53-103.
- Freud, S., *La vida sexual en los seres humanos*, Obras completas, Amorrortu editores, vol. XI, pp. 277-308.
- Freud, S. (2000) *Tótem y Tabu*, Alianza editorial, España. 1967
- Freud, Sigmund (2001) *El malestar en la cultura*, Biblioteca Nueva, México (1997)
- Friedberg, Erhard (1997), "El pouvoir et la regle. Dynamique de l'action organisée", Éditions du Senil, París
- Fromm, Erich (1976) *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*, FCE.México (1965)
- Gabrinsky, Salo (1987) "La empresa familiar", Editorial Del verbo aprender, México.
- Gamboa, Silvia; Leonor López y Tirso Suárez-Núñez (1996) "Estrategia, estructura y cultura en la pequeña empresa mexicana. En De la cerda Gastélum, José, y Francisco Núñez de la Peña (coordinadores). *La administración en*

- desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. Edita Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales y Diana. Mexico.
- García, Gilberto y Víctor Paredes (2001) "Programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, 1995-2000". Serie Desarrollo productivo, Cepal. Santiago de Chile.
- Gettino, Octavio ( 1993) *Turismo y desarrollo en América Latina*, Limusa Noriega Editores, México. (1987)
- Ginsburg, H y S. Opper, *Piaget y la teoría del desarrollo intelectual*, Prentice Hall, Madrid, 1967.
- Ginebra, Joan (2001) *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Panaroma. México.
- Gómez Velasco, Enrique (2004) "La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio", Tesis de maestría en estudios organizacionales, UAM-I, México.
- Goffman, Erving, (1994) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu, Buenos Aires.
- Grize, Jean-Blaise (1985) *Actos del lenguaje y representaciones*. Traducidos de "La ruptura entre l'enterprise et les hommes" A. Chanlat ete M. Dufour (1985),Montereal, Editions Québec-Amérique, pp 167-179.
- Gusdorf, George (1960) "Pasado, presente y futuro de la investigación interdisciplinaria". En *Interdiscipliniedad y Ciencias Humanas*.
- Gusdorf, G., (1957), *La palabra*, Ediciones Galatea Nueva Visión.
- Hass, H (1987) *Del pez al hombre*, Biblioteca Salvat, Barcelona, pp. 1-14.
- Hall, Richard (1983) *Organizaciones, estructuras y procesos*, Prentice Hall, México.
- Hernandez, Olivia y García de la Torre Consuelo (2002) "Decisiones Racionales: una intepretación teórica, en *Admnistracion y Organizaciones*, No 8, Julio de 2002, UAM, México.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the nature of man*, Thomas Y Crowell Company, New York.

- Hofstede, Geert (1984), "Culture's Consequences: international Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, Sage Publications, U.S.A.
- Holloway, J.C. (1997) *El negocio del Turismo*, Diana, México. (1994)
- Jaulin, R. (1971) "Baraque blanche et maison indienne, en *la pais blanche*, pp. 64-80.
- Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (compiladores)(1991), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, Miguel Angel Porrúa, México
- Ibarra Colado, Eduardo (2000), "Teoría de la Organización, mapa Conceptual de un Territorio en Disputa". En *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*. UAM y FCE. México.
- Iceta, A y M.E. Yoldi (2002) Desarrollo psicomotor del niño y su valoración en atención primaria: Psychomotor development of the child and its evaluation in primary care, en *ANALES*, Sis San Navarra 2002; 25 (Supl. 2): 35-43, Navarra.
- Kras, Eva (1991) *La administración mexicana en transición*, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- Keosian, J. 1968. El origen de la vida. Ed. Alhambra S. A., Madrid.
- Hall, Richard H. (1983) *Organizaciones, estructura y procesos*. Prentice Hall. México
- Lamo de Espinosa, Emilio ; José María González García y Cristóbal Torres Alberto (2002) *La sociología del conocimiento y de la ciencia*. Alianza.España.
- Laing, R. (1971) *Extractos de Soi et les autres*. Gallimard, pp. 97-219.
- Laplantine (1973) *Ethnopsychiatrie*, Psychoteque. p. 5- 131.
- Latour, Bruno (2001) "La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia". Gedisa. Barcelona.
- Latour, Bruno (2007) "Nunca fuimos modernos. Ensayo de antropología simétrica". Siglo XXI, Argentina.
- Lawrence, Paul R y Jay W. Lorsh (1973) *Organización y ambiente*, Editorial Labor, S.A.

- Lewin, R. (1986) *Evolución Humana*, Biblioteca Salvat, Barcelona, pp. 41-54.
- Llano Cifuentes, Carlos (1994) "El nuevo empresario en México", Fondo de Cultura Económica y Nacional Financiera. México.
- Lorenz, Honrad (1972) *Evolución y modificación de la conducta*, Siglo XXI editores, México.
- Lozano Carrillo, Oscar (2003) Comportamiento organizacional en la pequeña empresa "El caso de la Refaccionaria Veracruz", Tesis de maestría en estudios organizacionales, UAM-I, México.
- Lozano Carrillo, Oscar (2004) "La pequeña empresa desde la perspectiva de la modernidad y la posmodernidad. Un punto de vista organizacional basado en un estudio de caso, en *Vetas revista del Colegio de San Luis*, año VI, número 18, septiembre-diciembre 2004. México.
- Macro, Paolo (1991) *Introducción a la historia de la sociedad moderna y contemporánea*, Grijalbo, México.
- Malacalza, Leonardo (2002) *Ecología General*, Ediciones Virtuales, Buenos Aires.
- Malinowski, Bronislaw (1982) *Estudios de psicología primitiva. El complejo de Edipo*. Paidós. España.
- Marcuse, Hebert (1965) *Eros y Civilización*, Joaquín Mortiz, México. (1953)
- Marx, Carlos (1986) *El capital*, Fondo de Cultura Económica, México. (1894)
- Mauss, Marcel (1991) *Sociología y Antropología*, Editorial Tecnos, Madrid, pp. 13.
- March James (1989) "A primer decision making", The free press, NY.
- McCarthy, G. T Y H. W. Atkinson (1997) *Desarrollo del sistema nervioso*, pp. 32-46, Paris.
- Mayo, Elton (1972) "Problemas Humanos de una Civilización Industrial, Nueva Visión, Buenos Aires.
- M, James G. Y Olsen, Johan P. (1997) "El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política, F.C.E., Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- Merton, Robert K (1984) *Teoría y estructuras sociales*. FCE. México.
- Mesplier Alain y Pierre Bloc-Duraffour (2002) *Le tourisme dans le monde*, Breal, Paris.

- Mintzberg, Henry (1991) *Mintzberg y la Dirección*. Díaz de Santos. Madrid.
- Mintzberg, Henry (1999) *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica, Argentina. 1998
- Montaño Hirose, Luís (2000) "La dimensión cultural de la organización, elementos para un debate en América Latina". En Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. UAM y FCE. México.
- Montaño Hirose, Luís (1991) "La razón, el afecto y la palabra: reflexiones en torno al sujeto en la organización", UAM. México.
- Montaño Hirose, Luís (1993) "La Modernidad Organizacional. Una aproximación al Estudio de las Realidades Locales". En Estrategias Organizacionales. UAM. México.
- Morgan, Gareth (1991) *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México.
- Morin, Edgar (2006) *El método: el conocimiento del conocimiento*, Cátedra. Madrid. 1986.
- Morin, Edgar, (2000) *La mente bien ordenada*. Seix Barral. Barcelona.
- Morin, Edgar (2002) *El método: La vida de la vida*, Catedra, España. (1983)
- Morin, Edgar (2002a) *El método: La naturaleza de la naturaleza*, Catedra, España. 1981
- Moro, Tomas (1984) *Utopía*, Nuevomar, México.
- Mounin, G. (1971) *Saussure, presentación y textos*. Editorial Ananema, Barcelona.
- Mouzelis, Nicos (1975) *La Teoría de la Organización*, Ediciones Península. Barcelona.
- Muller de la Lama, Enrique (2005) *Empresas efectivas, familias afectivas: un enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy*. Trillas. México.
- Oparin , A (2004) *El origen de la vida*, Leyenda, México.
- Piveteau, J. (1967). *De los primeros vertebrados al hombre*. Editorial Labor, Barcelona, pp. 119<sup>a</sup> 121, 146-155.
- Peres, Wilson y Giovanni Stumpo (2002) "Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina". Editorial Siglo XXI y Cepal. Mexico.

- Pfeffer, Jeffrey (2000) *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización*, Oxford University Press, México.
- Piaget, J. , (1971) *Seis estudios de psicología*. Seix Barral, México.
- Pomar Fernandez, Silvia y Martín Rivera Guerrero (2001) "Fomento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el pensamiento económico", en **Administración y Organización** No. 7 noviembre, año 4. México.
- Pontalis, J. (1998) "Nuestra iniciación en la vida según Melanie Klein", en *Después de Freud*, pp. 161-179. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Porter, Michael (1990) *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA, México
- Porter, Michael (1991) *las ventajas competitivas de las naciones*. Vergara, México
- Porter, Michael E. (1991) *Estrategia competitiva*, CECSA, México. (1980)
- Poza, Ernesto J. (2005) *Empresas Familiares*. Thompson. México.
- Powell, Walter W y Paul J. DiMaggio (1991) *El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Pugh, D.S., (1995) " Organization Theory", Penguin Books, Londres.
- Pugh, D.s., D.J. Hickson y C. Turner (1997) "The context of organization structures, en Donaldson Lex, "Contingency Theory, Damouth, Cambridge.
- Pugh, D. S. (1997) "Does context determine form?", en Pugh, Derek S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 16-35. (1971)
- Reith , E.J. Breindenbach, B. Lonrenc, M. (2004) *texto básico de Anatomía y Fisiología*. Ediciones Doymar. Barcelona.
- Rendon Cobían, Marcela (2007) "La dinámica organizacional en una pequeña clínica de tipo familiar contradicciones y complementariedades institucionales" *Tesis Doctoral de Estudios Organizacionales*, UAM-I, México.
- Reyes Avellaneda, Rafael. (2003) "La Red de subcontratación y la Sustentabilidad. Tesis para obtener el grado de Maestro en Estudios Organizacionales". UAM-I. México.

- Robbins, Stephen P. (1999) *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002) "Administración de pequeñas y medianas empresas", Thompson. México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2007) "Administración moderna de personal", Thompson. México.
- Rodríguez Gómez, Gregorio; Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*, Aljibe. Malaga, España.
- Roethlisberger, F. J. y William Dickson (1939), *Management and the Worker*", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Rosales Cabrera, Julian Mauricio (2006) *El comportamiento estructural y estratégico en el nacimiento, crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa: el caso de Presta Plus en León, Gto.*" Tesis para obtener el grado de maestría en Estudios Organizacionales de la UAM-I, México.
- Ruiz Olabuenaga, José (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Ruwet, J.C. (1975) *Etología*. Editorial Henden, Barcelona.
- Sagan, Carl (1979) *El cerebro de Broca*. Grijalbo. México.
- Sakaiya, Taichi (1995) *Historia del futuro: la sociedad del conocimiento*, Editorial Andres Bello, Chile. (1991)
- Saravi, Gonzalo A (1998) "Micro y pequeñas empresas en los distritos industriales de México: la necesidad de un nuevo contexto institucional", en *Sociológica*, año 13, núm.37, mayo-agosto, pp.251-265.
- Sartori, Giovanni (1997) *Homo videns. La sociedad teledirigida*. Taurus. México.
- Segal, H. (2002) *Introducción a la obra de Melanie Klein*. Paidós, Buenos Aires, pp. 29-42, 71-84 y 95-104.
- Schartz, Morris y Green, Charlotte (1955) *Problems in Participant Observation*", en *American Journal of Sociology*, Núm. 4, Vol. 60.
- Schutz, Alfred y Thomas Luckmann (2003) *Las estructuras del mundo de la vida*, Amorrortu editores, México.
- Schultz ,Duane y Sydney Ellen Schultz (2002) *Teorías de la personalidad*, Thompson, México.

- Selznick, Philip (1996) "Institutionalism "OLD" AND "New", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, Junio
- Shaff, A., (1967) *Lenguaje y conocimiento*, Editorial Grijalbo, México.
- Shalins, M., (1972) *Las sociedades tribales*, Editorial Labor, Barcelona, pp. 119-149.
- Simon, Herbert A (1962) "El comportamiento administrativo, Aguilar, México.
- Smith, C.U.M (1981) *El cerebro*, Alianza Editorial, España.
- Soares Costa (1991), I., "De la basura también se vive". en *las otras caras de la sociedad informal*. ESSAN/IDE, HEC. Lima, Montreal, 495-535.
- Suarez-Nuñez, Tirso (2001) "La pequeña empresa en el pensamiento económico", en *Administración y Organización*. México. Noviembre 2001. Año4,Nº 7.
- Taylor, Frederick W. (1971) "Principios de la Administración Científica", Herrero Hermanos. México.1961
- Torres Sanabria, Guillermo (2005) "Los desordenes de la competitividad: la cara deshumanizadora del orden global" en *Reflexiones*, Revista del Colegio de Posgraduados del Cide, No 9, México.
- Vallee, L. B, (1985) "Representaciones colectivas y sociedades, en *la ruptura entre l'entreprise et les hommes*, Québec- Amerique. Ediciones d'organisation, Montreal- Paris.
- Varela, Francisco, (2000) *El fenómeno de la vida*, Dumen Ediciones, Chile.
- Weber, Max (1991) "La ética protestante y el espíritu del capitalismo" Premia Editora. México
- Weber, Max (1992) " Economía y Sociedad", FCE, México.
- Weick, Kart E. (2001) " Making Sense of the organization", Blackwell Publishing. USA.
- Winnicott, D.W., (1979) *Realidad y juego*, Gedisa, Barcelona, pp. 13-32 y 79-90.
- Wittgenstein, Ludwing (1997) *Observaciones filosóficas*, UNAM e Instituto de Investigaciones Filosóficas, México. 1975
- Woodward, Joan (1975) "Management et Technology", Her Majesty's Stationery office, London. 1958

Woodward, Joan (1965) "Industrial organizations: Theory and practice", Oxford University Press, London.

Yacuzzi, Enrique (2005) El estudio de caso como metodología de investigación, teoría, mecanismos causales de validación, Serie Documentos de trabajo, CEMA, 2005.

Zuleta, Estanislao (1992). "Elogio de la dificultad" y Nietzsche y el ideal ascético, en *ensayos selectos*. Ediciones Autores Antioqueños, vol. 76, Medellín. pp. 9-16 y 147-165.

### **Documentos revisados**

Bolsa de trabajo <http://www.computrabajo.com.mx/bt-ofr-SC007-1.htm>

CONAAV (Confederación Nacional de Asociaciones de Agencias de Viajes A.C.  
[www.conaav.org/historia.html](http://www.conaav.org/historia.html)

EIU/INFO-E (2005) "Activistas preparan la defensa contra una nueva ley antinmigrante en EU", en *La Jornada*, martes de mayo de 2005, México.

García, Navarrete (2003) "Las técnicas cuantitativas en el Perú" en [www.moebio.uchile.cl/09/mejia.Htm](http://www.moebio.uchile.cl/09/mejia.Htm)

Mateos, Alicia (2005) *Milenio*, 24 de mayo de 2005, México.

Nacional Financiera (2002) "El mercado de valores", No. 2, febrero. México.

Ramos, David (2007) *Fiesta, alcohol y mucho sexo: los spring breakers estadounidenses invaden México* en [www.20minutos.es](http://www.20minutos.es)

SECTUR con la información de la Organización Mundial de Turismo y Banco de México, 2005, [sectur.gob.mx](http://sectur.gob.mx)

Serrano, Isela (2007) "Viajar... con el poder de un clic. En *El Universal*, Domingo 01 de abril de 2007, México.

<http://www.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/527210.html>

<http://www.turista.com.mx>

### **BIBLIOGRAFIA A REVISAR**

Gouldner, Alvin W. (1964) *Patterns of Industrial Bureacracy*, The Free Press, New York.

Roethlisberger, Fritz y William Dickson (1966) "Managemento and the worker", Harvard University Press, Cambridge.

Schein, Edward (1991), "The Role of the Fouuder in the Creation of Organizational Culture" y "What is Culture", en Peter Frost et al (dir.), *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, Newbury Park.

Sfez, Lucien (1984) "Critica de la Decisión", FCE, México.

Silverman, David (1975) "Teoria de las organizaciones", Nueva Visión, Buenos Aires.

Smircich, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis",  
Administrative Science Quaterly, Vol. 28, No. 3.

## **ANEXO 1**

### **OBJETIVOS CONCRETOS DE ESTA ADMINISTRACIÓN; PERIODO 2003 – 2005.**

Una vez realizado el diagnóstico sobre la situación actual de los Agentes de Viajes que componen La AMAV, se presenta el Plan de Trabajo elaborado por el Presidente Actual, Licenciado Jorge S. Hernández Delgado, el cual marca los lineamientos a seguir y las metas a cumplir, en beneficio de la Asociación y del gremio, durante su periodo como Presidente, esto es del 1° de junio del 2003 al 31 de mayo del 2005. Este trabajo plantea las propuestas básicas, que se manifiestan desde tres importantes aspectos, a fin de cumplir con los objetivos establecidos en dicho Plan:

I.- Propuesta Comercial

II.- Propuesta de Capacitación

III. Propuesta Política o Gremial

I.- Propuesta Comercial

Objetivo: Lograr en el corto y mediano plazo mayores ingresos para las agencias de viajes AMAV.

Considerando que un número importante de las Agencias de Viajes AMAV, han sido afectadas con la baja de comisiones de las líneas aéreas nacionales e internacionales, provocando una inseguridad e incertidumbre sobre los ingresos

que se obtienen por la venta de boletos de avión, desde mi punto de vista, se tienen dos alternativas:

- 1.- La negociación principalmente con los planes de “Optimización” de Aeromexico y Mexicana de Aviación.
- 2.- La demanda.

Para la primera alternativa se requiere que los planes de “optimización” sean renegociados, proponiendo los siguientes ajustes principalmente:

- 1.1. La base de la comisión sea más alta y de preferencia se regrese al 5 y 6% de comisión.
- 1.2. La participación por Distrito o por ruta no sea mayor a lo que cada línea aérea tenga, lo que permitirá cumplir con los programas de Mexicana y Aeromexico.
- 1.3. Las sobre-comisiones se paguen con incrementos del 1 al 10% sobre las ventas del año anterior, buscando que los agentes de viajes por lo menos reciban de comisión base mas sobre comisión, el 10%.
- 1.4. Separar la venta nacional e internacional, quitando el requisito de cumplir con ambas para pagar la sobre-comisión.
- 1.5. Con las líneas aéreas, negociar para que regresen al esquema anterior.

2.1.- Entablar además, una denuncia ante la Comisión Federal de Competencia por practicas monopólicas de las líneas aéreas Aeromexico y Mexicana y sus filiales, así como ante los tribunales competentes, buscando la mayor certidumbre en los despachos especializados que se han entrevistado con la Comisión que se nombre en la ultima Asamblea.

Con la finalidad de buscar mayores ingresos para los agentes de viajes de AMAV, y sobre todo en caso de optar por la demanda, realizar las siguientes acciones:

- Ø Cobrar como mínimo \$ 150.00 por cargo de emisión de boleto, lo que representa sobre la tarifa promedio nacional mínimo un 4% independientemente del menú de servicios que se tienen establecidos y que representará mayores ingresos por la venta de boletos de avión. Esta acción es una forma inmediata de ingresar dinero a las agencias y solo depende de la unidad y voluntad de los agentes de viajes para lograrlo, además de que las líneas aéreas Mexicana y Aeromexico ya han vuelto a establecer un cargo de emisión de boleto que facilita el poder hacerlo.
- Ø Negociar el pago por segmento con los globalizadores, no solo por exceso de productividad sino desde el primer segmento, considerando que estos cobran a las líneas aéreas de igual manera.
- Ø Aprovechar el apoyo que el Gobierno Federal (programa de pymes) brinda a través de Nacional Financiera para atraer recursos a las agencias de viajes ya sea para capital de trabajo o para invertir en diversificar su oferta turística, acción que lleve a cabo la AMAV a través de la firma del un convenio con Nacional Financiera.
- Ø Juntar los volúmenes de ventas en cada filial para negociar mejores condiciones y sobre todo mejores comisiones para los agentes AMAV, con

los prestadores de servicios, buscando proveedores preferenciales lo que facilitará esta acción, donde AMAV nacional apoye la gestión de sus filiales, certificando mayoristas y prestadores de servicios turísticos comprometidos con estándares de precio y calidad.

- Ø Elaborar un catalogo por filial de las tarifas en hoteles y demás prestadores de servicios turísticos, que puedan ser utilizados por los agentes de viajes de AMAV de otras localidades y que en muchos de los casos son en mejores condiciones y precio a los que se pudieran obtener de fuera, lo que permitirá no solo ingresos para quien tiene al cliente directamente, sino también represente ingresos para la agencia local, independientemente de los lazos de unión que traerá estas practicas comerciales entre los agentes de viajes de AMAV.
- Ø Lograr que todos los prestadores turísticos nacionales e internacionales paguen a los agentes de viajes sus comisiones respaldándose en convenios que se firmen a nivel internacional, nacional, estatal y municipal.
- Ø Exigir a los prestadores de servicios turísticos que en su promoción y publicidad incluyan, invariablemente, el slogan “Consulte a su Agente de Viajes” lo que representará ingresos potenciales con grandes posibilidades de hacerlos efectivos.
- Ø Buscar nuevos nichos de mercado como por ejemplo el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales, quienes anualmente gastan más de mil millones de pesos solo en boletos de avión, sin contar los presupuestos que tienen para otros servicios como hospedaje, alimentación, transportación terrestre, realización de eventos grupales. Aquí el compromiso será capacitar a los agentes de viajes de AMAV, sobre todo en la provincia, para atender adecuadamente este segmento del mercado que requiere de muchas especialización tanto para entrar, ya sea en forma directa o través de licitación, sino también para prestar adecuadamente el servicio. El principal conocimiento que deben de tener los agentes de viajes que quieran entrar a

este nicho de mercado es conocer el marco jurídico que rigen las compras que hacen los gobiernos como son la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento; la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y la Nueva Ley de Transparencia.

- Ø Crear un grupo de agencias que tengan interés en invertir y promocionar el turismo interno o domestico, pues en la actualidad este turismo esta prácticamente abandonado, ya que desde la desaparición de Viajes Bojorquez, no ha existido una agencia mexicana que en forma organizada y a nivel nacional, atienda este segmento propiciando el conocimiento de los mexicanos de los atractivos turísticos y culturales que tiene nuestro país, encomienda que en reiteradas ocasiones ha hecho la actual Secretaria de Turismo a los agentes de viajes, esta tarea de formar un grupo de agencias deberá ser responsabilidad de la vicepresidencia de turismo nacional que atinadamente contemplan nuestros estatutos.
  
- Ø Organizar a un grupo de prestadores turísticos que sean proveedores preferenciales de los agentes de AMAV, para que promuevan en las filiales sus productos o servicios, lo que en el pasado fueron las Bolsas Promo-AMAV, donde se realicen negociaciones en beneficio de ambas partes, con espíritu de ganar-ganar.

## ***II. Propuesta sobre Capacitación***

**Objetivo:** Actualizar y preparar a los agentes de viajes de AMAV y a su personal para enfrentar el presente, y sobre todo el futuro con un mayor margen de seguridad y supervivencia en la actividad turística.

Considerando que la educación y/o capacitación es una tarea que debe estar en manos de gente profesional que no solo tenga el conocimiento sino la facilidad para transmitirlo, lo cual solo se obtiene con bases pedagógicas y didácticas, mi propuesta es llevar a cabo las siguientes actividades y acciones.

- Ø Promover la creación y apoyo de las carreras relacionadas con el turismo a nivel medio y superior tanto en las escuelas publicas como privadas en toda la Republica Mexicana, donde se contemple no solo una educación terminal (técnico o licenciatura), sino también un sistema modular que permita a la gente que dirige o labora en las agencias de viajes capacitarse o actualizarse.
- Ø Participar en los planes y programas de estudio, manifestando las necesidades de las agencias de viajes no solo presentes sino proponiendo que estos planes y programas de estudio vayan preparando a los estudiantes en los nuevos nichos de mercado, como operación de turismo de aventura, ecoturismo, etc., donde México tiene un potencial extraordinario.
- Ø Promover la inversión en las escuelas de los prestadores de servicios turísticos para apoyar la capacitación que estos prestadores brindan, a través de la instalación de verdaderos laboratorios en donde se tenga la tecnología actual y de punta, lo que permitirá a los egresados una mayor posibilidad de trabajo, y a las agencias de viajes no invertir mayores recursos en su capacitación.
- Ø Para el personal directivo de las agencias y para los propietarios mismos, firmar convenios con la escuelas de mayor prestigio que brinden diplomados de dirección y alta dirección que nos permita manejar nuestros

negocios con mayor conocimiento administrativo y mercado-lógico principalmente.

- Ø Aprovechar la afiliación y representación que se tiene en la FUAAV, para que el curso IATA-FUAAV que es de los más completos se imparta en las instalaciones de la AMAV, haciendo una programación para que también se imparta por lo menos en las ciudades más importantes de la República Mexicana, lo que representará una fuente de ingresos para la AMAV nacional y sus filiales.
- Ø Participar como docentes sin descuidar la actividad empresarial, sobre todo los agentes que existen en la AMAV con gran experiencia, con lo cual estarían contribuyendo de una forma importante a resolver el problema de capacitación que tenemos los agentes de viajes, ya que es responsabilidad de todas las autoridades, instituciones de educación, prestadores de servicios turísticos y nosotros.
- Ø Será también importante sobre todo para el presente, seguir aprovechando la capacitación que brindan las autoridades del ramo, organismos como la IATA y prestadores de servicios turísticos, donde la AMAV establezca convenios que faciliten a sus agencias participar con el menor costo posible.

Conclusión, con las actividades anteriormente señaladas, sin querer decir que son todas pues cada filial puede aportar más ideas y sobre todo emprender las acciones, estaríamos resolviendo de fondo la necesidad de capacitación, pues repito la educación tiene que estar en manos de los profesionales de la materia que no solo tengan el conocimiento sino la facilidad de transmitirlo en condiciones adecuadas.

### III. Propuesta Política o Gremial

**Objetivo: Unir a las agencias de viajes de AMAV en propósitos comunes que mejoren no solo su aspecto económico, sino también el social y cultural y en forma paralela buscar la unión con otras Asociaciones y con agentes de viajes independientes que puedan aumentar la membresía de esta Asociación.**

1. Actividades a realizar que nos lleven a una mayor unidad y convencimiento entre los agentes de viajes de la AMAV.
  - Ø Llevar acuerdos con la IATA para que las propiedades que garantizan las fianzas por boletaje nacional e internacional no sean grabadas, así como que se amplíe el número de afianzadoras.
  - Ø Establecer un acuerdo con las líneas aéreas y con la IATA a fin de que no sean enviadas notas de debito por tarjetas de crédito que originalmente fueron aceptados sus cargos. El plazo que consideramos como máximo es de seis meses, pasado este tiempo deberá ser responsabilidad de la línea aérea o del banco.
  - Ø Respetar las funciones de las vicepresidencias y demás integrantes del Consejo Directivo, previstas en los estatutos, delegando autoridad para el desempeño libre de sus actividades, pero compartiendo la responsabilidad de que dichas actividades sean cumplidas.

- Ø Realizar visitas a las filiales para estrechar la relaciones con todos los agentes de viajes de la localidad, así como para conocer su problemática particular, estableciendo las acciones que en conjunto se deban de realizar para su solución.
- Ø Cada filial deberá pagar en tiempo y forma sus cuotas a la AMAV Nacional, desterrando los vicios de pagar parcialmente y que han ocasionado dejar sin derechos a los agentes de viajes e inclusive demandas en contra de una filial y en consecuencia de la AMAV Nacional. El pago oportuno y correcto de las cuotas será un gran apoyo para cumplir con los compromisos fijos que tiene la Asociación y sobre todo el pago seguro al personal que labora en las oficinas de la AMAV, pues depende en gran parte del trabajo de este personal que los socios reciban los beneficios que se puedan lograr, pero sobre todo se lleve a cabo una comunicación efectiva en ambos sentidos.
- Ø Promover que las líneas aéreas tengan una fianza para cubrir la eventualidad de quiebras principalmente, por que en la actualidad hay un mayor riesgo, lo que implicaría dejar deudas con los agentes de viajes sin la posibilidad de que estos recuperen su dinero por comisiones pendientes, boletos por rembolsar, etc.
- Ø Apoyar principalmente a las agencias mayoristas y tour operadores afiliados a la AMAV, donde sean la primera opción que se ofrezca a los clientes, y en correspondencia se reciba una mejor comisión.
- Ø Cada filial deberá presentar el numero y características de sus socios en cuanto al producto o servicios que ofrecen, donde los socios de otras localidades puedan apoyarse para brindar un servicio mas personalizado a sus clientes, a través de otro socio AMAV, lo que traería una ahorro importante en tiempo, dinero y esfuerzo .

- Ø Impulsar una mayor comunicación entre las filiales para conocer sus actividades y logros, así como eventos sociales y de reconocimiento a su labor, aprovechando las ventajas sobre todo del internet, sin dejar descartado la creación de una revista o boletín de la AMAV.
- Ø Es importante mantener una credencial que nos permita ser identificados como socios AMAV y de los demás organismos a los que estamos afiliados como IATA, FUAHV, OMT Y COTAL no solo, para tener acceso a los descuentos en la Industria Turística, sino acceso a otros productos, servicios y espectáculos recreativo y culturales, lo cual se consiguen a través de convenios que firma la Asociación con almacenes o tiendas de autoservicio, cadenas de restaurantes, centros de espectáculos, etc. todos estos a nivel nacional.
- Ø Crear el Consejo Político de la AMAV con el objetivo de fomentar una mayor unidad. Dicho Consejo deberá estar integrado por un mínimo de tres personas y un máximo de cinco (incluyendo al presidente), cuyas principales características sean la experiencia y su facilidad de comunicación oral y/o escrita. Las actividades de este Consejo no se limitarán a buscar la unidad con los socios de AMAV, sino con otras Asociaciones, agentes independientes y en general con las personas e Instituciones del Sector Turístico.

2. Actividades a realizar que nos lleven a una mayor unidad y convencimiento con otros agentes de viajes e inclusive con otras Asociaciones.

- Ø La principal sería el promover el establecimiento de una Federación de agencia de viajes, donde las diferentes Asociaciones de representación nacional coincidan e incidan buscando acciones en beneficio de todos los

agentes de viajes de la Republica Mexicana; resolviendo el problema de la presidencia, que esta sea en forma rotativa en periodos de un año, considerando para la primera presidencia la Asociación de más antigüedad en el medio y así sucesivamente. Las tareas que se pudieran establecer en forma conjunta, entre otras serían.

- v Una fianza global para garantizar la venta de boletos de avión a las líneas aéreas.
- v Políticas de atraer recursos económicos a las agencias de viajes en general como por ejemplo, los cargos por servicios en forma obligatoria y con sanciones en caso de su no observación a la medida.
- v Unidad en el discurso de los dirigentes, ya que en ocasiones al no haber esta unidad han perjudicado a los agentes de viajes, sobre todo en las épocas de crisis como han sido las bajas de comisiones
- v Campañas de promoción y publicidad para atraer más turismo internacional y campañas de promoción y publicidad para incentivar el turismo domestico.
- v Festejar en forma conjunta el día del agente de viajes que es el 7 de julio, donde estén las máximas autoridades del sector y del país, lo cual sería una muestra de unidad.

## ANEXO 2

| SECTOR/TAMAÑO   | INDUSTRIA       | COMERCIO        | SERVICIOS       |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| MICROEMPRESA    | 0-10            | 0-10            | 0-10            |
| PEQUEÑAEMPRESA  | 11-50           | 11-30           | 11-50           |
| MEDIANA EMPRESA | 51-250          | 31-100          | 51-100          |
| GRAN EMPRESA    | 251-en adelante | 101-en adelante | 101 en adelante |

**Fuente: SIEM Sistema Empresarial Mexicano, diario oficial de la federación 31-dic-2002**

Nacional financiera provee de la tipología para delimitar a las empresas en México, como política para sus procesos como Banca de Desarrollo en nuestro país

| Tipo            | Numero de personas    | Ventas anuales                  |
|-----------------|-----------------------|---------------------------------|
| Micro empresa   | Hasta 15 personas     | Hasta \$ 900,000.00             |
| Pequeña Empresa | De 16 a 100 personas  | hasta \$9, 000,000.00           |
| Mediana Empresa | De 101 a 250 personas | hasta \$20, 000, 000.00         |
| Gran Empresa    | Más de 250            | Superior a los \$ 20,000,000.00 |

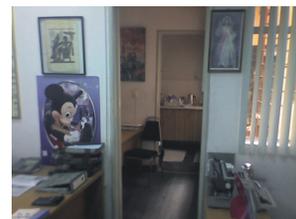
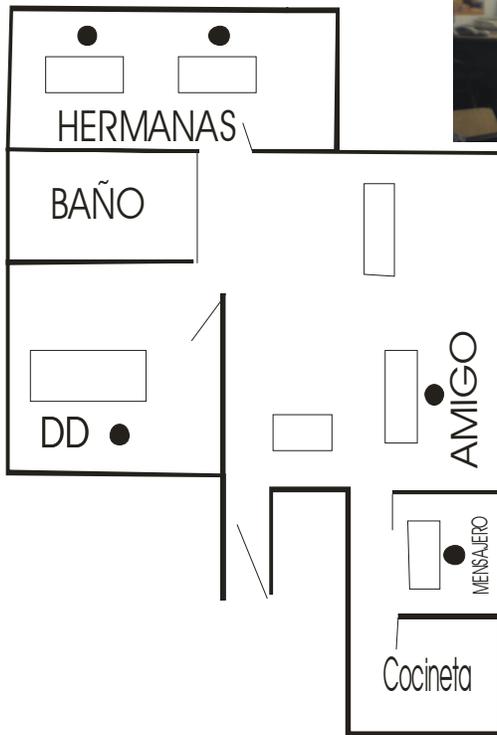
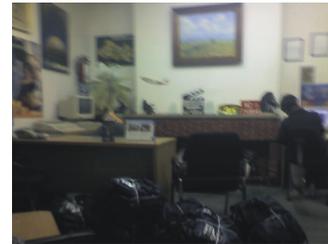
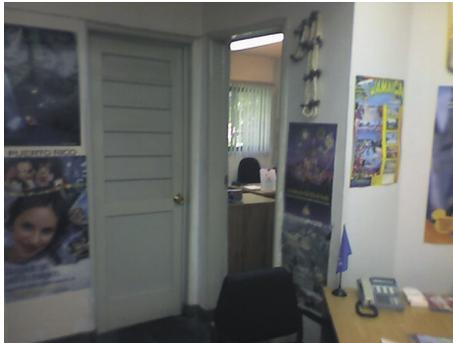
Fuente Nafin (2002)

En otros países se tiene criterios de clasificación particulares

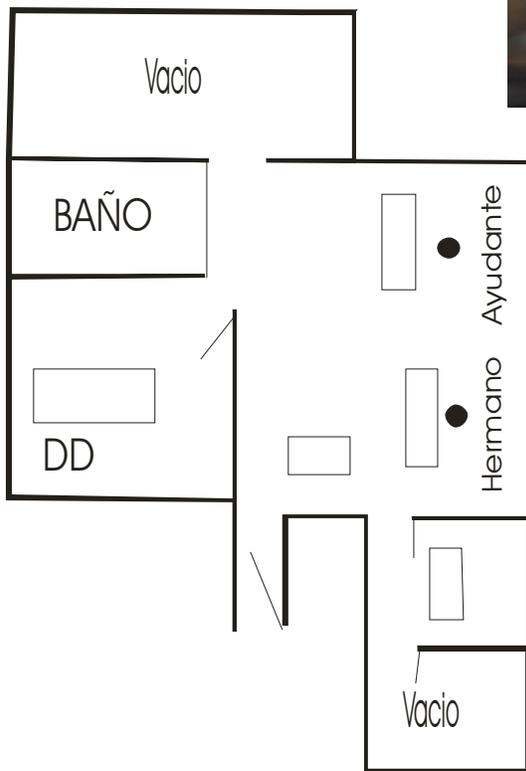
| <b>PAIS</b>              | <b>TAMAÑO</b> | <b>EMPLEO</b> | <b>PRODUCCION</b> |
|--------------------------|---------------|---------------|-------------------|
| ARGENTINA                | 6-10          | 44.6%         | 35.9%             |
| BRASIL                   | 20-99         | 66.8%         | 60.8%             |
| CHILE                    | 1-49          | 52.7%         | 37.1%             |
| E.U., JAPON,<br>ALEMANIA | MENOS DE 500  | --            | --                |
| ESPAÑA, SUECIA           | MENOS DE 250  | --            | --                |

FUENTE: Base de datos de las PYMEs industriales, Unidad de Desarrollo Industrial y tecnológico, División de Desarrollo productivo y Empresarial de la CEPAL ( Peres, 2002:12)

ANEXO 4



ANEXO 4  
Oficina B



ANEXO 5

La entrevista será semidirigida conteniendo 4 dimensiones:

- Espacio-temporalidad

- Funcionalidad (productividad e innovación)
- Dimensión psíquica-social

Entrevista al Dirigente Dueño.

### **Espacio- temporalidad**

En este apartado se pretende mostrar la situación actual por la que transcurre el diario acontecer de la organización, en relación principalmente a lo que era su situación en tiempo pasado. Asimismo se intenta mostrar el entorno específico en el que se desenvuelve la organización como sector, pero también como agente social. Todo ello a la luz de la visión del factor humano de la empresa.

1. ¿El antes, ahora y después del entorno y del sector turismo?
2. ¿El antes, ahora y después particular de la agencia de viajes R?
3. ¿Cómo inició el DD el negocio?
4. ¿Cómo ha evolucionado?
5. ¿Qué añora de tiempos pasados?
6. ¿A que atañe las condiciones anteriores y las actuales que rodean al sector?
7. ¿Qué perspectiva le ve al negocio en manos de su descendencia?
8. ¿Qué no deberán hacer nunca?
9. ¿Cómo ve al país en los próximos 5-10 y 20 años en general y al Agencia de viajes (AV) en particular?
10. ¿Cuales son sus expectativas futuras de vida?¿Cuales son las expectativas para su familia?
11. ¿Cómo mejoro o empeoró la calidad desde los padres del DD hasta los hijos del DD?

### **Funcionalidad**

En este apartado la intención es mostrar los aspectos de orden administrativo y organizacional, que permiten a la empresa funcionar según las propias palabras de la gente que ahí labora.

1. ¿Cuáles son las técnicas que ha utilizado para operar la AV?
2. ¿Cuáles son las tres principales herramientas que permiten que un negocio funcione?
3. ¿En que se diferencia una AV tradicional con una de la nueva generación?
4. ¿Qué hizo para sobrevivir el entorno turbulento?
5. ¿Qué no hacer para poder sobrevivir?
6. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo que deben prevalecer en una AV?
7. ¿Cuáles son las capacidades, habilidades y valores que deben poseer los trabajadores?
8. ¿Cuál es el área estratégica de una AV?
9. ¿Cómo se transmite el Know How a la descendencia.
10. ¿Principales ventajas competitivas de esta AV?
11. ¿Cuál es según la opinión del DD el secreto del éxito de un negocio?
12. ¿Qué otro negocio cree el DD que es un buen negocio?
13. ¿Cuál es la ventaja de trabajar uno en su propio negocio?
14. ¿Qué ventajas tiene un negocio del ramo turístico sobre otros sectores?
15. ¿Qué opina de la asociación para crecer o sobrevivir?
16. ¿Qué opina de la mundialización?
17. ¿Que opina del Internet?

### **Dimensión psicosociológica**

Este apartado lo que pretende es adquirir información que de pistas sobre elementos complejos del comportamiento humano de los miembros de la organización, en sus

aspectos psicológicos y sociales, es por esto que se convierte quizá en la dimensión más delicada.

1. ¿Qué le da la empresa al DD más allá del dinero?
2. ¿Qué no le da la organización (destacar aquellos aspectos no tan agradables del negocio)?
3. ¿Qué implica un negocio para una familia?
4. ¿Cuáles son las ventajas de tener a la familia en la empresa?
5. ¿Cuáles son las desventajas de tener a la familia en la empresa?
6. ¿La empresa puede considerarse parte de la familia o viceversa?
7. ¿Qué tendrían de desventaja las grandes empresas en comparación con una pequeña empresa?
8. ¿Qué ventaja podrían encontrar los familiares (por ejemplo la hijas) de trabajar en su propia organización?
9. ¿Hasta cuando uno debe trabajar?
10. ¿Vale la pena trabajar con tanto estrés?
11. ¿La esposa en que puede ayudar al negocio familiar?
12. ¿No afecta el lado afectivo el tener aquí a las hijas en una relación laboral?
13. ¿Cuáles son los efectos nocivos de tanta competitividad?
14. ¿Cómo era el estrés antes y como es ahora?
15. ¿En caso de haber detectado alguna patología en relación al cambio describirla?
16. ¿Cuáles son los problemas normales que una familia enfrenta al tener un negocio?
17. ¿Usted de niño soñó con tener una empresa?
18. ¿De acuerdo a los rombo de Bedard en que posición se ubicaría y porque?
19. ¿Cómo ve a la juventud?
20. ¿Cómo podrá sobresalir la juventud en un negocio como el suyo?
21. ¿Cuáles eran los sueños de su familia para usted?
22. ¿Uno debe esperar para casarse o es el matrimonio un elemento importante para progresar?
23. ¿Cuáles es el orden en el que se debe avanzar por la vida?
24. ¿Cómo mejoró el entorno familiar de sus padres al DD a los hijos del DD?

25. ¿Cómo mejora la calidad de vida una empresa pequeña vs una gran empresa?
26. ¿Volvería a trabajar para una gran empresa?
27. ¿Qué opina de la forma en como el gobierno apoya a las AV?
28. ¿Cuál es la función de un hermano en la familia y en la empresa?
29. ¿Qué consejo le daría a sus hijas o hijos en base a toda la experiencia que tiene?
30. ¿Los trabajadores podrán un día ser considerados como hijos?