

*ESTUDIOS EN LAS ORGANIZACIONES
PÚBLICAS, PRIVADAS Y SOCIALES EN
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE:
Una mirada desde la Inter y
Transdisciplinariedad*



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"
UNERMB



Universidad de Santiago de Chile
(USACH)



Instituto de Estudios Avanzados



Internacional del Conocimiento

- 2 *Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe: Una mirada desde la Inter y Transdisciplinariedad*

*ESTUDIOS EN LAS ORGANIZACIONES
PÚBLICAS, PRIVADAS Y SOCIALES EN
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE:
Una mirada desde la Inter y
Transdisciplinariedad*

Lisandro José Alvarado Peña, Rigoberto Soria Romo
Coordinadores-Editores

Beatriz Carvajal
Coordinadora

Colección
Estudios Organizacionales

El libro *Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe: Una mirada desde la Inter y Transdisciplinariedad* ha sido arbitrado por el Centro de Estudios e Investigaciones Socio-Económicas y Políticas (**CEISEP**) y el Proyecto Desarrollo de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (**PDCOLM**), ambos adscritos y consolidados como organismos de investigación ante el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (**CDCHT**) del Programa de Investigación de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (**UNERMB**), acreditados y reconocidos por el Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (**FONACIT**) del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación e Industrias Intermedias (**MPPCTII**) de Venezuela.

También ha sido revisado por un comité de evaluación *Ad Hoc* de la Universidad de Santiago de Chile (**USACH**) a través del Instituto de Estudios Avanzados (**IDEA**), dando el reconocimiento académico a la obra, al igual que la red Internacional del Conocimiento.

Colección *Estudios Organizacionales*

Director de la colección: Lisandro José Alvarado Peña

© *Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe: Una mirada desde la Inter y Transdisciplinariedad*, 2011.

Coordinadores-Editores: Lisandro José Alvarado Peña, Rigoberto Soria Romo
Coordinadora: Beatriz Carvajal.

Depósito Legal: **LF 06120113003342**

ISBN: **978-980-12-5257-3**

Fondo Editorial UNERMB

Coordinador: MSc. Jorge Luis Barboza

Portada: Manuel Cedeño.

Diagramación interna: Fondo Editorial UNERMB.

Impreso en: Imprenta UNERMB.

Tlf.: 0264 934 2900.

Santa Rita, edo. Zulia, Venezuela.

Correo electrónico: fondoeditorialunermb@gmail.com



ÍNDICE

Presentación

PARTE I. ANÁLISIS EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Administración Municipal en las Organizaciones del Sector Pesquero Artesanal

Janua Coeli Silva Araque, Lisandro Alvarado Peña

Cambio en el contexto de las Universidades Públicas Venezolanas: Un análisis desde la perspectiva de la Teoría Neoinstitucional

Zahira Moreno Freites, Eunice Bastidas

El camino a la Reforma Policial en México: Posibilidades y Dificultades del “mando único”

Rigoberto Soria Romo

PARTE II. ANÁLISIS EN ORGANIZACIONES SOCIALES

Organizaciones Inteligentes. El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela

Beatriz Carvajal, Indira Melgarejo

El Proceso de Decisiones en la Organización Cooperativa

101

Marcela Rebeca Contreras Loera, Mónica Velarde Valdez

Organización Social y Ley de los Consejos Comunales en Venezuela. Acercamiento desde el Análisis del Discurso

112

Judith Hernández G. de Velazco

PARTE III. ANÁLISIS EN ORGANIZACIONES PRIVADAS

Una Aproximación a la Cultura de la Empresa Familiar

133

Carlos Robles Acosta, Mariana Marcelino Aranda

El Conocimiento como Activo Intangible en una Empresa. Estudio de caso de una Pyme Metalmecánica

153

Hilda Teresa Ramírez Alcántara

Factores que Intervienen en la Toma de Decisiones dentro de las Organizaciones

176

Ignacio Almaraz Rodríguez, Denise Gómez Hernández

Percepción de la Integración de las Dimensiones de la Competencia en empresas de Bienes y Servicios

190

*Salomón Montejano García, Gabriel Leija Escamilla, José Antonio
Martínez Murillo*

- 6 *Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe: Una mirada desde la Inter y Transdisciplinariedad*

Análisis de Procesos en Organizaciones Funcionales: Propuesta 211
Metodológica bajo el enfoque de la Gestion por Procesos

Giovanni Pérez Ortega, Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa, Oscar Darío Montoya Montoya

Presentación

Mucho se ha estudiado, debatido, reflexionado con crítica y cientificidad posturas y pensamientos donde se ha resaltado la importancia vinculante entre la investigación, la docencia y la extensión como funciones sustantivas, hoy día, que deben estar en permanente trabajo con los postgrados de las instituciones de educación superior. En estos espacios confluye la comunidad académica, para dejar claro que se debe dar verdaderas y palpables respuestas a las demandas sociales, económicas, políticas y ambientales de los pueblos. Es así como la universidad, históricamente, ha sido producto de las transformaciones del hombre y las sociedades, cuando se da la apropiación, adopción y socialización del conocimiento desde la diferentes corrientes del pensamiento y áreas de conocimientos. En este contexto, las universidades en América Latina y el Caribe han venido haciendo estudios, aportes a la sociedad desde sus centros e institutos, proyectos y grupos de investigadores, en particular a las organizaciones de índole público, social y privado, resaltando en la mayoría de los casos las investigaciones que se involucran con el objeto de estudio estrechamente en su contexto.

Es así como los estudios que se han llevado a cabo en muchas organizaciones de América Latina y el Caribe, han sido favorecidas con los resultados producto del abordaje de diferentes paradigmas y metodologías científicas aplicadas con una visión transdisciplinaria por los grupos o colectivos de investigación en las universidades.

La diversidad de problemas analizados en la organizaciones como, limitaciones de recursos, inexistencia de relaciones funcionales, lucha de poder entre los hombres y su dinámica permanente con el contexto social, político, económico, ambiental y cualquier ámbito, son algunas de las categorías estudiadas bajo paradigmas de investigación cualitativos y cuantitativos.

En ese sentido, una “visión transdisciplinaria apunta a los modos de abordar los procesos de producción de conocimiento, es una mirada sobre las estrategias cognitivas que hacen posible un conocimiento compartido sobre *campos* problemáticos...es el centro de otro modo de pensar”¹

Un paradigma transdisciplinario sería el conjunto de anclajes epistemológicos que tipifican un cierto modo de pensar, una manera singular de producir conocimiento...desde un auténtico diálogo de saberes, pasando por la elaboración de nuevos instrumentales metódicos y modalidades inéditas de gestión del conocimiento.²

Considerando lo antes planteado, se piensa ésta obra titulada: ESTUDIOS EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS, PRIVADAS Y SOCIALES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: *Una Mirada desde la Inter y Transdisciplinariedad*, en el que se presentan documentos científicos de investigadores en diferentes rincones de América Latina como son México, Colombia y Venezuela, analizados con seriedad y rigurosidad, en beneficios de las organizaciones en sus procesos, estructuras, funciones y sus relaciones con el contexto donde se desenvuelve. Como coordinadores y editores, traemos la experiencia en las áreas administrativa, económica y sociológica. Esta obra organizada en conjunto con los investigadores, Rigoberto Soria Romo, Coordinador del Departamento de Políticas Públicas del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara (UdeG)-México, y Beatriz Carvajal, Coordinadora de Investigación del Decanato de Contaduría y Administración de la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela.

Es una publicación arbitrada que recopila una serie de documentos científicos que demuestra avances alcanzados con aportes de relevancia en problemas de la región, aspira convertirse en un referente a ser consultado en estudios académicos posteriores.

Es importante destacar que ha sido un proyecto que nació en el I Simposio Internacional: *Organizaciones Públicas y Privadas en América Latina y el Caribe: Su Impacto y Desarrollo en la Región y el Mundo, cristalizado en el II Congreso Internacional de Ciencias, Tecnologías y Culturas en la Universidad de Santiago de Chile (USACH) en noviembre 2010*, desde el cual se sembró las bases para constituir la red estudios de las organizaciones en América

1 Rigoberto Lanz, CIPOST-UCV. Véase el documento: Diez preguntas sobre la transdisciplina, en la Revista de Estudios Transdisciplinarios Vol. 2, N° 1 del Instituto de Estudios Avanzados. Caracas, enero-abril 2010.

2 Idem. pag. 16.

Latina y el Caribe e Iberoamérica (REOALCeI), siendo esta publicación el primer producto de investigación concretada por el trabajo en equipo con profesionalismo, mística, responsabilidad, ética y compromiso como valores fundamentales de la red; por lo tanto, el referido producto no sólo busca ampliar la socialización del conocimiento, sino contribuir a la consolidación de la red y promocionar también sus objetivos para fortalecer las relaciones y ampliar los intercambios entre los investigadores, estudiantes de pregrados y postgrados, grupos o colectivos de investigación en los países de la región e Iberoamérica y promover el nombre de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (UNERMB), la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado (UCLA), de Venezuela, y la Universidad de Guadalajara (UdeG) en México.

El libro se dividirá en tres partes, análisis en organizaciones a) públicas, b) sociales y c) privadas, de tal forma que sea clara cada una de ellas para la comprensión práctica de los capítulos del libro y no sea vista como una posición fragmentaria del conocimiento, sino más bien como una estrategia didáctica; se reúnen 11 documentos científicos de 21 investigadores.

En la Parte I, Análisis en Organizaciones Públicas, el documento titulado: *Administración Municipal en la Organizaciones del Sector Pesquero Artesanal*, de los investigadores Janua Silva y Lisandro Alvarado Peña de la UNERMB, es un análisis sobre las regulaciones del poder público municipal en el proceso de pesca artesanal. Se tratan las regulaciones que propician cambios en aspectos ambientales, socio-culturales, tecnológicos y productivos de la pesca artesanal. También se analiza el rol del poder ejecutivo preponderante en la articulación de la nueva reforma relacionada con el tema de la pesca y se hacen algunas reflexiones sobre los cambios que el sistema sociopolítico venezolano debe hacer para ajustarse a las expectativas de la gobernabilidad, construyendo una nueva agenda pública en el contexto de la municipalidad venezolana para resguardar los desequilibrios ambientales y ecológicos en los recursos naturales.

El *Cambio en el contexto de las Universidades Públicas Venezolanas: Un análisis desde la perspectiva de la Teoría Neoinstitucional*, las investigadoras Zaira Moreno Freites y Eunice Bastidas de la UCLA, plantean el estudio de un Sistema Integrado de Gestión Universitaria y Evaluación por Resultados SIGUER, desde una perspectiva teórica el “Neo-Institucionalismo” en su vertiente sociológica, para tratar de comprender el cómo y el porqué del cambio en el contexto institucional de las universidades públicas venezolanas a partir de la puesta en práctica de la nueva estructura de presupues-

to por proyecto (MPD-ONAPRE 2005) y de SIGUER como una alternativa estratégica para responder a estos requerimientos.

Por último, el investigador Rigoberto Soria Romo, nos presenta su trabajo: *El camino a la Reforma Policial en México: Posibilidades y Dificultades del "mando único"*, documento con una revisión significativa sobre los avances de la reforma policial en México, en sus tres ámbitos de gobierno y se analizan las posibilidades de éxito o fracaso del llamado "mando único policial" en estudio en el Congreso Federal. De igual forma, se exploran las posibles ventajas y desventajas que tendría su implementación en México. En primera instancia, se presentan algunos conceptos básicos como el de seguridad pública, el ámbito responsable de la misma, su evolución y alguna información sobre la inseguridad en México. Posteriormente, se destacan algunos datos sobre la reforma policial y se hace un análisis sobre el financiamiento de la seguridad pública y sus programas. Al mismo tiempo, se reseñan los primeros pasos de la reforma policial y se enfatiza el papel del Sistema Nacional de Seguridad Pública en México.

En la Parte II, Análisis en Organizaciones Sociales, las investigadoras Beatriz Carvajal e Indira Melgarejo de la UCLA, presentan su documento *Organizaciones Inteligentes. El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela*, en el plantean la interpretación del constructo de Senge (2002) de organizaciones inteligentes, para luego establecer la relación entre esta reflexión teórica y el análisis de la cultura organizacional del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (SNOJIV) que ha sido una experiencia exitosa en Venezuela, un modelo a seguir en el mundo para el desarrollo de los pueblos.

El Proceso de Decisiones en la Organización Cooperativa de Marcela Rebeca Contreras Loera y Mónica Velarde Valdez del consolidado de investigación Desarrollo Regional de la Universidad de Occidente de México, aborda resultados parciales de una investigación más amplia, respecto a la sociedad cooperativa, en el marco de los trabajos colectivos del proyecto de investigación: Organizaciones sociales y desarrollo local, de la Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria financiada por el Gobierno Federal de México. La problemática particular de este trabajo parcial se enfoca en el caso de la organización cooperativa en Sinaloa y su proceso de toma de decisiones. El estudio incluye una revisión teórica a partir de la línea de acción que dicta la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) y un acercamiento a la realidad de la cooperativa local; la recolección de datos se efectuó a través de la aplicación de un cuestionario a 84 cooperativas que realizan diversas

actividades pesqueras, de servicios turísticos y de producción.

En el documento, *Organización Social y Ley de los Consejos Comunales en Venezuela. Acercamiento desde el Análisis del Discurso*, Judith Hernández G. de Velazco, investigadora y coordinadora del CEISEP-UNERMB, trata de explicar los resultados arrojados de una investigación doctoral, específicamente relacionado con la organización social en Venezuela impulsada desde el marco normativo de la Ley de los Consejos Comunales (2006), revelando aspectos significativos en torno al papel del Estado, del ciudadano, de la participación y la democracia, que se pretenden diseñar para este tipo de asociación y organización. Como enfoque de construcción epistemológica y metodológica, el método de estudio aplicado fue el análisis del discurso.

En la Parte III, Análisis en Organizaciones Privadas, presenta el mayor número de documentos científicos de investigaciones en México y Colombia, evidenciándose grandes aportes en éstas áreas. Comenzando con el trabajo, *Una Aproximación a la Cultura de la Empresa Familiar*, escrito por Carlos Robles Acosta, profesor-investigador del centro universitario Ecatepec y coordinador de la Maestría en Administración en el postgrado de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y Mariana Marcelino Aranda, profesora-investigadora del Instituto Politécnico Nacional (IPN) de México, presenta los conceptos básicos relacionados con la empresa familiar, la presencia de las emociones derivadas de las relaciones familiares de los involucrados en el negocio, analizan las dificultades que la empresa debe sortear para la integración de las nuevas generaciones a la empresa y, de forma especial, el proceso de sucesión directiva. La construcción de una cultura organizacional en la empresa familiar, sus rituales, símbolos, héroes y valores como factores clave para la supervivencia y el logro de los propósitos organizacionales.

El Conocimiento como Activo Intangible en una Empresa. Estudio de caso de una Pyme Metalmeccánica, de Hilda Teresa Ramírez Alcántara, investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) -México, plantea que a partir del estudio de una Pyme dedicada a la fabricación de barra de acero acabada en frío, se elaboró el presente documento con el objetivo de reflexionar en cómo gestionar el conocimiento, siguiendo la metodología en grupo de trabajo "Mining" (*Methodology for Innovation in Group* rumbo a la innovación).

Ignacio Almaraz Rodríguez y Denise Gómez Hernández, investigadores de la Universidad Autónoma de Querétaro-México, nos presentan el documento titulado: *Factores que Intervienen en la Toma de Decisiones dentro*

de las Organizaciones, el objetivo principal del documento se centra en hacer una diagnosis de los principales factores de decisión y la interdependencia que existe entre éstos, en organizaciones públicas y privadas del sector manufacturero y de servicios.

Seguido, los autores Salomón Montejano García, Gabriel Leija Escamilla y José Antonio Martínez Murillo, investigadores de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA)-México, presentan el cuarto documento científico dentro de la sección, titulado: *Percepción de la Integración de las Dimensiones de la Competencia en empresas de Bienes y Servicios*, exponen las dimensiones de la competencia, como características que apoyan a los negocios para lograr la satisfacción del cliente, las empresas que pueden competir en estas dimensiones se consideran organizaciones de respuesta sensible y rápida (Noori y Radford, 1997). La producción de bienes tiene este principio bien establecido y la mayoría de las empresas trabajan en el desarrollo de éstas, sin embargo las de servicios no concuerdan con esta manera de pensar.

Por último y para cerrar la obra, se presenta *Análisis de Procesos en Organizaciones Funcionales: Propuesta Metodológica bajo el enfoque de la Gestión por Procesos*, investigadores, Giovanni Pérez Ortega y Oscar Dario Montoya Montoya de la Universidad Nacional de Colombia y Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. En el documento, los autores presentan una metodología para el análisis basado en la gestión por procesos en organizaciones funcionales, consiste básicamente en sesiones grupales con los integrantes del proceso y la búsqueda de oportunidades de mejoras orientadas a la integración de las funciones con sistemas Workflow o Business Process Management (BPM) que permitan un cambio paulatino a una estructura más eficiente y con una orientación total hacia el cliente. La gestión por procesos es un cambio estructural que facilita la sinergia entre los miembros de la organización, el trabajo en equipo y la innovación elementos fundamentales para la sostenibilidad de las empresas.

Con los aportes de estas investigaciones desde sus diferentes abordajes paradigmáticos, enfoques y/o metodologías que trabajan líneas de estudios cuyo objeto principal es la organización en cualquiera de sus expresiones, esperamos proporcionar las condiciones donde los lectores puedan comprender los avances alcanzados en estas organizaciones y sus relaciones con el contexto.

Se estará convocando a la publicación de otros trabajos en temas más específicos que sean de interés en la comunidad científica para conocer

estrategias y formas de intervención efectivas en el estudio de las organizaciones.

Agradecemos, en especial, las grandes iniciativas en materia académica y de investigación que se hacen desde el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA) de la Universidad de Santiago de Chile (USACH) y la red Internacional del Conocimiento para el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior (IES) y los pueblos de América Latina y el Caribe.

Desde Maracaibo y como decía Rafael María Baralt en su poema “Adiós a la Patria”, *Tierra del sol amada*.

Lisandro Alvarado Peña*

Coordinador y Editor

* Fundador de la Red Estudios de las Organizaciones en ALC e Iberoamérica (REOALCeI).

PARTE I
ANÁLISIS EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PESQUERO ARTESANAL

*Silva Araque, Janua Coeli**

*Alvarado Peña, Lisandro***

1. Introducción

La pesca es el arte de capturar peces y otras especies acuáticas de consumo humano por parte de poblaciones ubicadas en costas e islas, en países ubicados en aguas continentales (ríos, lagos) y oceánicas cuyos pescadores se han dedicado a la pesca artesanal y/o a la industrial para la captura estos recursos hidrobiológicos, marinos y costeros. La pesca es el único recurso base que genera vida en algunas regiones polares, islas del Pacífico, Atlántico, Mar Caribe, las riberas de los grandes ríos de África y del Extremo Oriente.

Por consiguiente se puede decir, que la pesca es una actividad antigua que realizan las comunidades costeras del mundo. La actividad pesquera involucra pescadores, empresas, cooperativas u otra forma organizativa. Las mismas deben de registrarse por las leyes ambientales para explotar los

* Venezolana 2. MSc. Planificación y Gerencia en Ciencia y Tecnología. LUZ. Experta en Dirección y Gestión Pública Local para el Área Andina. Profesora Titular. PPI candidato. Investigadora de la Línea de Investigación: Identidades, Familias y otros Actores Sociales Adscrita Centro de Estudios Socioeconómicos y Políticos del Programa Investigación. 3. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Quinta Ghirlandina. Calle José María Vargas. Avenida. Intercomunal. Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. Dirección Postal 4013. 4. Correo electrónico: silva7626@gmail.com. Teléfono: 0414-6209495. Fax (58) 0264 2414187.

** Venezolano 2. Profesor e Investigador Asociado a Dedicación Exclusiva de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB)-Venezuela en el Programa de Administración, Proyecto: Gerencia Industrial, Magister Scientiarum en Gerencia Pública de LUZ. Participante en el programa de Doctorado en Ciencias Sociales, mención: Gerencia, de la Universidad del Zulia (LUZ) y el Doctorado conjunto de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM)-España y LUZ, en Administración de Empresas. Profesor de Postgrado de la UNERMB; desarrollando la línea de investigación sobre Estado, Valores, Calidad de Servicio y Calidad de Vida en el Centro de Estudios e Investigación Socio-Económicos y Políticas (CEISEP), Investigación en curso, Calidad de Servicio en Instituciones de Educación Superior adscrita al Proyecto Desarrollo de la COLM (PDCOLM) en el Programa de Investigación de la UNERMB. 3. Quinta Ghirlandina. Calle José María Vargas. Avenida. Intercomunal. Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. Dirección Postal 4013. 4. Correo electrónico: lisandroalvarado5@gmail.com. Teléfono: 0414-6989291. Fax: (58) 0264 2414187.

recursos marinos costeros para impedir su deterioro con el propósito de conservarlo y protegerlos. Es por esto, que la pesca artesanal utiliza artes y sistemas de pesca más selectivos y menos perjudiciales para los ecosistemas marinos.

Al contrario de la pesca industrial de gran escala utiliza técnicas de extracción no selectivas. Esta actividad impacta negativamente en los fondos marinos y en los stocks de peces disminuyendo la capacidad productiva del lecho marino. En los actuales momentos las empresas que se dedican a esta actividad en Venezuela están sujetas a una reconversión en el uso de artes de pescas las cuales tienen que ajustarse a la normativa de la Ley de Pesca y Acuicultura la cual fue aprobada el 14 de Marzo de 2009, donde las empresas dedicadas a la pesca de arrastre deben ajustarse para cumplir con las regulaciones que emite la ley; es necesario que estas organizaciones se sometan a una reconversión en cuanto a los principios de las ordenanzas emitidas en el artículo 1 y 2 en sus disposiciones generales de la ley de pesca y acuicultura.

Los pescadores, empresas, cooperativas u otras formas organizativas, deben registrarse por las leyes ambientales para explotar los recursos marinos costeros con cada una de las características presentes en los ecosistemas; por lo mismo se requiere de nuevas formas de explotar esta actividad para mejorar la capacidad productiva de los ecosistemas marinos costeros.

1.1 Las zonas costeras y la pesca artesanal

Las zonas costeras de Centroamérica y el Caribe incluyendo Venezuela, se caracterizan por una gran diversidad de actividades humanas, así como una elevada capacidad productiva y diversidad biológica de los ecosistemas, estos se identifican como: arrecifes coralinos, plantas fanerógamas marinas, manglares, estuarios, deltas, lagunas costeras, humedales costeros, salinas, playas, dunas, acantilados, terrazas marinas, costas rocosas, ensenadas, bahías, golfos, penínsulas, cabos y puntas, terrenos invadidos por el mar o aquellos ganados al mar por causa naturales o por la acción del hombre. Larez, Carrero y García (2004: 147).

La gran diversidad biológica existente en los ecosistemas en el mundo debe estar protegidos mediante regulaciones, en el caso de Venezuela su basamento legal se encuentra en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la misma consagra que la integración del territorio continental, insular y marino con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de estos ecosistemas incidiendo en las relaciones entre el ambiente terrestre y acuático de zonas habitadas por la flora y fauna en los distintos

continentes y poblaciones costeras con un sin números de mezclas de etnias, costumbres, religiones, valores y actitudes.

En este sentido, las comunidades asentadas en las zonas costeras tanto como urbanas o rurales promueven distintas actividades que van a favor del deterioro del ambiente especialmente las industriales, la de extracción y exportación de productos de pesca en países como: Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Ecuador, México y Panamá; poseen grandes territorios de costas los cuales han generando impacto ambiental en los ecosistemas marino. Hoy en la actualidad le ha disminuido ese capital natural por la administración sostenida de estos recursos y extracción desmedida por parte de sector pesquero, produciendo pérdida: de hábitat, improductividad marina y degradación ambiental.

En cambio los países Centroamericanos han obtenidos importantes beneficios sociales y culturales de la pesca artesanal como fuentes de alimento y empleo, así como una forma de vida para muchas poblaciones Lemay (1998: 11). Sus recursos pesqueros son escasos porque sus territorios no poseen grandes extensiones de costas.

En estos países en general, el sector pesquero presenta una serie de limitaciones por el manejo administrativo de sus recursos pesqueros siendo sus principales dificultades: la disminución de capturas de algunas especies debido a la utilización de algunos métodos de pescas poco adecuados, además el incumplimiento de normativas técnicas para la captura y explotación. Por otro lado este sector requiere de la aplicación de un plan de ordenamiento que asegure la estabilidad de la productividad en los ecosistemas marinos, los altos costos de los insumos; y por último los conflictos inter comunitarios para la comercialización de los productos pesqueros (Rodríguez, 2005: 41-54).

Al igual que la presencia de otras dificultades por ejemplo, la alta densidad de la población y su reducida superficie obligan al sector pesquero en algunos países centroamericano como es el caso de El Salvador a implementar un manejo más planificado y eficiente para la captura, explotación, procesamiento y comercialización con la intención de no poner en peligro la capacidad productiva del ecosistema marino y el stock de especies, a través del cumplimiento de las normativas legales ambientales para la pesca.

En cada país de América Latina se presentan situaciones similares a otros países del mismo continente en cuanto al comportamiento de este sector donde cada institución pública apuesta a su transformación Rodríguez, (2005). Con la puesta en práctica de políticas para el manejo y control de la sostenibilidad de la productividad de los sistemas marinos costeros

y lacustres.

Los pescadores en los países desarrollados han entendido que esta actividad necesita ser administrada bajo el enfoque de la sustentabilidad, especialmente los que se dedican a la pesca industrial. Manejar estos recursos con este principio les va permitir conocer las riquezas de los ecosistemas especialmente los que poseen una gran diversidad biológica por consiguiendo una gran capacidad productiva sobre todo valorar el impacto y comparar los cambios que en ellos ocurren producto de las capturas de especies en los distintos ecosistemas marinos y estuarios al utilizar artes de pesca selectiva y respetuosa con el medio y otras que no están ajustadas en los aspectos biopesquero, económico y social.

Finalmente este sector luego de una serie de reflexiones ha comprendido la importancia del manejo de los recursos pesqueros sustentado en los principios de normas y un conjunto de acciones los cuales les va permitir administrar la pesquería basado en el conocimiento actualizados para mantener la sustentabilidad en los ecosistemas.

1.2 La pesquería en América Latina

La pesquería es una actividad que genera empleo y fuente de alimento, así como una forma de vida para muchas comunidades costeras, según el Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura (INAPESCA, 2003) la pesquería son unidades de pesca que tienden a sentirse aisladas al actuar en forma independiente es decir se realiza con frecuencia dando indicio a una pesca excesiva cual se opone a un ordenamiento del manejo de los recursos pesqueros limitando la productividad de los ecosistema.

La pesquería se desarrolla en los espacios marinos costeros principalmente en países como: Chile, Perú, Ecuador, Uruguay Argentina, México, y Panamá, clasificando esta actividad según hábitos alimenticios y zonas de pesca: a) la de especies altamente migratorias es el caso del Atún; b) la de especies pelágicas se alimentan en la superficie y la conforman grandes cardúmenes es el caso de la anchoa, sardina, jurel; y la de c) poblaciones bentónicas viven asociadas al fondo del mar es el caso de la merluza en aguas continentales extendida, costeras e interiores, en Cristy Francis (1996) analizado por Lemay (1998).

Dada a la situación que se presentan en la pesquería, las instituciones públicas se avocan a planificar monitoreos y restaurar los ecosistemas marinos costeros para evitar la continuidad de una sobreexplotación y contaminación. Las pesquerías deben responder a la normativa vigente de ordenamiento de pesca en cada país considerando los aspectos sociales,

económicos, biológicos y medioambientales asociados a esta actividad.

La pesquería desarrollada por pescadores artesanales en: Chile, Perú, Ecuador, Venezuela realizada desde embarcaciones pequeñas inicialmente fueron estructuralmente similares, pero siempre con algunas características propias de cada localidad. Es importante señalar, que en los últimos años se ha evidenciado la tendencia de la pesca en una especie determinada del sector pesquero artesanal. Pavez, (2004); trayendo como consecuencia la disminución en la capacidad reproductiva de las especies.

Partiendo del planteamiento anterior este sector ha confrontado siempre la presión sobre el manejo de la pesquería a partir de la información disponible de los stocks de peces en las zonas de pesca, sector que necesita llevar un monitoreo de las especies en su franja de pesca para bajar la presión sobre las capturas, para ello se requiere la participación de las comunidades pesqueras entre ellas (pescadores artesanales, administradores, distribuidores y usuarios). De esta manera, conociendo la información sobre la disponibilidad de peces se puede tomar la decisión sobre que cantidad de especies deberían extraerse de las aguas marinas y costeras por las unidades de pesquerías.

Para fundamentar esta normativa y determinar el límite de las capturas anuales en la pesquería en el sector, es indispensable el ordenamiento sobre manejo del recurso pesquero entre las entidades públicas y organizaciones sociales, cooperativas, empresariales u otras y discutir las implicaciones, biológicas, sociales y económicas, ambientales y legales para extraer los volúmenes de pesca.

Al respecto, son los entes involucrados los que facilitarían la información para el establecimiento de las capturas e implementen no sobrepasarse en los límites de extracción de las especies; tal coyuntura ha estimulado la transformación del sector pesquero tradicional en lo referente a aspectos legales y socioculturales de las comunidades dedicadas a la pesca artesanal.

Este sentido, las comunidades pesqueras artesanales viven de una cultura extractiva sin ninguna restricción, ha de contribuir a generar cambios en las técnicas de artes de pesca para dar origen a una de extracción regulada sin duda, los pescadores tienen que someterse a la normativa que emite las instituciones públicas que controla el sector, cumpliendo requisitos como : (registros de pescadores, registros de embarcaciones, registro de especies sometidas a las capturas, pago de impuestos, entre otras).

En Venezuela, mientras esto se regula; las comunidades de acuerdo a la Ley de Consejos Comunales (CC), las comunidades organizadas bajo

esta denominación;están siendo sometida a una reforma jurídica para coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Comunitario de Desarrollo Integral, denominada “Colectivo de Coordinación Comunitaria”, órgano de control central del poder ejecutivo sobre las comunidades (COMUNA), siendo su objeto original: La aplicación de este colectivo con la reforma a la ley de los consejos comunales.Es importante formularse lo siguiente, ¿Favorecerá a todas la comunidades pesqueras?,siendo el objeto de los CC, regular articuladamente con el ejecutivo nacional el desarrollo de sus comunidades sin exclusión.

En efectos mientras estas regulaciones buscan que la actividad tradicional de la pesca artesanal sean objeto de derecho con las instituciones públicas municipales para el cumplimiento de ordenanzas, acuerdos, reglamentos, decretos, resoluciones y otros instrumentos jurídicos municipales obligatorios; en función de desarrollar una actividad reglamentada mediante la socialización entre el sector y los Municipios, y se pueda decidir sobre los aspectos ambientales, socioculturales, tecnológico y productivo en el área.

El Estado, a través del poder ejecutivo tendrá que articular esta última reforma por medio de una consulta en todos los consejos comunales con las transformaciones y/o revisión de otras relacionadas con la gestión del poder público municipal especialmente con el tema de pesca. En ésta revisión donde los poderes intermedios, las alcaldías, las gobernaciones, los consejos municipales y las parroquias, no tendrán su autodeterminación para decidir, sino lo que disponga el poder central junto con las comunas. Se puede percibir la magnitud de los cambios y transformaciones que se avecinan en materia de gestión pública local en el poder ejecutivo central y los sinsabores de la implementación de esta reforma.

1.3 La gobernabilidad en las pesquerías

En este marco de ideas antecede un proceso de cambios en la esfera local donde el concepto de gobernabilidad ha estado sujeto a cambios paradigmáticos de acuerdo al sistema sociopolítico presente en los países de América Latina. En esta última década Altman y Castiglioni (2000:9), señala como gobernabilidad, la habilidad para gobernar, capacidad de procesar y aplicar institucionalmente decisiones políticas.

A diferencia de lo mencionado por Prats (2001:10), que conceptualiza la gobernabilidad de la siguiente manera:

“un sistema social es gobernable cuando está estructurado sociopolíticamente de modo tal que todos los actores estratégicos

se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y procedimientos formales o informales que puede registrar diversos niveles de institucionalización dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias”.

Así mismo partiendo de la nueva agenda pública en el contexto de la municipalidad venezolana, sustentado en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, y conforme a la gaceta oficial N° 38.421, viernes 21 de abril de 2006, emergen nuevos sujetos de derechos agrupados en diversas organizaciones sociales que pueden señalar el desequilibrio ambiental y ecológico en sus zonas costeras; esto con la intención de aprobar o no los proyectos de desarrollo de la comunidad bajo la orientación sostenible y sustentable. De igual manera, en cada uno de los países de América Latina se establece regulaciones para la sostenibilidad ambiental.

Estas acciones son importantes porque establecen una relación de cooperación entre los usuarios del sistema marino costero con los entes reguladores para la captura de las distintas especies que forman parte de este sistema, son ellos los que tienen que velar por el equilibrio de su fauna marina y costera.

En atención a este tema existe una normativa o base legal vigente que regula la extracción y explotación de los recursos marinos y costeros. Para Venezuela esta actividad se sustenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), conjuntamente con la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM) y las competencias propias de cada municipio y demás entidades locales, en su Capítulo I, Artículo 56.

1.4 La gobernabilidad ambiental en la municipalidad

Para sancionar todo lo relativo a la vida local y en especial a la promoción del desarrollo económico y social, la prestación de los servicios, la promoción de la participación ciudadana y en general, el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad en todo su amplitud en especial, principalmente lo relacionado a la protección del ambiente, el cual está muy vinculado al desarrollo de la vocación turística de los municipios, asimismo conservar la identidad del patrimonio cultural e histórico y las competencias de los municipios como lo describe LOPPM en su capítulo II Artículo 69. De acuerdo a este artículo, el gobierno local tiene la potestad de elegir las formas como administrar sus competencias mediante la descentralización funcional o de servicios de los recursos. Los municipios están en la obligación de estimular la creación de empresas de economía social, tales como cooperativas y otras formas asociativas para promover

la constitución de empresas autogestionaria y cogestionarias en las comunidades garantizando la participación ciudadana en la gestión municipal mediante la participación protagónica.

Esta participación se señala en el Artículo 250 de la LOPPM, la cual garantiza la materialización de manera efectiva, suficiente, oportuna los principios de participación en el desarrollo individual, colectivo en sus actividades de capacitación, formación y educación a los fines de consolidar sus capacidades en pro del mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades como lo establece el Artículo 251 de la referida Ley. Este artículo consagra que:

[...] los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho a organizarse en contralorías sociales con el objeto de vincular a la ciudadanía en general en labores de fiscalización para valorar el desempeño de las entidades y organismos de la administración pública municipal.

La LOPPM establece los derechos que tienen los ciudadanos y ciudadanas de participar en la gestión local por medio de la presentación y discusión de propuestas comunitarias en la toma de decisiones, generando mecanismos de negociación entre las partes por medios de cabildos abiertos, asambleas de ciudadanos, consultas públicas, iniciativas populares, entre otras.

En el marco de este contexto jurídico, las comunidades organizadas, conforme a los valores de la democracia participativa y los principios relativos al poder público municipal, tienen la obligatoriedad de transferirles a dichas comunidades y grupos organizados el ejercicio de la participación protagónica en los asuntos propios de la vida local para desarrollar sus recursos.

En éste sentido, se puede definir según La LOPPM a las comunidades organizadas como las conformadas por los habitantes mayores de quince años (15 años) cuyas atribuciones son: aprobar las normas de convivencia de la comunidad para resolver las necesidades afines con otras comunidades e instancias de gobierno bajo la orientación sostenible y sustentables del desarrollo endógeno mediante elaboración, diagnóstico en el marco de la estrategia endógena, por medio de las comunidades organizadas, en este caso de pescadores, con la finalidad que las personas le den un adecuado manejo a sus recursos naturales y así mejorar la capacidad productiva de los ecosistemas para contribuir con su sostenibilidad.

1.5 La gobernabilidad en el sector pesquero artesanal

El instrumento jurídico utilizado para regular la pesca artesanal, esta enmarcada en la Ley de Pesca y Acuicultura en el Título II del Régimen Económico y Social de la Pesca Acuicultura y Actividades Conexas en el Capítulo I de acuerdo al Artículo 17, que declara: En este sentido el Estado Venezolano desarrolla programas de organización, formación y acompañamiento social y financiero, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los pescadores y pescadoras artesanales de pequeña escala por la importancia estratégica alimentaria de los recursos y productos pesqueros, acuícola y actividades conexas para asegurar la sustentabilidad de los recursos pesqueros.

De manera que, los pescadores y pescadoras bajo la aplicación de esta providencia, pueden organizarse para manejar los ecosistemas cercanos a su comunidad y, fundamentalmente, aquellas bajo régimen especial con el propósito de proteger la capacidad de producción de los ecosistemas e incrementando los stocks de las diferentes especies.

Es importante destacar, la ausencia de programas educativos por parte de los organismos inherentes al sector de la pesca artesanal, quienes no manifiestan su interés por la implementación de esta política, destinada a proteger los ecosistemas.

Estas providencias o regulaciones les permiten a las sociedades desarrollar sus capacidades para tener acceso a una vida de mayor prolongación. Esto va depender de la naturaleza del comportamiento de las sociedades, los valores y las creencias en las cuales están apoyadas sus vidas para orientarlas hacia la ética de la sustentabilidad, circunstancias que va conduciendo a las poblaciones a crear una sociedad sostenible dentro de un marco jurídico e institucional, a través de políticas sociales, económicas, ambientales y culturales ajustadas a las realidades de los territorios regionales y locales de cada país.

Esta idea lleva implícita el principio ético del hombre con el ambiente, el cual ha despertado una preocupación social sobre el tema. Son muchas las sociedades actuales en pro de generar un adecuado rendimiento en los procesos productivos, las cuales agregan a dichos procesos tecnología que generan muchos problemas ambientales.

En éste sentido, el reto se plantea en la búsqueda de soluciones para mejorar los indicadores ambientales y de vida. El desarrollo de las áreas rurales debe perseguir un progreso sostenible que garantice la conservación de los recursos naturales. Esta forma de gestión, en el sector rural, da origen a nueva manera de abordar ese desarrollo en sus diversas dimen-

siones económicas basada en un reordenamiento territorial equilibrado y, deliberada por los poderes públicos, regionales y locales dándole a estos procesos organizacionales y administrativos un carácter de sostenibilidad demográficas, valorizando todo el patrimonio existente en cada comunidad. Vázquez Barquero (1988) en interpretaciones de Quintero (2008).

En este sentido, le corresponde a los municipios regir los modos de vida de los ciudadanos y el ciudadano común, y con su participación requerirle el pleno funcionamiento del Estado, conjuntamente con las comunidades organizadas existente en cada una de las localidades, para demandarle a los gobiernos el cumplimiento de la directriz para la consecución de una vida plena para el ciudadano.

2. Instrumentos jurídicos y la legitimidad de la pesquería artesanal

El dominio del ordenamiento del poder público municipal en sus localidades se realiza a través de los siguientes instrumentos jurídicos: ordenanzas, acuerdos, reglamentos, decretos y resoluciones; regulando las explotaciones de sus territorios a través de la toma de decisiones y transferencia. Desde este punto de vista el establecimiento de un triángulo de socialización y cooperación, entre las partes reguladoras de la pesca artesanal se da, en primera instancia, entre los sectores estatal, local y las comunidades organizadas del sector pesquero.

Al establecer un sistema de relaciones mediante redes aplanadas entre las estructuras jurídicas administrativas del poder central, el municipal y el sector pesquero pueden revisarse los puntos de concurrencia y diferencia para contextualizar la convivencia entre los tres niveles de gestión de modo de poder incrementar la participación ciudadana en las decisiones para el desarrollo de las comunidades.

Este triángulo amerita que los tres sectores conozcan en toda su extensión las normativas que regula la materia y en lo posible cooperen como ente vigilante de todas las regulaciones del sector en su zona de pesca para desarrollar la actividad de manera sustentable y así conozcan la gravedad del caso si no se administra la pesca con criterio de responsabilidad social, comprobando que usar el conocimiento es necesario para la gestión pública local.

La participación ciudadana es un deber y un derecho, especialmente por parte de los pescadores de intervenir en los asuntos relacionados con el manejo integral del ambiente mediante los diferentes mecanismos de participación para cumplir con el principio de la corresponsabilidad y

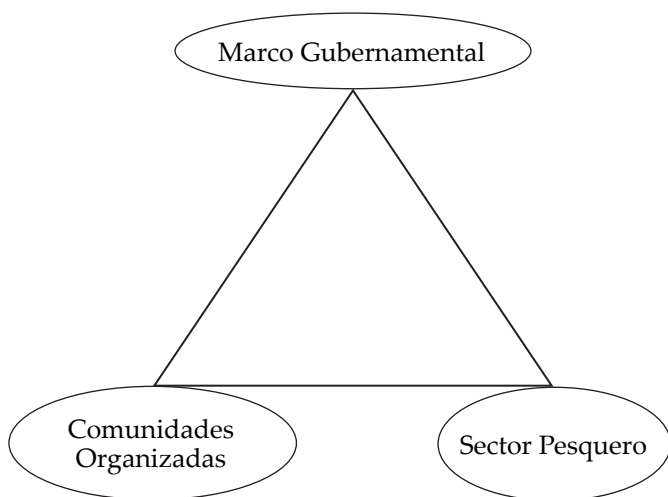
garantizar la permanencia a la generaciones futuras los recursos naturales y la diversidad biológica y los beneficios sociales que estos generan para vida plena.

Los instrumentos jurídicos legitiman mecanismos de regulación y participación necesarios para el desarrollo de los territorios de manera consensuada con la finalidad de establecer responsabilidades y dar cumplimiento a las regulaciones y políticas públicas de manera ética para el desarrollo de las capacidades de los pueblos y proporcionarles una vida plena a los pescadores y pescadoras.

Esto enmarca una serie de relaciones en las estructuras orgánicas de los municipios en correspondencia con estos mecanismos para transformar la vida cotidiana del sector pesquero de una forma sostenible en la actividad para adecuar de manera metodológica y organizada las técnicas necesarias para manejar los ecosistemas y su fin se cuidarlos y protegerlos.

De igual manera estos instrumentos estimula el desarrollo de las comunidades mediante forma asociativa de participación en los municipios.

Grafico N° 1
Gobernabilidad de la pesca artesanal en el Municipio



Fuente: Elaboración propia, (2009).

Estos instrumentos desarrollan un sistema de prestación de servicio público para el desarrollo de las economías locales donde las intervenciones enmarcan una multiplicidad de actores que formulan instrumentos de políticas para legislar sus competencias; cada uno de los actores tienen sus exigencias. Para ello se deben considerar las interacciones entre la participación de la población rural y sus estructuras municipales tendientes a legislar las políticas públicas dirigidas a las actividades productivas de sus localidades (Altieri, 2000).

3. La gestión de la política pública en las comunidades favorece su desarrollo

La formulación de políticas municipales favorables a dar solución a problemas regionales y mundiales en cuanto al manejo eficiente de las zonas costeras. Cabe señalar que una vez llegada la información oportuna a estas pesquerías queda de parte de ellas cumplir con los acuerdos, reglamentos, decretos, resoluciones u otros instrumentos jurídicos que dictaminan estos mecanismos, este nivel de información no es recíproco por parte del sector pesquero para señalar sus necesidades e informar el stock de sus especies hacia los municipios, lo que se hace presente la exclusión de los actores involucrados directos en este proceso.

La tendencia de la gestión pública en América Latina es fomentar la presencia de la sociedad excluida a través de la participación ciudadana. En la década de los noventa en Venezuela se establecieron leyes en el contexto de la CRBV(1999), las cuales han sido diseñadas estratégicamente para dar origen a diversas formas de organización social con la finalidad que éstas participen activamente en la búsqueda de solución a los problemas de las comunidades.

Las formas de organización del poder público municipal son señaladas en sus cuatro funciones.

Primera: la ejecutiva le corresponde al alcalde o alcaldesa quien se relaciona con el gobierno y la administración.

Segunda: función deliberante que corresponde al consejo municipal, integrado por concejales y concejales.

Tercera: es la contraloría municipal la que establece en la ley y su ordenanza respectiva, el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales.

Cuarta: con su corresponsabilidad de la planificación mediante el consejo local de planificación pública, la misma incorpora la participación ciu-

dadana en el proceso de definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

3.1 La organización del poder público municipal y sus compromisos

Es el encargado de integrar al gobierno municipal con las comunidades organizadas para planificar el desarrollo de los municipios. Gaceta (2006). Sin embargo, éstas funciones del poder público municipal han resultado poco eficaces y eficientes en la evaluación de los resultados como es el caso de los consejos locales de planificación (CLP) no ha conseguido integrar lo municipal con lo local, situación que estimuló la creación de otra estructura organizacional como los consejos comunales (CC), creados en el 2006 por el fracaso de los (CLP), con el propósito de integrar los municipios con las comunidades para planificar su desarrollo.

Quedándole a los consejos comunales la responsabilidad de promover el desarrollo de las comunidades mediante la elaboración de proyectos financiados por el Estado. Hecho que ha estimulado la participación de los ciudadanos en la sociedad Venezolana. Ochoa (2008).

De allí la necesidad que tienen las organizaciones sociales en formarse y/o capacitarse en distintas áreas temáticas públicas de interés por parte de las poblaciones establecidas en las zonas costeras para la comprensión de la gestión municipal hacia las regulaciones de sus actividades productivas, y que las pesquerías puedan administrar sus recursos pesqueros dentro de un marco legal sustentable ajustados a la normativa en materia de pesca; esto amerita que las organizaciones, indistintamente la razón social que tengan, necesitan del acompañamiento para la formación de los ciudadanos en la gestión pública local para operativizar su actividad apegado a las leyes ambientales.

De acuerdo a este planteamiento, el artículo 4 de la ley de los consejos comunales: economía popular y desarrollo endógeno; desarrollo social integral; vivienda, hábitat e infraestructura y cualquier otra que defina la comunidad. Gaceta (2008), la participación ciudadana debe de conducir el desarrollo pesquero con la tecnicidad que esto amerita.

Para ello la gestión pública es la conductora de la vida económica de los ciudadanos. En el caso específico, la actividad pesquera a través de la ley de pesca y acuicultura puesta en marcha a partir del 14 de Marzo de 2009, enfatiza sobre la explotación de los recursos pesqueros en el artículo dos (2) con las siguientes providencias:

1. Promover el desarrollo integral del sector de la pesca y acuicultura.
2. Asegurar la disponibilidad suficiente, estable y permanente de productos y subproductos de la pesca y la acuicultura para atender las necesidades básicas de la población local y nacional.
3. Fomentar el consumo de los productos y subproductos nacionales, y sus derivados.
4. Proteger los asentamientos y comunidades de pescadores y pescadoras artesanales, así como el mejoramiento de la calidad de vida de los pescadores y pescadoras a pequeña escala.
5. Proteger los caladeros de pesca de los pescadores y pescadoras artesanales, especialmente de pequeña escala, en las aguas continentales y los próximos a la línea de costa marítima y así como los espacios tradicionales para la pesca artesanal.
6. Establecer los principios que aseguren y las normas para la aplicación de prácticas responsables de pesca y acuicultura que aseguren la gestión y el aprovechamiento eficaz de los recursos acuáticos vivos respetando el ecosistema, la diversidad biológica y el patrimonio genético de la Nación.
7. Proteger la biodiversidad natural y los procesos ecológicos asegurando un ambiente acuático sano y seguro.
8. Garantizar los plenos beneficios sociales y la seguridad social a los pescadores y pescadoras artesanales, a los y a las tripulantes de los buques pesqueros y a los demás trabajadores y trabajadoras del subsector pesquero y del subsector acuicultura.
9. Promover la formación ambiental y técnica de los trabajadores y trabajadoras del sector pesquero y acuicultura.
10. Desarrollar los principios de interdependencia, coordinación, cooperación, corresponsabilidad y subsidiariedad para realizar las funciones relacionadas con la pesca, la acuicultura y actividades conexas.
11. Promover y velar por el aprovechamiento racional sustentable y responsable de los recursos hidrobiológicos y la protección de los ecosistemas, favoreciendo su conservación, permanencia en el tiempo y, eventualmente, su aumento por repoblación.
12. Establecer medios de participación genuina y protagónica de los pescadores, pescadoras, acuicultores, acuicultoras, consejos comunales, consejos de pescadores y pescadoras y demás formas de organización y participación social, en las decisiones que el Estado adopte en mate-

ria de pesca, acuicultura y actividades conexas.

13. Regular el abrochamiento de los recursos hidrobiológicos en función a las estimaciones de su potencialidad, así como a su estado de explotación e importancia social, para garantizar la alimentación de la población y la generación de trabajo liberador, en armonía con lo dispuesto en los convenios internacionales sobre la materia.
14. Controlar que los productos y subproductos de la pesca y acuicultura se adecuen a los patrones de calidad nacional e internacional.
15. Incentivar la creación y el desarrollo de empresas y unidades de producción social de pesca, acuicultura y actividades conexas, basadas en los principios contenidos en la constitución.
16. Fomentar el mejoramiento de las estructuras productivas, de los sectores extractivos, transformador de intercambio, distribución y comercial para incrementar el valor agregado de los productos pesqueros y de acuicultura.
17. Establecer el régimen de infracciones y sanciones en materia de pesca, acuicultura y actividades conexas.
18. Establecer los principios de organización y funcionamiento de la administración pesquera y acuícola nacional.
19. Incentivar las investigaciones en materia de pesca y acuicultura.

De todas estas providencias nos ocupa la atención los literales 9, 10 y 12; sin dejar el interés por los otros literales para la comprensión en el análisis, el cual conducen a pensar sobre el desarrollo de este sector y en la búsqueda de la sostenibilidad de los recursos pesqueros, donde la participación ciudadana juega un papel importante en la productividad de los ecosistemas. Son las comunidades las llamadas a valorizar el patrimonio existente en las zonas costeras.

Igualmente (Romaña,1996) añade a estos dos planteamientos, la incorporación de la educación ambiental como una nueva estrategia para generar en las personas cambios en los comportamientos, valores culturales, sociales, políticos y económicos relacionados al sistema natural con la finalidad de promover la participación activa y permanente para intervenir las comunidades asentadas en las zonas costeras con la intención que estas adopten estos cambios para garantizar la preservación de los recursos naturales partiendo del principio del desarrollo sustentable.

La participación activa para adoptar estos cambios por parte de las comunidades y desarrollar los principios de la cooperación, la corresponsabilidad en sus territorios, permiten implantar nuevas formas de organi-

zación y de participación social, una de ellas y la de nuestro interés son los consejos comunales, consejos de pescadores y pescadoras que hacen vida en las zonas costeras.

La poblaciones ubicadas en las zonas costeras poseen ecosistemas marinos costeros y una biodiversidad existente, la cual se encuentra amenazada por el uso y manejo de este espacio natural por parte de las comunidades y por consiguiente la biodiversidad de especies que viven naturalmente en este ecosistema y que esta sometida a las necesidades de la población donde su preservación y conservación esta siendo perturbada por el efecto de las actividades humanas.

Esto ha despertado una preocupación en las comunidades de pescadores. La actividad de la pesca artesanal realizada en algunas zonas corren el riesgo de desaparecer, esto estimulado por los mismos pescadores por el desconocimiento para manejar los recursos naturales, los cuales menoscaban los ecosistemas costeros por el uso inadecuado de los mismos. Esto ha causado deterioro en el sistema manglar, y en los ecosistemas marinos costeros en general, esto ha incidido en la disminución de las capturas de peces en detrimento de la biodiversidad de los sistemas marinos costeros, impidiendo a la actividad pesquera artesanal generar más empleos directos.

En este sentido no existe una política clara de formación de la población aun cuando la Ley de Pesca y Acuicultura en su Artículo 17 en su Título III Régimen Económico y Social de la Pesca, Acuicultura y Actividades Conexas; establece desarrollar programas de formación integral y acompañamiento financiero para contribuir a mejorar la calidad de vida de los pescadores artesanales de pequeña escala y generar más empleos directos.

Esta situación estimula un manejo inadecuado de las especies en los ecosistemas pesqueros, aun cuando existen instituciones relacionadas al sector para promover e implementar los instrumentos de políticas pesqueras y contribuir con desarrollar el sector.

Existe una Ley de Pesca y Acuicultura que fue aprobada en Gaceta Extraordinario N° 5.877, en Marzo 2008, donde prohíbe la pesca industrial, entre otras de arrastre, dentro de seis millas náuticas próximas a la línea de costa, esto constituyó una medida inédita de conservación del ambiente, que al mismo tiempo beneficia a los pescadores y pescadores artesanales, sus asentamientos y comunidades; medida que protege al ambiente con alto valor ecológico que permite revalorizar la actividad de pesca artesanal.

Es por esto que asumimos, que solo las instituciones de investigación, ministerios puedan mancomunadamente establecer estrategias o lineamientos de cooperación a través de la administración municipal local y que se promueva la construcción de una infraestructura para atender este sector desde el punto de vista educativo, científico, tecnológico, legal, ambiental y social con inversiones financieras para estimular el desarrollo del sector de la pesca artesanal.

4. Poder público municipal y la sostenibilidad de los medios de vida de la pesca artesanal

La normativa o base legal vigente, que le da apoyo a esta ley, es la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM), de la República Bolivariana de Venezuela y confiere de acuerdo a su Título III de las Competencias de los Municipios y demás entidades locales, del Capítulo I, Artículo 56. En las competencias propias del municipio se señala lo siguiente:

1. El gobierno velará por la administración del interés propio de la vida local.
2. La gestión de las materias que la constitución de la República de Bolivariana de Venezuela y las leyes nacionales les confieran en todo lo relativo a la vida local, en especial, la promoción del desarrollo económico y social, la prestación de los servicios, la promoción de la participación ciudadana y en general, el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad en todo su amplitud en especial lo relacionado a la protección del ambiente, el cual está muy vinculado al desarrollo de la vocación turística de los municipios costeros. Asimismo conservar la identidad del patrimonio cultural e histórico, y estas competencias de los municipios descritos también, pueden elegir su modo de gestión como lo expone LOPPM en su Capítulo II Artículo 69. De acuerdo a este Artículo, el gobierno local tiene la potestad de elegir las formas de administración de sus competencias mediante la descentralización funcional o de servicios de los recursos.

Los municipios están en la obligación de estimular la creación de empresas de economía social, tales como cooperativas y otras formas asociativas autogestionaria y cogestionarias en las comunidades, garantizando la participación ciudadana en la gestión municipal mediante la participación protagónica. Para ello, es indispensable caracterizar en el sector de la pesca artesanal la necesidad de desarrollar un programa de formación sustentado en el contexto de las comunidades de pescadores con la finalidad que se de un adecuado manejo a sus recursos naturales a través de las formas

organizativas que puedan nacer y mejorar la capacidad de producción de los ecosistemas y la sostenibilidad de los mismos.

Por otro lado, instrumento jurídico utilizado en el contexto del proyecto planteado de la pesca artesanal, enmarcada en la Ley de Pesca y Acuicultura en el Título II del Régimen Económico y Social de la Pesca, Acuicultura y Actividades Conexas en el Capítulo I de acuerdo al Artículo 17, declara:

El Estado desarrollara Programas de Organización, formación y acompañamiento social y financiero, para contribuir a mejorar la calidad social y financiero, mejorando la calidad de vida de los pescadores y pescadoras artesanales de pequeña escala por la importancia estratégica alimentaria de los recursos y productos pesqueros, acuícola y actividades conexas para asegurar la sustentabilidad agroalimentaria mediante los recursos pesqueros.

De manera que los pescadores y pescadoras bajo la aplicación de esta providencia pueden recibir la formación necesaria para manejar los ecosistemas cercanos a sus comunidades y especialmente aquellos bajo régimen especial con el propósito de proteger la capacidad de producción de los ecosistemas e incrementando los stocks de las diferentes especies. Sin embargo, la ausencia de programas educativos promovidos por los organismos inherentes al sector de la pesca artesanal no manifiesta su interés por la implementación de las políticas orientadas al sector de la pesca artesanal en materia educativa para las comunidades que se dedican a esa actividad orientada a proteger los ecosistemas.

5. Los municipios como estructuras de desarrollo local: la educación para propiciar cambios

La literatura sobre el desarrollo considera a la educación como la vía para superar carencias individuales y sociales, mejorar la calidad de vida y en definitiva superar la pobreza. (Boadas, 1999: 276-277), señala educar y capacitar nuestra gente. “Formar capital humano implica invertir continuamente en áreas como educación, salud y nutrición, entre otras”.

En este sentido la educación y la capacitación, constituyen un proceso de talento humano, es la base estratégica para el desarrollo de los países. Sin embargo el deterioro que se observa en la mayoría de los sistemas educativos, especialmente en aquellos países de poco desarrollo, tratan de buscar soluciones para superar los problemas. Hoy día la educación, debería ser una fuerza de cambio y de transformación, para resolver los problemas en el contexto de la crisis mundial.

Superar esta situación necesita innovar en el campo del aprendizaje y del desarrollo humano. Debido que los enfoques tradicionales utilizados hasta el presente no han resuelto las debilidades de la educación formal, es posible y necesario que el sector de la educación tradicional requiera cambiar las prácticas con la finalidad de promover nuevas formas de educar a las poblaciones que están fuera de la escolaridad tradicional. Para ello se hace necesario implantar otras estrategias para propiciar cambios en el sector (Altuve, 2004:14).

En Venezuela distinguidos intelectuales manifiestan la difícil situación que experimenta la educación y recomiendan la adopción de una nueva educación que posibilite la formación adecuada de los recursos humanos y éstos puedan enfrentar los cambios en el futuro para el logro de la transformación social en el país y en el mundo.

Se hace indispensable que el sector de la educación dedique sus mejores esfuerzos para desarrollar alternativas innovadoras con la aplicación de nuevas teorías y tecnologías que prometen cambiar las tendencias anteriores, sabemos que en el país han surgido nuevas formas de escolarización en la última década como política educativa del Estado, las misiones en sus diversos niveles educativos: Robinsón, Rivas y Sucre, solo que éstas propuestas están formando recursos humanos en casi las mismas áreas que imparten las instituciones universitarias tradicionales.

En este sentido, las sociedades de hoy necesitan nuevas formas de aprendizajes más amplias y flexibles, específicamente en aquellos grupos o comunidades que no están escolarizados, a su vez las relacionadas con las actividades no tradicionales y sobre todo las que están vinculadas con los recursos naturales presentes en su entorno. Es del conocimiento por la comunidad científica, pública y empresarial que los recursos naturales al no recibir el manejo adecuado corren el riesgo de ser deteriorados e incluso pueden llegar a desaparecer y contribuir al calentamiento global del planeta.

Estas nuevas formas de aprendizaje tienen relación con aquellas concebidas desde arriba hacia abajo donde se anula la autonomía del personal docente para desempeñar su papel protagónico y participativo en pro del desarrollo y mejoramiento de las comunidades en función de sus necesidades reales.

5.1 La educación no formal como elemento de fortalecimiento de las municipalidades

La transformación del hombre mediante instrumentos no reconocidos pedagógicamente formales puede ser eficaz, desde la empresa privada, la familia, la iglesia, las organizaciones gremiales, los medios masivos de comunicación y otras instituciones sociales (Altuve, 2004: 29-32); por lo que genera una mayor flexibilidad en lo concerniente a las regulaciones de carácter normativo, a la presión y control académico, familiar y social, para ello se hace necesario innovar, lo cual se fundamenta en los siguientes principios:

1. Cada persona debe tener posibilidades de aprender toda su vida; la educación debe responder a las necesidades e intereses y conveniencia del sujeto; la educación no debe limitarse al espacio escolar. Los aprendizajes deben ser logrados mediante la utilización de diversos medios, tanto formales como no formales. La educación debe preparar para el trabajo, pero también capacitar al ser humano para estar continuamente perfeccionándose; las empresas y la comunidad en general deben cumplir amplias tareas educativas.
2. El docente es un facilitador del aprendizaje, toda la población de un país ha de beneficiarse de la educación, los niños, jóvenes y adultos, han de participar activa y creativamente en el quehacer educativo en su conjunto. La educación debe responder, también, a las necesidades del país, de las regiones y de las localidades.

Estos planteamientos o nuevas formas de educación implican adoptar una nueva estrategia con una actividad que implica un diagnóstico para conocer el estado actual del país, región, localidad o institución, y sus relaciones con los demás actores del sector pesquero artesanal para diseñar la estrategia adecuada y concretar los lineamientos para alcanzar la seguridad alimentaria mediante acciones para aumentar la capacidad productiva, es decir, recuperar las capturas en los ecosistemas marinos costeros, una de ellas ha sido la aplicación de la ley de pesca artesanal y acuicultura.

Sin embargo, esta medida puede o no ser suficiente sino se estimula la transferencia de conocimiento, la investigación, la construcción de infraestructuras como laboratorio en zonas altamente productivas, centro de acopios que garantiza una comercialización de la pesquería a precios justos para los pescadores y garantizar el consumo a toda la población.

Aunado a esto la presencia de factores ambientales importantes siendo el de mayor implicación el cambio climático en el mundo, poca profundidad en el conocimiento de la población sobre la educación ambiental, la ecología y biología de las especies (fauna y flora) marinas que habitan en las zonas costeras.

Finalmente, la variable ambiental se considera desde la transversalidad, desde el saber científico, social, tecnológico, económico, político, cultural, entre otros, a fin de hacer posible una integración para transformar actitudes, conductas, comportamientos y adquirir nuevos conocimientos mediante un proceso de formación ambiental. Esta estrategia puede asegurar los recursos y productos pesqueros, acuícola y aquellas actividades conexas para asegurar la sustentabilidad de los recursos pesqueros. Esta acción en materia educativa permite proteger la capacidad de producción de los ecosistemas e incrementar los stocks de las diferentes especies en las comunidades pesqueras fortaleciendo el desarrollo de este sector desde las municipalidades.

6. Reflexiones finales

Como conclusión acerca del proceso de cambio en el sector de la pesca artesanal, las acciones municipales tienen grandes implicaciones en la transformación de la pesquería artesanal en América Latina en cuanto a la aplicación de las regulaciones sobre aspectos ambientales para contribuir con el mantenimiento de la sostenibilidad de los ecosistemas marinos costeros y por consiguiente disminuir y eliminar el cambio climático en el planeta.

La gestión municipal en general posee instrumentos jurídicos que legitiman el sistema de relaciones entre las diferentes instancias locales, los cuales propician un sistema de cooperación entre los usuarios del sistema marino costero para mejorar los indicadores ambientales en las comunidades. Lo anterior estimula la participación ciudadana en la toma de decisiones en el mejoramiento de la vida cotidiana en las poblaciones costeras.

El papel de las municipalidades en América Latina es la de velar por el cumplimiento de los dictámenes en materia ambiental para regularizar el uso de los recursos naturales y protegerlos favoreciendo los ecosistemas con la conservación permanente de la biodiversidad de sus recursos pesqueros y aumentar su productividad con la administración de las cuotas de capturas permisibles y que los ecosistemas no sean sobre explotados.

En Venezuela, las estructuras municipales tienden a legislar las políticas públicas dirigidas a las actividades productivas de las localidades en-

tre ellas la pesca artesanal, la cual es una actividad que debe ajustarse a las normativas, ordenanzas, acuerdos, reglamentos, decretos, resoluciones y otros instrumentos jurídicos municipales obligatorios con el cumplimiento sobre aspectos ambientales de esta actividad, que las comunidades tengan la obligación de cumplir, respetar los dictámenes de la Ley Orgánica del Ambiente, la Ley Orgánica Penal del Ambiente, la Ley de Protección a la Fauna y a la Flora Silvestre, la Ley de Pesca y Acuicultura, y los Convenios Internacionales para la protección de las áreas bajo régimen especial, que muchas veces es desconocido por estas poblaciones por falta de información de y programas educativos, de parte de las instituciones gubernamentales; municipalidades, ministerios, universidades; de tal forma de mantener un ambiente sano y productivo para el aprovechamiento, esparcimiento, turismo, pesca y otras actividades que puedan desarrollarse en ese ambiente marino costero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altieri y Nicholls. (2000). *Agroecología: Teoría y Práctica Para Una Agricultura Sustentable*. Serie de Textos Básicos para la Formación Ambiental. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 1ra Edición.
- Altman. D. y Castiglioni R. (2000). “¿De qué hablamos cuando hablamos de gobernabilidad democrática?”. *DHIAL Desarrollo Humano e Institucional en América Latina*. www.iigov.org/iigov/pnudbibliote/dhial/. (Consulta: 20: de Mayo 2009).
- Altuve. M. (2004). *Aspectos Teóricos y Experiencias sobre Innovaciones Educativas*. Edición Grupo Grafico 5. Caracas Venezuela. 1ra Edición
- Boadas. C. (1999). “La Educación: ¿Instrumento para mejorar la calidad de vida?”. *Revista Geográfica Venezolana*. Vol. 40 (2) 1999, 273- 279.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario del Viernes del 24 de Marzo de 1999, Caracas. Venezuela.
- INAPESCA. (2003). *Producción de la pesca de arrastre en Venezuela*. Ministerio de Agricultura y Tierra. Instituto Nacional de la Pesca y la Agricultura. Caracas.
- Lárez Hernández, J.H, Carrero Blanco, H. I y García Tovar, (2004). *Las Zonas Costeras de Venezuela*. Una Aproximación a su definición Conceptual y a sus principales problemas Ambientales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela p 147.

- Lemay Michele. H (1998). *Manejo de los Recursos Costeros y Marinos en América Latina y el Caribe*. Informe Técnico. Washington, D.C Nº ENV – 128
- Ley de los Consejos Comunales. Reglamento Orgánico del Servicio Autónomo Fondo Nacional de los Consejos Comunales*. Gaceta Oficial Nº 38.878 de fecha 26 de Febrero de 2008.
- Ley de Pesca y Acuicultura*. Gaceta Oficial. Extraordinario Nº 5.877 Viernes 14 de Marzo de 2009.
- Ley Orgánica del Poder Publico Municipal con su Reforma Parcial*. Sentencia de la Sala Constitucional que suspende parcialmente el articulo 175. Gaceta Oficial Nº 38.421. Viernes 21 Abril de 2006.
- Ochoa Henríquez, Haydee. (2008). *“Innovación de la Gestión Pública en Venezuela”*. Enlace: *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, Enero – Abril, Año/vol. 5, Número 001 Universidad del Zulia, Venezuela, pp. 65 – 78.
- Pavez Carrero, Patricio (2004). *Ordenamiento de la Pesquería de la Reineta*. Facultad de Recursos Naturales. Escuelas Ciencias del Mar. Pontifica Universidad Católica de Valparaíso. Chile. p. 276
- Prats. J. (2001). *Gobernabilidad Democrática para el Desarrollo Humano. Marco Conceptual y Analítico*. Barcelona. España.
- Quintero Rizzuto, María Liliana y Gallardo Guillen, Lizbeth (2008). *Aldea Mundo*. Vol. 13, núm. 26, Julio – Diciembre. Universidad de los Andes. Venezuela pp39 - 48
- Rodríguez. A. (2005). *VIII Foro dos Recursos Mariños e da Acuicultura das Rías Galegas*. Actuación en el Exterior de la Consejería de Pesca y Asunto Marítimos, pp. 41 – 54.
- Romaña, T. (1996). *Educación Ambiental y Revinculación: Una propuesta de formación ambiental en la Universidad: “En Congreso Estrategias y Practicas Ambiental, Comunicación”* Santiago de Compostela. pp. 245 – 251

CAMBIO EN EL CONTEXTO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA NEOINSTITUCIONAL

*Zahira Moreno Freites**

*Eunice Bastidas***

1. Introducción

Se observa en Venezuela y en el resto de América Latina, un gran interés por mejorar la técnica de presupuesto, y hacer de él una herramienta útil en el proceso de gestión y toma de decisión (Salvador, 2000; Arellano, 2001; Zapico, 2004; Nader, 2005; Moreno, 2007). En este contexto, el presupuesto por proyectos puesto en práctica en el año 2005 en Venezuela por el *Ministerio de Planificación y Desarrollo* (MPD) y la *Oficina Nacional de Presupuesto* (ONAPRE) adscrita en el *Ministerio de Finanzas* (MPPF), representa una herramienta gerencial que utilizada eficientemente lograría un mejor y mayor control en la asignación y ejecución de los recursos públicos.

Según Zapico (2004), no hay una manera ideal o universal de diseñar un modelo de presupuesto y control de la gestión por resultados. Por esta razón, la implantación de una reforma de esta naturaleza debe ser un proceso incremental que sirva para ir diseñando de manera adaptativa un modelo presupuestario (Arellano, 2001, Zapico, 2004).

* Zahira Moreno Freites- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Decanato de Administración y Contaduría. Coordinación de Postgrado. Calle 8 entre carreras 18 y 19. Barquisimeto Estado Lara/ Venezuela. Telf. 0058-251-2591464; 0058-251-4400076. Código postal 3001. Email zahiramoreno@ucla.edu.ve. Doctora en Administración y Gestión de Empresas – Universidad de Valladolid – España- Msc en Educación Superior mención Docencia Universitaria- Msc en Gerencia mención Empresarial. Adscrita al Programa de Promoción al Investigador (PPI) Nivel I. Líneas de investigación: Gerencia y Gestión en Instituciones Públicas y Privadas. Estudios Prospectivos, Responsabilidad Social Empresarial y Ambiental.

** Eunice Bastidas. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Decanato de Administración y Contaduría. Coordinación de Postgrado. Calle 8 entre carreras 18 y 19. Barquisimeto Estado Lara/ Venezuela. Telf. 0058-251-2591464; 0058-251-4400076. Código postal 3001. Email eunicebastidas@ucla.edu.ve. Doctora en Contabilidad - Universidad de Valencia – España. Líneas de investigación: Determinación y Sistemas de Costos, Gerencia Estratégica de Costos, Gestión en las Organizaciones Públicas.

En este sentido, surge la presente investigación con el propósito de contribuir con una experiencia, desde el sector universitario, que permita evidenciar cómo estas organizaciones ante la presión de su principal *stakeholder* -el “Ejecutivo Nacional”- se ven en la necesidad de generar reformas gerenciales para desempeñarse eficaz y eficientemente y, sobre todo, presentar mecanismos viables para la rendición de cuentas.

Esto implica que, a partir de los lineamientos presupuestarios sancionado en el año 2005, es necesaria la definición de una nueva estructura presupuestaria para las universidades, que venían trabajando con la técnica de presupuesto por programas y ahora tienen que cambiar a la nueva técnica de presupuesto por proyecto. De allí la importancia de diseñar y ejecutar un Sistema Integrado de Gestión Universitaria y Evaluación por Resultados (SIGUER) que permita a cada universidad en base a las orientaciones del Plan de Desarrollo de la Nación, en la percepción de la demanda de su entorno y en el Direccionamiento Estratégico Institucional, plantearse proyectos que expresen resultados por lograr, de manera que el *Ministerio del Poder Popular Para la Educación Superior* (MPPES), la *Oficina de Planificación del Sector Universitario* (OPSU) y la ONAPRE puedan hacer seguimiento, evaluación y control de dichos resultados.

Este cambio en la manera de presupuestar conlleva a pensar en la adopción de herramientas gerenciales propias del sector privado al sector público. En este sentido, se toma como punto de partida, para el análisis que se presenta en este artículo, el estudio de cómo el SIGUER, que toma como fundamento la Planificación Estratégica (PE) y el Cuadro de Mando Integral (CMI), puede adaptarse al ámbito de actuación de las organizaciones de servicios públicos, específicamente las universidades venezolanas (Moreno, 2008: 87).

Para cumplir con este propósito, se considera que todo cambio o transformación institucional implica la modificación de un sistema de reglas de juego formal e informal, incluyendo tanto normas como mecanismos de cumplimiento. Según Ortiz (2004: 25) se pasa de un sistema de reglas inicial a otro sistema de reglas de juego final, por iniciativa de un grupo de actores político o económico que logra introducir ese cambio inicialmente. Este nuevo sistema de reglas de juego puede seguir tres caminos: a) perdurar en el tiempo, si un grupo suficiente de agentes cree que es un mejor sistema; b) seguir evolucionando hacia otros sistemas (si no existe una coalición de agentes que asegure su permanencia) o; c) revertir al sistema original (si existe una coalición de agentes que prefiere regresar al statu quo anterior)

Bajo estas premisas las interrogantes son: ¿Por qué se trasforman las instituciones? ¿Cómo lo hacen? ¿Por qué lo hacen? Para responder a estas preguntas, la teoría neo-institucional maneja los conceptos de isomorfismo institucional, ya que a través de los procesos de isomorfismo: coercitivo, normativo y mimético, las normas y reglas de juego del campo organizativo (entorno), se trasladan al interior de las organizaciones, que son altamente sensibles al contexto que les rodea (DiMaggio y Powel, 1983).

2. El Neo-institucionalismo, en su Vertiente Sociológica

Cabe señalar que dentro del neo-institucionalismo una cuestión que ha tomado bastante atención, es la referida al cambio institucional, partiendo de que éste delinea la forma en que la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico de la sociedad e inclusive de un sector (Rivas, 2003:11).

En el caso de la administración pública, los cambios en las reglas de juego usualmente se inician por cambios explícitos en las reglas formales (alguna nueva ley o decreto que se sancione) las que sólo pueden aspirar a tener algún efecto si existe voluntad política para la creación o fortalecimiento de mecanismos para su ejecución, a través del fortalecimiento institucional y de la asignación de recursos económicos y gerenciales de las instituciones a cargo de hacer cumplir las nuevas normas. Si se logran estos recursos, y las reglas se hacen cumplir por un tiempo suficiente, los actores comenzarán a percibir los efectos del nuevo sistema de normas. Si suficientes actores perciben el cambio institucional como beneficioso, será posible rechazar las presiones para volver al status quo anterior o moverse hacia otro sistema de reglas.

Entonces, la institucionalización del cambio ocurre cuando se logra impactar en las reglas informales (cultura, valores, expectativas), modificando las percepciones que existían antes de la introducción de los cambios formales y validándolo como algo positivo y que vale la pena defender. En este sentido, lo recomendable es introducir modificaciones institucionales simples, que puedan ir perfeccionándose con la experiencia, a medida que crece la legitimidad del cambio introducido.

La vertiente sociológica del neo-institucionalismo, hace hincapié en los procesos de socialización, ya que a partir de éste los ciudadanos conformaron sus patrones, valores y marcos de referencia (Rivas, 2003:13). Así mismo, considera la importancia del entorno cultural donde operan las organizaciones y la legitimación en modelar los arquetipos organizativos e influenciar en su comportamiento (Araujo, 2000: 28). De esta forma, el

análisis de las organizaciones integra el estudio de las variables culturales no dejando espacio para ningún ejercicio racional, ya que las prácticas institucionales son simplemente productos de la cultura y valores de la organización, donde los individuos han sido socializados y por consiguiente tienen apego a ella.

De importancia para el neo-institucionalismo, es el hecho de que las organizaciones no se constituyen y se desarrollan aisladas de su entorno, sino que interactúan con él y las características de esa interacción van a tener diversos efectos en cómo se estructuran los arquetipos de dichas organizaciones. A medida que un campo organizacional se va conformando, las nuevas organizaciones a menudo toman como ejemplo a otras que son más exitosas (Di Maggio y Powell, 1983)

Por lo tanto, las organizaciones en un proceso de institucionalización, en su búsqueda por la legitimidad, sufren procesos isomórficos que les proveen las siguientes ventajas: ser reconocidas como legítimas o válidas por su entorno, lo que les permite, entre otras cosas, la expansión o el éxito y, además, disminuir la incertidumbre. Es a través del isomorfismo, que las normas del campo organizativo se trasladan al interior de las organizaciones, generando cambio en sus procesos.

Estos planteamientos, de isomorfismo, son ilustrados por Salvador (2000), quien resalta el papel del Estado y las comunidades profesionales en la definición y difusión de instituciones en América Latina, lo cual ha facilitado el surgimiento de otros agentes, como los organismos internacionales o las consultoras transnacionales, que actúan impulsando determinados arreglos institucionales en el ámbito de la gestión pública.

Razón por la cual en América Latina, el enfoque modernizador ha favorecido la tendencia a la reproducción de las instituciones (de otras latitudes) consideradas exitosas en el campo organizativo de la administración pública. Con estas dinámicas de isomorfismo institucional y la reproducción de los mecanismos de estructuración y actuación, tanto a nivel formal como informal, la organización pública tiende a ganar legitimidad, pues su evaluación social se realiza en esos términos y no en función de los resultados concretos de su actividad. Estas dinámicas se explican a través del isomorfismo coercitivo, que ha generado una expansión de determinadas orientaciones de actuación. Las denominadas reformas de primera y segunda generación son claros ejemplos de la importancia de estos postulados, así como de la capacidad de influencia de determinados agentes, facilitados por el paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP), que se ha apoyado por los organismos internacionales y por empresas de consulto-

ría internacional (Nader, 2005; Armijo, 2005).

Esta dinámica de isomorfismo institucional, bajo el paradigma de la NGP, se expandió por buena parte de América Latina, tanto en su concepción genérica como en sus concreciones, como lo muestra la gran cantidad de iniciativas para el diseño e implementación de sistemas de presupuesto por resultados e indicadores de gestión dirigidos a la administración pública. Un elemento importante que contribuyó a este proceso de difusión fue la intervención de diversos organismos internacionales, como el caso de las Naciones Unidas que, a través de los diferentes organismos vinculados, promovía el fortalecimiento de los Estados como vía para facilitar la implementación de los planes de desarrollo.

Habría que preguntarse, entonces ¿Cómo ha sido la experiencia de los países de América Latina que han asumido este reto? ¿Cuáles han sido sus resultados? Según Forni y Lucimeire (2006: 32), la implantación de los distintos sistemas se ha realizado combinando la vía de la imposición “isomorfismo coercitivo” y la vía de la emulación “isomorfismo mimético”, pero sin incluir una adecuada reflexión sobre su realidad concreta, quedándose como una copia superficial alejada de pautas de evaluación para la mejora continúa. A pesar de los importantes procesos de emulación basados en el isomorfismo institucional, la realidad compleja de cada país, especialmente en un ámbito como el presupuestario, donde interviene la variable “política” para la toma de decisión, ha sido simplemente un ejercicio para la mayoría de los países, que han intentado su implementación más no ha resultado exitosa la vinculación de los resultados de estos sistemas con la toma de decisión por parte de los gerentes públicos.

En síntesis, el enfoque neo-institucional es pertinente para el estudio de la adopción de herramientas gerenciales de la NGP, como por ejemplo, el presupuesto por resultados, en un sector y en un país donde el cambio de las reglas del juego, han sido una constante en los últimos años. En el caso del sector universitario venezolano que busca mecanismos de legitimación en un entorno de constante incertidumbre, se podría decir que en estos cinco últimos años, a partir de la imposición (desde el entorno institucional), de una nueva manera de presupuestar y gestionar, en el interior de las universidades públicas nacionales, se están introduciendo cambios en la forma como se gestiona lo estratégico y lo operativo. Por lo tanto resulta de gran importancia contar con una investigación en este tema.

3. Las Prácticas Gerenciales como mecanismo de legitimación en el sector público

El presupuesto por proyectos es una herramienta gerencial que encaja dentro de los planteamientos de la NGP. Se pudiera decir, que surge como un mecanismo de legitimación para la administración pública venezolana; brindando la oportunidad para incorporar los beneficios alcanzados por los avances de la contabilidad de gestión, en la administración de las organizaciones gubernamentales. Esta situación, respalda los planteamientos de Hood (2001), quien señala como las organizaciones del sector público, han adoptado las herramientas de gestión más innovadoras provenientes de las prácticas gerenciales de las empresas privadas.

Muchas de las prácticas gerenciales (Planificación Estratégica, Presupuesto por Resultados, Gestión del Cambio, Dirección por Objetivos, Dirección por Proyectos, Gestión de Servicios, Marketing, Dirección de Operaciones, Diseño Organizativo, Dirección de Recursos Humanos, Sistemas Financieros, Sistemas de Información y Control de Gestión, entre otras), constituyen símbolos de legitimidad, así como sus procedimientos, técnicas y rutinas representan mitos organizacionales; todo esto integra una estructura formal prediseñada, que exhibe responsabilidad y racionalidad, más allá de la discrecionalidad de los miembros de la organización (Moreno y Bastidas 2007: 12). La incorporación de estas formas socialmente legitimadas, puede generar mayor compromiso de los *stakeholders* externos e internos con la organización, y a su vez, es señal de disposición a aceptar los mitos y ceremonias que impone el campo organizativo permitiendo, de esta manera, garantizar su supervivencia en el tiempo.

En el caso del presupuesto por proyecto, en el sector de educación superior, puede considerar la puesta en práctica del SIGUER que considera la PE y el CMI como instrumentos de gestión para propiciar el cambio y replantar nuevas reglas de juego en la asignación, ejecución y control presupuestario. Por lo tanto, en este artículo se espera constatar a través de la evidencia empírica las siguientes proposiciones:

Proposición N° 1: La técnica de presupuesto por proyectos lleva a las universidades a replantearse sus funciones y lograr una asignación, ejecución y control de los recursos públicos de manera más eficiente influyendo positivamente en el diseño y puesta en práctica de SIGUER.

Proposición N° 2: El marco institucional de las universidades (reglas de juego) condiciona su comportamiento y resultados y, éstos últimos, a su vez, condicionan los cambios institucionales al interior de estas organizaciones.

4. Metodología de la investigación

El presente estudio se considera bajo el paradigma cualitativo, que según Rusque (2001: 177), “.... busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores”. A partir de este punto de vista, la investigación cualitativa capta la vida social como resultado de la percepción que tiene el actor de su propia vida social, por medio de significados a través del proceso de integración. Esto tiene como consecuencia una percepción amplia de la realidad cambiante y sujeta a revisión.

De acuerdo a lo expresado, ésta investigación de tipo cualitativa, busca obtener datos relacionados con el comportamiento de las actores involucrados en el proceso Plan-Presupuesto, explicando de alguna forma, cuáles son sus motivaciones, acciones operacionales y reacciones ante escenarios y situaciones de incertidumbre. En este caso, referido a la nueva estructura presupuestaria para la administración pública venezolana.

Con la implementación de ésta herramienta presupuestaria en la administración pública en general y en las universidades en particular (2005), se realizaron sesiones de trabajos durante un año y medio (que reposan en acta) en el contexto de las reuniones ordinarias y extraordinarias, de la Comisión Permanente de Directores de Planificación de las Universidades Nacionales (CPDPUN); otras reuniones se realizaron bajo la coordinación de la subcomisión que OPSU nombró en noviembre 2005 para el estudio, análisis y propuesta de la nueva estructura plan-presupuesto 2006-2007. Además se realizaron dos talleres con los Directores de Planificación de las universidades nacionales, con la participación de funcionarios invitados de la OPSU y otro de MPPES, con el propósito de establecer lineamientos, que orienten la propuesta de una nueva estructura plan-presupuesto así como la formulación de indicadores de gestión y de resultados.

Se utilizó como estrategia de apoyo, para complementar los análisis efectuados, la revisión de información documental y de bases de datos electrónicas. Es decir se consideró el estudio y análisis de la información registrada en el sistema Nueva Etapa y los documentos consignados a la OPSU - ONAPRE (planes operativos y los reportes de evaluación de la ejecución física y financiera de las universidades) con el fin de determinar la forma en que cada universidad formula y ejecuta sus proyectos presupuestarios y acciones centralizadas.

La revisión de esta información fue necesaria para esta investigación, ya que los datos registrados por los propios actores del proceso, suministraban datos únicos, no ubicables por ninguna otra técnica. Además la revisión de documentos oficiales contribuyó a extraer información valiosa

y fidedigna que complementa este análisis.

También se realizaron entrevistas a los técnicos de OPSU y ONAPRE a fin de conocer los lineamientos nacionales en cuanto a la formulación y seguimiento de la planificación y el presupuesto, así como las condiciones para el desarrollo de una alternativa de financiamiento en base a la evaluación de resultados.

5. Discusión de los resultados

Validación y Constatación de la proposición nº 1. La técnica de presupuesto por proyectos lleva a las universidades a replantearse sus funciones y lograr una asignación, ejecución y control de los recursos públicos de manera más eficiente influyendo positivamente en el diseño y puesta en práctica del SIGUER.

La influencia que ejerce esta técnica presupuestaria sobre SIGUER, se puede explicar desde dos perspectivas, una técnica y una sociológica, ésta última requiere de mayor comprensión y explicación debido a las implicaciones que ella tiene sobre la gestión universitaria y los procesos de implementación.

Desde una perspectiva técnica, el presupuesto por proyecto influye positivamente en el diseño de SIGUER ya que proporciona una base práctica, metodológica y tecnológica sobre la cual se soporta el diseño del Sistema Nueva Etapa (plataforma tecnológica del Estado para consolidar la información plan-presupuesto de los organismos públicos).

En este sentido, a través de las diferentes sesiones de trabajo, con los Directores de Planificación de las 21 universidades públicas nacionales, se percibió la aceptación de las variables involucradas para la propuesta de la nueva técnica de presupuesto por proyecto, al tiempo que formularon importantes aportes en procura de su coherencia lógica y práctica. Al respecto se pueden mencionar, algunas razones, que justificaron los ajustes que se realizaron al presupuesto por proyecto 2006 como punto de partida para el diseño de SIGUER:

- Debe hacerse explícito un proyecto académico que se corresponda con un proyecto de Nación y de la Región en el mediano y en el largo plazo.
- Los indicadores son instrumentos para el control y evaluación de políticas, objetivos y metas, y constituyen instrumentos administrativos y gerenciales de gran utilidad para el mejoramiento institucional y del sector en su conjunto.

- Es necesario integrar en cada institución los indicadores de gestión con los resultados de su evaluación académica, es decir, reactivar el Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA) de las universidades venezolanas o el SINEAIES, Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de las Instituciones de Educación Superior, para que complementen y apoyen el SIGUER.
- Los indicadores de desempeño incorporados en el presupuesto incluyen una meta o compromiso, así el resultado de los indicadores permite inferir una medida del logro de las metas propuestas. Estas metas pueden estar directamente relacionadas con alguno de los productos (bienes o servicios) que ofrece la institución, o tener un carácter más amplio, que englobe todo su quehacer (en atención a las prioridades que establezca el gobierno).

En síntesis, los aspectos técnicos de este trabajo, desarrollados por parte de las universidades públicas nacionales, permitirá en el tiempo, contar con más y mejores indicadores, lo que crecientemente enriquecerá el compromiso y evaluación del desempeño de las instituciones universitarias, contribuyendo a la transparencia y a una mejor calidad en el uso del gasto.

Desde una perspectiva sociológica, el neo-institucionalismo, permite explicar cómo las prácticas institucionales (reglas de juego) en este caso, el presupuesto por proyecto, influye positivamente en el diseño y puesta en práctica de SIGUER ya que condiciona el comportamiento y la estrategia de los *stakeholders* involucrados. Así mismo explica la relación Estado–Universidad, donde el Estado, dentro de sus competencias puede que haga uso de indicadores para la asignación presupuestaria a las universidades.

En el año 2005 se decretó con carácter de ley, que el proyecto y la ley anual de presupuesto del año 2006 deben ser elaborados bajo una nueva metodología de formulación y ejecución por proyecto. El isomorfismo coercitivo ejercido por parte del Estado, debido a la necesidad del gobierno de emprender proyectos que traspasan la misión de los organismos públicos, produce un cambio institucional al abandonar una práctica (presupuesto por programa) y la adopción de una nueva (presupuesto por proyecto), de igual estructura metodológica para todas las universidades.

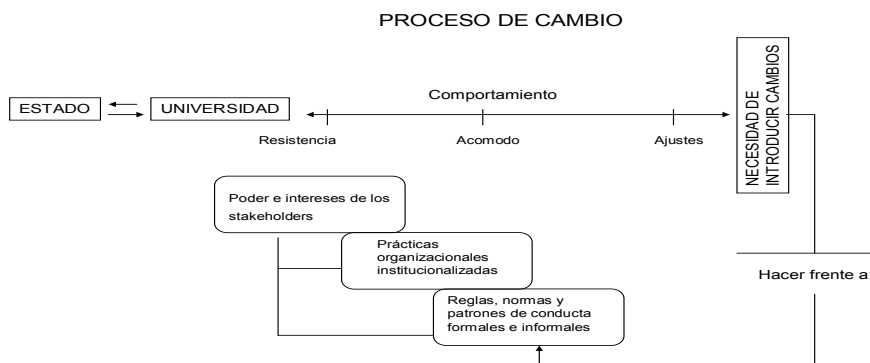
Este mandato se hace en el marco del artículo 14 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP), con el propósito de buscar mejorar la efectividad, la eficiencia y la transparencia de la gestión pública, en función de los objetivos y estrategias del Plan de Desarrollo de la Nación.

No hay duda que se deben buscar todas las alternativas posibles para garantizar una distribución equitativa de los aportes estatales a la educación superior, de tal forma que el presupuesto se asigne de conformidad con los méritos y resultados alcanzados, que no puede ser distinto a la búsqueda del mayor beneficio social. Razón por la cual surge la propuesta para el diseño de un sistema integrado de gestión universitaria y evaluación por resultados (SIGUER) el cual se justifica como consecuencia de las exigencias de una gestión pública con mayor énfasis hacia los resultados a través de la puesta en práctica de la nueva técnica presupuestaria por proyectos (ONAPRE y MPD, 2006).

Por otra parte, al caracterizar el contexto institucional en el que se desarrolla la relación Estado – Universidad para la asignación presupuestaria, se está poniendo de manifiesto un factor fundamental para explicar sus comportamientos. Por consiguiente en la gráfica n° 1 se esquematiza un modelo explicativo del proceso de cambio ocurrido en las universidades públicas venezolanas, ante la demanda del Estado de adoptar la estructura de presupuesto por proyecto.

Gráfico n° 1

Modelo Explicativo del Proceso de Cambio Institucional en las Universidades Públicas Venezolanas 2005 - 2007



Fuente: Elaboración propia a partir de Moreno (2007).

En base a este modelo se puede decir que: la dinámica institucional de las universidades es afectada por fuerzas provenientes del medio ambiente institucionalizado, en este caso, la presión la ejerce el Estado ante la exigencia de presentar el presupuesto bajo los parámetros de una nueva

técnica. Debido a esta situación las universidades se ven presionadas a desarrollar un comportamiento que les permita responder con éxito a dichas fuerzas institucionales (Resistencia - Acomodo – Ajuste). Resultando el SIGUER como un mecanismo de legitimación con su entorno, ya que la vinculación del financiamiento con la evaluación del desempeño y la introducción de indicadores, además de buscar una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, responde a una necesidad de asemejarse a otros organismos públicos del contexto internacional, que vienen adelantando reformas presupuestarias orientadas a resultados.

A continuación se explica cada una de los comportamientos que manifestaron las universidades durante este proceso, el cual se puede describir a partir de fases o etapas, que experimentaron en un contexto de presión y cambio.

Fase I: Resistencia, debido a que aún no se había consolidado la estructura por programas en las universidades y aparece una nueva técnica que carecía de soporte teórico y adecuación para las universidades e institutos de educación superior. Así mismo, también se evidencia resistencia por parte de las universidades de introducir mejoras en la distribución presupuestaria y en la evaluación institucional de sus procesos y productos.

Fase II: Acomodo, a la vista de la situación planteada, un grupo de universidades se reunieron y decidieron llamar proyecto a lo que se venía manejando como programa. La presión del tiempo condujo a un análisis rápido de la red de producción institucional de la cual se derivaron los programas y se concluyó que esa misma lógica llevaba a la formulación de los proyectos presupuestarios.

Fase III: Ajuste, después de dos años de puesta en práctica de la estructura por proyectos se han evidenciado ciertas debilidades que conducen a un análisis más profundo para realizar una nueva propuesta que esté mas acorde con las exigencias que se le demanda a las universidades en este contexto institucional. Por lo tanto, esta fase ha requerido de mayor participación de los diferentes *stakeholders* para consensuar un modelo de financiamiento para las universidades públicas venezolanas, que permita la evaluación de sus resultados y su vinculación con la asignación presupuestaria (SIGUER). Esto requiere de voluntad y decisión política más que de capacidades técnicas para realizar la propuesta. Así mismo, requiere de las universidades la necesidad de innovar e introducir cambios estructurales y de comportamiento que no sean incompatibles con la eficiencia y eficacia organizacional. Ambos aspectos (a.- Decisión y voluntad política y b.- innovar) son condicionantes para la aprobación y puesta en práctica

de SIGUER.

La teoría neo-institucional explica que este proceso, por el cual están pasando las universidades (Resistencia – Acomodo – Ajuste) es justificado en el sentido de querer adquirir aceptación social y aprobación, como consecuencia de la conformidad ante las nuevas normas y expectativas del entorno institucional. Sin embargo hay que dejar claro que el cambio institucional esta afectado por factores técnicos y factores organizacionales que condicionan su implementación (Moreno, 2007: 84). Es así como las universidades, sumergidas en este proceso, son organizaciones en las cuales han prevalecido los factores organizacionales para la puesta en práctica de SIGUER (poder e intereses que ejercen los stakeholders, las estructuras sociales así como su estructura de gobierno, valores y cultura, entre otros). Del mismo modo que ha prevalecido el apego a las reglas normas y procedimientos institucionalizados para la asignación presupuestaria que no permiten la incorporación de unas nuevas reglas de juego.

De las veinte y una (21) universidades públicas venezolanas solamente nueve Rectores contestaron sobre la aprobación de SIGUER; de los cuales tres repuestas fueron negativas, cuatro aprobaron condicionado a cambios menores y solamente dos fueron de respaldo total para la implantación. Como se observa, la apatía y la indiferencia de los Rectores hacia el cambio son bastante notables, al no responder a los planteamientos que se le presentaron para su consideración; a pesar de que sus respectivos Directores de Planificación y Presupuesto participaron activamente en el diseño del sistema.

Por lo tanto, las respuestas de las universidades no sólo dependen de las presiones institucionales del contexto, sino además de su propia dinámica interna y de variables como la capacidad de innovar, manejo de incertidumbre y flexibilidad para adoptar un nuevo sistema de gestión. Con esto se quiere destacar el papel activo que tienen los factores organizaciones en el comportamiento de las organizaciones universitarias.

Solamente se pudiera hablar de una **Fase IV: Institucionalización**, cuando la presión del contexto normativo donde se difunden los valores y normas sociales de lugar a nuevas prácticas gerenciales que comiencen a institucionalizarse en las universidades venezolanas. Esto pudiera ocurrir cuando algunas universidades comiencen a innovar en sus sistemas de gestión (haciendo frente a los intereses de los *stakeholders* internos, a las prácticas organizacionales institucionalizadas, las reglas, normas y patrones de conducta formales e informales, entre otros) y se comiencen a difundir las primeras prácticas de contabilidad de gestión (Cuadro de

mando integral, indicadores, entre otros) que le den soporte a SIGUER, y trasladar estas experiencias a otras universidades a través de mecanismos de isomorfismo. Hasta completar la fase de institucionalización.

En este momento, conforme a los resultados obtenidos, la fase de ajuste continua extendiéndose en el tiempo (2005-2010), la respuesta de OPSU ha sido continuar la mejora de la estructura de presupuesto por proyecto. Algunas universidades están implementando herramientas gerenciales como el CMI para realizar un mejor seguimiento de su gestión a través del diseño de indicadores (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado UCLA, Universidad Central de Venezuela UCV y Universidad Católica del Táchira UCAT).

Proposición N° 2: El marco institucional de las universidades (reglas de juego,) condicionan su comportamiento y resultados y; estos últimos, a su vez, condicionan el cambio institucional al interior de estas organizaciones.

La incertidumbre que caracteriza el contexto institucional de las universidades venezolanas dificulta que éstas acepten propuestas de cambio ya que, por una parte, perciben que el énfasis del Estado es control e intervención universitaria y, por otra parte, su apego a reglas, normas, procedimientos y prácticas institucionalizadas, prescritas por la cultura institucional en la que viven y han sido socializados, origina una resistencia para introducir un cambio en la gestión y evaluación universitaria (Moreno, 2007:98). Situación que se deriva del ambiente político y social que vive actualmente el país, que influye directamente en la percepción de los universitarios para realizar cambios.

Por lo tanto, se constata que el marco institucional de las universidades condiciona su comportamiento y resultados. No se puede hablar de cambio cuando estas organizaciones sienten amenazada su autonomía (Aleman, 2006; Moreno 2007). En este sentido, imponer la calidad académica, a través de mecanismos de evaluación por parte del Estado y condicionar los recursos a los resultados de estas evaluaciones, en Venezuela, es visto como una intervención del gobierno actual en estas instituciones. Por tal razón, la calidad no puede imponerse desde fuera de las universidades (marco institucional), sino que le corresponde a las mismas universidades fijar sus políticas de calidad y crear las instancias correspondientes para garantizarla de acuerdo a sus diferentes misiones, estilos de gestión, ofertas académicas, entre otros aspectos que la caracterizan y le da identidad propia.

En este sentido, podemos inferir que la cultura con que se asume la autonomía (Aleman, 2006) ha generado las resistencias suficientes para frenar los impulsos externos que pudieran desencadenar un comportamiento homogéneo (isomorfismo) entre las universidades para atender a una política de evaluación y financiamiento por parte del Estado. Muy a pesar del impacto que ha tenido el rol del “Estado evaluador” en el ámbito internacional, donde las políticas gubernamentales otorgan a la evaluación un papel esencial para originar cambios en las universidades, considerando las condiciones de incertidumbre en las que se desenvuelven (expansión de la matrícula, diversificación en las instituciones de educación superior, y recortes presupuestales al gasto público en la educación superior, entre otros).

Así, que se debe tener en cuenta que desde el exterior no solamente vienen incentivos o estímulos para el cambio, muchas veces necesarios para el logro de la excelencia, sino que también vienen amenazas que propician el *status quo* de estas organizaciones. Por esta razón, los cambios, en las organizaciones universitarias, no sólo son posibles como resultado de una presión externa (en este caso isomorfismo coercitivo) sino que también responden a una dinámica interna que se determina por su cultura, creencias y valores; lo que de alguna manera permite aceptar y adoptar las intenciones que vienen de las políticas que se emanan del exterior.

La evidencia empírica ha demostrado que tiene que haber una fuerza interna y una visión prospectiva que propicie el cambio para equilibrar a la universidad con las presiones que percibe de su entorno (Moreno, 2007: 112). Desde esta perspectiva el cambio tiene un origen explicativo de carácter endógeno, en el sentido de que tienen que existir disposición para ello.

6. Conclusiones

La presión del Estado, indudablemente esta ejerciendo un isomorfismo coercitivo, a partir de este nuevo instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos, ya que todos los organismos públicos (centralizados y descentralizados), incluyendo también a las universidades, adoptaron la nueva técnica de presupuesto por proyecto. De lo contrario, no tendrían asignación de recursos para cumplir con sus funciones.

Las universidades bajo las mismas presiones tenderán a parecerse unas a otras, en su manera de responder a las demandas y presiones percibidas, adoptando las mismas políticas, prácticas y rutinas, es decir tenderán a ser isomórficas en su diseño y ejecución presupuestaria.

Sin embargo la experiencia durante el periodo fiscal 2006-2007 /2008-2009 demuestra que no han aparecido nuevos valores y creencias plasmados en nuevas formas de actuar y concebir realmente lo que significa un proyecto, por lo tanto se observa que los mismos vicios y debilidades que se venían produciendo bajo el enfoque de programa ocurren exactamente igual con el enfoque de proyectos. Pareciera que tres años (el tiempo de duración de esta investigación) no es tiempo suficiente para llegar a institucionalizar una nueva práctica, más allá de sus especificaciones técnicas; se ha dejado a un lado su esencia y filosofía para crear nuevos valores, creencias, normas y reglas sociales.

Evidencia de lo anteriormente expuesto se puede observar cuando en noviembre 2006, la OPSU, nombra una comisión para el estudio y mejora de la estructura presupuestaria para el 2008 y ésta no fue aprobada porque representaba un cambio en la manera de realizar la asignación presupuestaria y un rediseño de los sistemas de información existentes en las universidades.

A la luz de la respuesta de continuar con la misma estructura (ONAPRE, 2005) para formular el presupuesto 2008 y siguientes..., se pone de manifiesto que el cambio institucional es un proceso progresivo, social y requiere consenso, por tal razón demanda tiempo para que las nuevas reglas de juego logren sedimentarse e institucionalizarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemán, Gloria. (2006). "Una Propuesta Analítica para el Estudio del Cambio en las Instituciones de Educación Superior". *Revista Perfiles Educativos*. Vol. 28 n^o.11, México.
- Araujo, Pablo. (2000). *Fuerzas Competitivas, Presiones Institucionales y Cambio Contable*. Tesis Doctoral de la Universidad de Cáliz. Colombia.
- Arellano, David. (2001). "Dilemas y Potencialidades de los Presupuestos Orientados a Resultados: Límites del Gerencialismo en la Reforma Presupuestal". Documento presentado como ponencia en el VI Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública, 5-9 Noviembre. Buenos Aires, Argentina.
- Armijo, Marianela. (2005) *Diagnóstico Preliminar de la Gestión por Resultados en el Perú*. BID.
- DiMaggio, Paul. y Powell, Walter. (1983). "The Iron Coge Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, Vol. 48.

- Forni, Pablo y Lucimeire Virgilio (2006). "El Desarrollo y Legitimación de las Organizaciones del Tercer Sector en la Argentina. Hacia la Definición de un Isomorfismo periférico". *ARTIGO, sociologías*, Porto Alegre, año 8, nº 16, julio 2006.
- Hood, C (2001). "Balanced Scorecard: Perspectives and Public Management Implications". *Material Auditing Journal*, nº 16.
- Ministerio de Finanzas (2005). "ONAPRE Utilizará Nueva Metodología "Presupuesto 2006"". *Finanzas* nº 92. Entrevista a General Alfredo Pardo Acosta Director de ONAPRE.
- Ministerio de Planificación y Desarrollo (2005). *Lineamientos para la Elaboración del Plan Operativo Anual Nacional y el Plan Operativo Anual Institucional*.
- Moreno, Zahira. (2008). *Diseño y Validación de un Sistema Integrado de Gestión Universitaria y Evaluación por Resultados*. Tesis Doctoral de la Universidad de Valladolid – España
- Moreno, Zahira y Bastidas, Eunice. (2007). "El Cuadro de Mando Integral en la Gestión de las organizaciones del sector público: Caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado". *Revista Compendium*. Nº 18 pp. 5 -20.
- Nader, Rosa. (2005). "La Evaluación como Herramienta para una Gestión Pública Orientada a Resultados: El Caso del Gobierno Federal Brasileiro". *Documentos Estudios. Serie Estudio de Caso*, Vol. nº 2.
- Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). (2006). *Taller Revisión de la Formulación del POA*. Caracas, Noviembre 2006.
- Ortiz, Fabio. (2004). "Cambio Institucional: ¿Qué es y Cuándo Dura?". *Revista de Economía y Derecho*. Vol. 1, nº 3.
- Rivas, José. (2003). "El Neoinstitucionalismo y la Revaporización de las Instituciones". *Revista Reflexión Política*. Año 5, nº 9 Junio 2003. IEP – UNAB - Colombia.
- Rusque, Ana. (2001). *De la Diversidad a la Universidad en la Investigación Cualitativa*. Ediciones Fases. UCV; Editorial Vadell Hermanos: Caracas, Venezuela.
- Salvador, Miguel. (2000). "Procesos de Modernización y Prestación de Servicios Públicos: El Papel de las Instituciones en la Gestión de las Administraciones Públicas". *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santo Domingo, Rep. Dominicana.

Zapico, Eduardo. (2004). "Condiciones para el Desarrollo Integrado de la Evaluación y Presupuesto por Resultados". *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma*.

EL CAMINO A LA REFORMA POLICIAL EN MÉXICO: POSIBILIDADES Y DIFICULTADES DEL “MANDO ÚNICO”

*Rigoberto Soria Romo**

1. Introducción

El tema de la seguridad pública en México ha tomado en los últimos años creciente interés debido a que es un problema que amenaza la seguridad nacional y la estabilidad del país. Este trabajo pretende revisar los pasos tomados hasta ahora en la reforma policial en México, en sus tres ámbitos de gobierno, y analizar las posibilidades de éxito o fracaso de la iniciativa del “mando único policial” que se encuentra en estudio en el Congreso de la Unión. De igual forma, se busca explorar las posibles ventajas y desventajas que tendría su implementación en nuestro país.

Para el cumplimiento de lo anterior, en este apartado se presentan algunos conceptos básicos como son la definición de seguridad pública, el ámbito responsable de la misma y su evolución y alguna información sobre la inseguridad pública en México. En el tercer apartado se destacan algunos datos sobre la policía en México. En el cuarto apartado se analiza el financiamiento de la seguridad pública y sus programas. En el acápite siguiente, se reseña los primeros pasos de la reforma policial en México y se enfatiza el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP). Se continúa

* Profesor Investigador de Tiempo Completo adscrito al Departamento de Políticas Públicas del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: soriaromo@yahoo.com.mx. Teléfono y fax: + 52 (33) 3770 3300 y 3770 3456 extensión 25613. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Políticas Públicas, Periférico Norte no. 799, Modulo “F”, Primer Piso, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan Jalisco, México, C.P. 45100. [twitter@gobiernocal2](https://twitter.com/gobiernocal2)

Una primera etapa del proyecto “Las relaciones fiscales intergubernamentales federación-estado-municipio en la seguridad pública: el caso Jalisco” de la que se desprende la presente ponencia fue apoyado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de México, a través de la convocatoria “Apoyo Complementario a Investigadores en Proceso de Consolidación” 2008-2009, Convenio 91075. Se agradece el apoyo de CONACYT y del Departamento de Políticas Públicas del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara por su apoyo.

con la evolución de la Policía Federal y se presenta a la policía ministerial de investigación. En el noveno apartado se analiza la iniciativa del “mando único” para terminar con las conclusiones del trabajo.

2. La seguridad pública en México

Rowland (2003: 3-4) señala que:

[...] el surgimiento de la inseguridad pública como una de las principales preocupaciones de las poblaciones tanto en México como en otros países de América Latina no fue anticipado ni por los teóricos del desarrollo, ni por los políticos de la región. De hecho, la atención de estos actores durante los años ochenta y noventa estuvo más bien enfocada a cuestiones relacionadas con los intentos de superar la inestabilidad macroeconómica, lo que a su vez suponía, promovería un crecimiento sostenido y la eventual superación de la pobreza ... A pocos se les ocurrió preguntar cuáles otros efectos podrían surgir de estos cambios económicos y políticos, especialmente cuando se combinaban con un relajamiento de los controles sociales formales e informales, incluyendo los que se regían tradicionalmente por medio de las familias, las escuelas y los empleos ... en retrospectiva es claro que también se manifestó en estos años una marcada desatención a los sistemas de policía y de administración de justicia.

Sin embargo, a partir de una serie de reformas al artículo 21 constitucional que datan de 1994 hasta 2009, la seguridad pública se ha tratado de definir de manera integral y sistémica como una función a cargo de la Federación, del Distrito Federal, de los Estados y de los Municipios, que comprende desde la prevención de los delitos; su investigación y persecución, la sanción de las infracciones administrativas, y la reinserción social del individuo.

Por su parte, la Ley General del SNSP (DOF, 2 de enero de 2009) añade que la seguridad pública tiene como fines salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos. De igual forma, en diversos instrumentos se aporta a la conceptualización de la seguridad pública. Por ejemplo, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 plantea la necesidad de fortalecer la coordinación y cooperación entre los tres órdenes de gobierno para combatir la delincuencia, en el contexto del SNSP.

La participación de la sociedad organizada se establece, entre otros instrumentos, en el “Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad” (DOF, 12 de Agosto de 2008). Este acuerdo es un mecanismo entre los tres poderes y los tres órdenes de gobierno que conforman el

Estado Mexicano y los sectores privado y social, a fin de que cada uno de ellos desarrolle, en el ámbito de sus atribuciones y competencias, acciones específicas en favor de la seguridad, la justicia y la legalidad.

Fuera del ámbito oficial, existe una gran variedad de conceptos acerca de la seguridad pública. Por ejemplo, Ramírez (2003: xi) añade que “la seguridad pública es una de las obligaciones ineludibles del Estado y uno de sus fundamentos ideológicos más importantes ... El Estado de Derecho no sería concebible, ni posible, sin orden ni tranquilidad públicos, es decir, sin seguridad pública”.

En los últimos años, el problema de la seguridad pública es uno de los más estudiados, ya que se ha convertido en uno de los más graves que enfrenta la sociedad mexicana. Un estudio (Mascott, 2003: 1) resume la problemática relacionada con la seguridad pública en México:

La seguridad pública se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del gobierno y de la sociedad, no sólo en México sino en la mayor parte del mundo. Varias razones han contribuido a este resultado: incremento de las tasas de incidencia delictiva, crecimiento en el porcentaje de delitos que se cometen con uso de violencia; proliferación de armas de fuego; mayor publicidad de casos específicos de delitos; baja eficacia de los sistemas de prevención y sanción del delito, entre otras. A esta lista, algunos autores han añadido la pobreza y/o la desigualdad en la distribución de la riqueza pero aún no existe evidencia empírica concluyente sobre este tema.

Una coincidencia de muchos autores (Ramírez, 2003; Mascott, 2003, por ejemplo) es el acuerdo de que uno de los principales obstáculos y dificultades que enfrenta la investigación en los asuntos de seguridad pública es la falta de datos completos, confiables y comparables.

Según Mascott, (2003: 3) en el caso de México, las estimaciones de las tasas de criminalidad indican que la inseguridad es un problema en ascenso, en especial con respecto al robo, en todas sus modalidades, el homicidio, el secuestro y el narcotráfico. Según el mismo trabajo, el uso de violencia ha incrementado la sensación de inseguridad, generando severas consecuencias en la sicología y en el comportamiento de quienes la sufren: 1) sensación de pérdida de derechos; 2) incremento en los gastos públicos y privados en materia de seguridad; 3) disposición creciente a portar armas; 4) creciente apoyo a la pena de muerte y/o a procurarse “justicia” por mano propia; 5) incremento en el apoyo a actividades violentas y/o ilegales por parte de la policía.

En el caso de México, de acuerdo con datos del Instituto de Estudios Sobre la Inseguridad (ICESI, 2010) la tasa de victimización¹ ha ascendido ligeramente entre 2004 (11.3%) y 2008 (11.5%, pasando por un ligero descenso en 2007 (10.8%). Esta tasa de victimización fue de 10.1% para 2009, lo que revierte la tendencia.

La entidad que observó mayor tasa de victimización durante todo el periodo fue el Distrito Federal (con una tasa entre 19 y 21%) y las entidades con menor tasa fueron Chiapas (2004 y 2007) y Veracruz (2008). El promedio nacional durante estos años fluctuó alrededor de 11%.

En cuanto a la cifra negra de la delincuencia, es decir la suma de delitos denunciados, pero en los cuales no se inició averiguación previa más los delitos no denunciados se ha incrementado, pues en 2004 dicha cifra fue 80%; en 2007 ascendió a 87% y para 2008 observó un pequeño descenso a 85%. Es decir por cada delito en el cual se inicia averiguación previa más de 4 no se denuncian o no tiene ningún efecto dicha denuncia (ICESI, 2010). Entre las principales razones de esta cifra negra destacan, para 2008, que el 39% no denunció porque lo consideraba una “pérdida de tiempo”; el 16% porque tiene “desconfianza de la autoridad”; el 10% porque consideró los “trámites largos y difíciles” (ICESI, 2010).

Finalmente, cabe destacar que de las denuncias presentadas, únicamente en el 6% de los casos, el delincuente se puso a disposición del juez, mientras que en el 44% “no procedió” o “no pasó nada” (ICESI, 2010). En otro sentido, de acuerdo con Mascott (2003: 12) en México tampoco se confía en los tribunales ya que entre 65 y 76 por ciento de la población expresa poca o nada de confianza mientras que sólo 3 por ciento en promedio afirma tenerles mucha confianza.

Un problema adicional en México está relacionado con la poca eficacia de los cuerpos policíacos, ministerios públicos y tribunales para sancionar el delito, en especial a partir de los años 90, luego del incremento en las tasas nacionales de delincuencia. Esta falta de eficacia se ha convertido en parte de un círculo vicioso en el que impunidad, incremento de la desconfianza, incremento en la delincuencia y sensación de inseguridad se combinan para elevar tanto la criminalidad como la sensación de inseguridad (Mascott, 2003: 12).

¹ La tasa de victimización se define como el porcentaje de ciudadanos mayores de 18 años que han sido víctimas de al menos un delito, ya sea en la entidad federativa en la que radican o en cualquier otra.

3. La policía en la vida real

La policía juega un papel clave en cualquier sistema de seguridad pública, tanto en la previsión del delito como en la investigación del mismo. Más aún, según un autor “la policía es, sin duda, el pilar del sistema de seguridad pública y justicia penal” (Pérez, 2004: 19).

La policía se puede definir como:

[...] una organización pública, financiada por la comunidad y sujeta a la dirección de los órganos públicos; es una organización especializada –en el uso de la fuerza– y profesional –se preocupa por mantener un adecuado y evaluable nivel de eficiencia– autorizada para usar la coerción con el fin de restablecer el derecho y el orden social (Frühling, 2001: 40-42, citado en Pérez, 2004: 18-19).

En palabras de otro autor:

La policía es una institución clave en la prevención del delito, el mantenimiento del orden público y la investigación y combate del crimen. El éxito de cualquier reforma en el ámbito penal depende, en gran medida, de contar con organizaciones policíacas modernas, altamente profesionalizadas, capacitadas y respetuosas de la legalidad y los derechos fundamentales de los ciudadanos (Baz, 2010: 2).

Sin embargo en contraste con su alta misión, el origen de la policía en México es bastante cuestionable. Según Peñaloza (2002: 260):

Los orígenes de nuestra debacle (en términos de seguridad pública), como ya señalamos, fue la ausencia de una política estratégica de seguridad pública. En los últimos 50 años pasamos de tener descuido y negligencia a una desesperada y tardía canalización de recursos.

Reforzando este argumento, el mismo autor señala: (Peñaloza, 2002: 242):

Nuestra policía se formó y proliferó al calor de la improvisación y de la ocurrencia. Nuestros policías fueron escogidos como un recurso para combatir la delincuencia, pero con la premisa básica de que dichos nuevos policías habían formado parte de las filas de la delincuencia misma. Es decir, se creyó que era posible controlar y ganar la batalla a los criminales si se metía al enemigo en casa. Los resultados fueron desastrosos y aún los padecemos. Este experimento nos ha costado un retraso impresionante en la conformación de una fuerza policial confiable y preparada.

De ser cierto el anterior planteamiento, la reforma policial va a tardar, va a costar y sus resultados pueden ser no deseados. Abundando, Zepeda (2010: 5) señala:

Es la policía una de las instancias gubernamentales más cercanas a la ciudadanía, representa en muchos casos el primer rostro del Estado y en lo referente al sistema penal, como ha dicho un tratadista, tiene el “monopolio del contacto con la comunidad” (Rusconi, 1998, citado por Zepeda) y dispone de un ámbito de discrecionalidad que puede ser regulado; mas no eliminado. Por ello, la policía es una instancia vital para la legitimidad y eficacia del sistema.

Este autor abunda afirmando que en México tenemos un modelo policial agotado:

Más que un modelo policial se puede decir que lo que existe en el país es un patrón inercial de prácticas policiales desarrolladas a lo largo de décadas en un entorno de poca participación ciudadana, un sistema político hegemónico y un sistema procesal inquisitivo y arbitrario. La policía, como se ha dicho, fue relegada a la aplicación, selectiva, de ordenamientos administrativos, así como a una labor de auxilio a las autoridades en materia penal.

Zepeda (2010: 16) concluye resumiendo algunas de las características actuales de la policía en México.

Después de más de una década de esfuerzos, los policías en México tienen una escolaridad promedio de 8.8 años de educación. Un documento reciente de la Secretaría de Seguridad Pública Federal señala que 70% de los policías municipales tienen un nivel de escolaridad por debajo de los 10 años de estudios. En México cuando hay enfrentamientos mueren más policías que delincuentes por la poca capacitación y el menor equipamiento; 60% de los policías padece enfermedades como hipertensión, obesidad, diabetes, miopía y gastritis; aproximadamente 40% de las lesiones que sufren los uniformados son autoinfligidas o causadas por sus propios compañeros en prácticas o durante operativos, generalmente derivadas del mal acondicionamiento físico y poco desarrollo técnico.

Además de lo anterior, la policía tiene poca capacidad de respuesta y se han arraigado prácticas corruptas que la han estigmatizado ante la sociedad, ante la cual han perdido la confianza.

Tratando de cambiar esta situación, a partir de 1994, la federación y los gobiernos locales han desarrollado una serie de planteamientos para profesionalizar y capacitar las diferentes fuerzas policiales, además de construir infraestructura física e informática y alcanzar un mejor equipamiento. Aunque cabe señalar que la tendencia clara de la federación tiende a la centralización de dicha función. La culminación de este proceso sería el establecimiento del “mando único” mediante reforma constitucional para desaparecer las policías municipales y someterlas al mando del goberna-

dor de cada entidad. Es decir habría 32 policías estatales que, en teoría, estarían altamente capacitadas y profesionalizadas y estarían en posibilidad de coordinarse más fácil y eficientemente con la policía federal. En los siguientes apartados se reseñan los cambios en el ámbito de la seguridad pública a nivel normativo, para pasar a estudiar la iniciativa del “mando único”. Antes de pasar a dicho análisis, veamos que ha pasado con el financiamiento de la seguridad pública.

4. El financiamiento de la seguridad pública

A pesar de que, como se vio anteriormente, la seguridad pública es una responsabilidad de los tres ámbitos de gobierno de que se compone la federación mexicana. El financiamiento corresponde en su mayor parte al gobierno nacional y en una pequeña parte a las entidades federativas y a los municipios. El municipio, orden de gobierno fiscalmente más débil y primer eslabón de la cadena en la seguridad pública participa únicamente en la fase preventiva de la seguridad pública.

El financiamiento de la seguridad pública en México tiene diversos componentes (CEFP, 2010). El primero de ellos es el que ejerce el gobierno federal a través de cinco ramos administrativos y dependencias: Procuraduría General de la República (PGR), Secretaría de Marina (Semar), Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena), Secretaría de Seguridad Pública (SSP) y el Ramo 23 que corresponde a Provisiones Salariales y Económicas. El segundo elemento son un conjunto de transferencias que hace el gobierno federal a las entidades federativas, a través del Fondo de Apoyo a la Seguridad Pública (FASP) y a los municipios a través del Programa de Subsidios a la Seguridad Pública de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (Subsemún) y otros programas que apoyan la construcción de infraestructura como el Fortamún. Un tercer elemento son los recursos que aportan las entidades federativas que concurren con las aportaciones federales del FASP para integrar el Fideicomiso Fondo para la Seguridad Pública (FOSEG), vigente hasta 1998 y los fondos de los municipios del país orientados a la seguridad pública preventiva y los recursos municipales de coparticipación del Subsemún. En este trabajo se integran todos los recursos aquí señalados excepto los aportados por los municipios del país, de los cuales no se dispone de información.

Como se observa en el Cuadro 1, a medida que se agrava el problema de la inseguridad en México, también se van intentando soluciones como la creación de nuevas dependencias, observando al mismo tiempo una tendencia a incrementar los recursos dedicados a esta función.

4.1 El financiamiento directo federal

A partir de las reformas constitucionales de 1994 con las cuales la seguridad pública se hizo una función concurrente de federación, entidades federativas y municipios, en el ámbito federal, la Segob se hizo cargo de esta función. A partir de 1998, a medida que el narcotráfico se convirtió en un problema de seguridad pública, comenzaron a participar tanto la Semar como la PGR debido a que el narcotráfico es un delito federal. En 1999 se militariza la lucha contra el narcotráfico al intervenir la Sedena, misma tendencia que prevalece hasta la fecha. Posteriormente a fines del año 2000, se crea la SSP y a partir del año siguiente se convierte en la principal dependencia responsable de atender este problema, con la concurrencia de Semar, Sedena y PGR. Durante todo el periodo que se analiza, existe una tendencia creciente en el financiamiento de la seguridad pública en México con recursos básicamente federales, aunque se observa una caída en términos reales entre 2002 y 2005 (véase Cuadro 1). En los tres años de la presente administración se acelera la asignación de recursos para esta función.

De acuerdo con la misma tendencia, la asignación *per cápita* para seguridad pública se ha incrementado de 45 pesos en 1997 hasta 478 pesos en 2009. De la misma manera, la participación en el PIB ha llegado a 0.41% en 2008 de un 0.09% inicial en 1997. Esta es la importancia que se le ha dado a la seguridad pública en los últimos años, aunque hay que resaltar que los tres últimos años este incremento ha sido sin precedentes, de acuerdo a la prioridad dada a esta función en la actual administración (Cuadro 2).

En el mismo sentido, es importante señalar que gran parte del financiamiento de esta función es federal, ya que la aportación de las entidades federativas es únicamente el rubro denominado Recursos Estatales del FOSEG como se observa en el Cuadro 3, cuyo porcentaje oscila entre 15.23% en 1999 descendiendo a 5.80% en 2008, observando una tendencia permanente a la baja. Los recursos federales directos se complementan con los programas de transferencias condicionadas a las entidades federativas y a los municipios.

4.2 El programa de subsidios a la seguridad pública municipal

En 2008 se crea un nuevo programa de transferencias federales a los principales municipios del país, denominado Programa de Subsidios a la Seguridad Pública (Subsemún). Para 2008 se aprobaron recursos por 3 mil 589.4 millones de pesos como transferencias a 135 municipios y a 15 de-

Cuadro 1
Financiamiento de la seguridad pública en México
(Millones de pesos)

Millones de pesos corrientes	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2008*	2009*
Programa Nacional de Seguridad Pública	2,044	3,779	11,534	12,834	15,222	12,797	11,861	12,430	14,936	17,238	26,510	36,378	51,453
Secretaría de Gobernación**	2,044	2,276	2,196	3,672									
Secretaría de Seguridad Pública ***					5,115	6,389	6,260	6,398	6,977	8,676	17,630	21,140	33,557
Secretaría de Marina		121	90	250	250	250	320	274	108	117	233	246	355
Secretaría de la Defensa Nacional			1,400	400	650	1,429	1,207	988	1,050	1,368	1,873	1,438	2,170
Procuraduría General de la República		1,382	1,377	1,452	1,482	224	200	201	267	455	122	1,562	1,923
RAMO 23 Provisiones salariales y económicas												500	200
Fondo de Apoyo para la Seguridad Pública****			4,715	5,214	5,786	3,210	2,733	3,500	5,000	5,000	5,000	6,000	6,917
Programa de Subsidios para la seguridad pública municipal *****												3,589	4,138
Recursos Estatales del FOSEG			1,757	1,847	1,938	1,294	1,141	1,069	1,534	1,622	1,653	1,902	2,193
Millones de pesos constantes a precios de diciembre de 2009	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Programa Nacional de Seguridad Pública	3,717	6,418	18,379	18,838	21,662	17,228	15,358	15,301	17,792	19,735	29,250	37,678	51,453

Cuadro N° 1 (Continuación)

Millones de pesos constantes a precios de diciembre de 2009	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2008*	2009*
Secretaría de Gobernación**	3,717	3,685	3,263	5,225									
Secretaría de Seguridad Pública ***					7,280	8,602	8,105	7,875	8,311	9,933	19,452	21,896	33,557
Secretaría de Marina		220	146	371	356	337	414	338	129	134	257	255	355
Secretaría de la Defensa Nacional	0	0	2,266	594	925	1,924	1,563	1,216	1,251	1,566	2,066	1,489	2,170
Procuraduría General de la República	0	2,513	2,228	2,157	2,109	302	259	247	318	521	135	1,618	1,923
RAMO 23 Provisiones salariales y económicas												518	200
Fondo de Apoyo para la Seguridad Pública****			7,633	7,746	8,234	4,322	3,539	4,308	5,956	5,724	5,517	6,214	6,917
Programa de Subsidios para la seguridad pública Municipal*****												3,718	4,138
Recursos Estatales del FOSEG			2,843	2,744	2,758	1,742	1,478	1,316	1,827	1,856	1,824	1,970	2,193

Fuente: Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Programa Sectorial de Seguridad Pública 2007-2012 y el presupuesto de Seguridad Pública 2008.

*La información para 2007-2009, proviene de Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Evolución del Gasto Programable del Ramo 36 Seguridad Pública 2001-2010.

** Hasta el año 2000 se hizo cargo de la seguridad pública

*** Se crea en el año 2000 y comienza a operar en 2001

**** Fondo de Apoyo a la Seguridad Pública de los estados y del Distrito Federal (FASP) se crea en 1998 y comienza a operar en 1999

***** Recursos Estatales del Fideicomiso Fondo de Seguridad Pública (FOSEG)

***** Programa de Subsidios para la seguridad pública a los municipios y demarcaciones del Distrito Federal (SUBSEMUN) se crea en 2008 y forma parte del presupuesto de la SSP

Cuadro 2
Relaciones básicas en el financiamiento de la seguridad pública en México

RELACIONES BÁSICAS a precios de 2009	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tasa de crecimiento anual	nd	72.65	186.38	2.49	14.99	-20.47	-10.86	-0.38	16.28	10.92	48.22	28.81	36.56
Gasto per cápita	39.34	67.00	189.25	191.37	217.23	170.73	150.57	148.55	171.16	188.18	276.49	353.18	478.40
Como porcentaje del PIB	0.08	0.08	0.21	0.22	0.22	0.22	0.12	0.11	0.24	0.23	0.28	0.41	nd

Fuente: cálculos realizados en base a la información del Cuadro 1.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Evolución del Gasto Programable del Ramo 36 Seguridad Pública 2001-2010.

Cuadro 3
Financiamiento de la seguridad pública en México
(Estructura porcentual)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Millones de pesos constantes a precios de 2009												
Programa Nacional de Seguridad Pública	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Secretaría de Gobernación	100.00	60.23	19.04	28.61								
Secretaría de Seguridad Pública					33.17	49.75	50.21	51.47	46.27	50.33	66.50	53.37
Secretaría de Marina		3.20	0.78	1.95	1.62	1.96	2.84	2.21	0.73	0.68	0.88	0.75
Secretaría de la Defensa Nacional		0.00	12.14	3.12	4.21	11.21	10.73	7.95	7.09	7.94	7.06	4.39
Procuraduría General de la República		36.57	11.94	11.31	10.90	1.76	1.78	1.62	1.80	2.64	0.46	4.76
RAMO 23 Provisiones salariales y económicas												1.52
FASP			40.88	40.63	37.52	25.18	24.29	28.16	33.75	29.01	18.86	18.30
SUBSEMUN												11.11
Recursos Estatales del FOSEG			15.23	14.39	12.57	10.15	10.14	8.60	10.36	9.41	6.24	5.80

Fuente: Cálculos realizados en base al Cuadro 1. Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Programa Sectorial de Seguridad Pública 2007-2012 y el Presupuesto de Seguridad Pública 2008 y SHCP.- Cuenta de la Hacienda Pública Federal 2008

marcaciones del Distrito Federal, mientras que para 2009 se presupuestaron 4 mil 138 millones de pesos, un incremento nominal de 15.3%. Para 2010 se mantuvo el presupuesto de 2009 y para 2011 se incrementó a 4 mil 303 millones de pesos.

Estos recursos son adicionales a los del FASP y se transfieren a los municipios seleccionados en base a dos criterios (CESP, 2008 a: 22): el número de habitantes en los municipios o delegaciones y la incidencia delictiva, medida mediante un Índice de Criminalidad. Este programa tiene varios objetivos, entre los que destacan:

- a. Profesionalización de los elementos policiales e implantación del Servicio Profesional de Carrera Policial. Este programa se acompaña con un proceso de homologación y renivelación salarial, financiado con los recursos de coparticipación de los municipios/delegaciones beneficiadas.
- b. Equipamiento básico de las corporaciones policiales, el cual comprende armamento, uniformes, equipo de protección personal y vehículos.
- c. Infraestructura, adquisición, adecuación y modernización del equipo necesario para la interconexión a Plataforma México. Así como instalar un Sistema de Información Municipal que deberá alimentar diariamente la base de datos del Sistema Único de Información Criminal (SUIC).

Otro objetivo no menos importante es que el Subsemún busca que los municipios y el gobierno del Distrito Federal adopten un Nuevo Modelo Policial con base en un Manual Básico de Actuación Policial diseñado por la SSP; la utilización del Informe Policial Homologado para favorecer el intercambio de datos a través de la Plataforma informática única. En suma se pretende que con el financiamiento de estas acciones el Subsemún permitirá transitar del actual modelo reactivo de la policía a la aplicación del modelo proactivo que promueve la federación.

5. El camino de la reforma policial en México: los primeros pasos

A pesar de la importancia de la función de seguridad pública, en México no hubo un señalamiento expreso de dicha responsabilidad en las constituciones federales mexicanas, especialmente la de 1857 y la de 1917, vigente actualmente (Ramírez, 2003: 41).

No fue sino hasta la reforma al Artículo 115 constitucional de 1983, cuando se le asigna esta función al municipio, ámbito de gobierno con ma-

yores problemas y más carente de recursos financieros, humanos y materiales para hacerse cargo de tan importante función. Sin embargo esta concepción de seguridad pública municipal remitía a la tradicional función preventiva, es decir, reglas de comportamiento general, en vías públicas, calles, plazas, caminos y lugares de concurrencia (Ramírez, 2003: 260).

Sin embargo, este concepto de seguridad pública municipal “fue incapaz de enfrentar la creciente organización criminal, la violencia urbana y los fenómenos sociales actuales” (Ramírez, 2003: 260). Ya en los primeros años de la década de los noventas los municipios habían sido rebasados por la delincuencia.

Dada lo anterior insuficiencia y tratando de introducir un concepto de mayor alcance, en 1994, se reforman, por primera vez en la época moderna, los artículos 21 y 73, fracción XXIII de la Constitución General de la República (DOF, 31 de Diciembre de 1994). La reforma del Artículo 21 eleva el concepto y la atribución de la seguridad pública a todos los ámbitos del Estado mexicano al hacer de esta función una responsabilidad de la federación, del Distrito Federal, de los estados y de los municipios en sus respectivos ámbitos de competencia. Al mismo tiempo señala los principios a regir en la actuación de las instituciones policiales como la legalidad, la eficiencia, el profesionalismo y la honradez. Finalmente, pero no menos importante, también ordena la coordinación de la federación, del Distrito Federal, de los estados y de los municipios con el fin de establecer un SNSP (DOF, 31 de Diciembre de 1994).

Por su parte, la reforma del Artículo 73 constitucional establece facultades al congreso federal para legislar en materia de delitos y faltas contra la federación en asuntos relacionados con la seguridad pública, así como fijar los castigos a imponer ante la ocurrencia de lo anterior. De igual forma se faculta al congreso general

[...] para expedir leyes que establezcan las bases de coordinación entre la Federación, los estados y los municipios, en materia de seguridad pública; así como para la organización y funcionamiento, el ingreso, selección, promoción y reconocimiento de los integrantes de las instituciones de seguridad pública en el ámbito federal (DOF, Diciembre 31 de 1994).

En base a las reforma anterior y tratando de dar coherencia a la política de seguridad pública nacional, se emite la Ley General que Establece las Bases de Coordinación del SNSP (DOF, 12 de Diciembre de 1995) y se crea dicho sistema; se integra la PFP en Diciembre de 1998; se promulga el primer Programa Nacional de Seguridad Pública, vigente de 1995 a 2006; se establece la Secretaría de Seguridad Pública el 30 de Noviembre de 2000, y

se promulga el Programa Sectorial de Seguridad Pública 2007-2012 (DOF, 28 de Enero de 2008).

En junio de 2008 se hace la última reforma al Artículo 21 constitucional que redefine a la seguridad pública como:

[...] una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, que comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta Constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos reconocidos en esta Constitución.

De esta manera, la seguridad pública se visualiza de una manera integral y sistémica, además que se establecen principios de actuación de las corporaciones policiacas. La redacción constitucional avanza aún más, pues señala: “Las instituciones de seguridad pública serán de carácter civil, disciplinado y profesional”. También establece la obligatoriedad de la coordinación: “El Ministerio Público y las instituciones policiales de los tres órdenes de gobierno deberán coordinarse entre sí para cumplir los objetivos de la seguridad pública y conformarán el Sistema Nacional de Seguridad Pública”

De igual forma, este ordenamiento sienta las bases para el servicio policial de carrera tanto en “la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los municipios en el ámbito de sus respectivas atribuciones”. También norma el establecimiento de las bases de datos criminalísticos y de personal para las instituciones de seguridad pública, así como la certificación y el registro del personal policiaco; la prevención del delito; la participación de la comunidad y el establecimiento de fondos de transferencias de la federación a las entidades federativas y municipios.

Los cambios en el marco normativo han seguido pues se ha aprobado una ley federal de extinción de dominio; la policía federal preventiva se convirtió en policía federal, se ha aprobado una ley antisequestro, y existen en este momento iniciativas respecto a leyes para combatir el lavado de dinero, y establecer una sola policía por entidad federativa (conocido como “mando único”), lo que implicaría la desaparición de todas las policías municipales. También se ha adecuado el marco jurídico del SNSP con una nueva ley (DOF, 2 de enero de 2009).

Como se puede ver, la anterior definición institucional de seguridad pública es bastante amplia y compleja. Involucra directamente dos pode-

res (ejecutivo y judicial) y al tercer poder, de manera indirecta. También tiene que ver con los tres ámbitos de gobierno. Finalmente requiere la participación de la sociedad organizada y de la ciudadanía.

Para darnos una idea de dicha complejidad. En el siguiente cuadro se presenta esquemáticamente el sistema de seguridad pública y justicia penal.

Esquema 1.- Etapas y actores del sistema de seguridad pública y justicia penal			
Etapas	Nivel de gobierno	Rama de gobierno	Actores
Prevención del delito	Federal, estatal y municipal	Poder Ejecutivo	Policía Federal, policías preventivas estatales y municipales, sociedad civil
Procuración de Justicia	Federal y estatal	Poder Ejecutivo	Ministerio Público, policía investigadora federal y estatal, peritos
Administración de Justicia	Federal y estatal	Poder Judicial	Jueces, Tribunales
Ejecución de Sanciones	Federal, estatal y municipal	Poder Ejecutivo	Centros penitenciarios federales, estatales y municipales
Fuente: Adaptado de Pérez García, Gabriela C (2004).- <i>Diagnóstico sobre la Seguridad Pública en México</i> . Fundar, A.C., p. 16.			

Como señala Pérez (2004: 16):

Una crítica que se hace al sistema mexicano es que aglutina y etiqueta como seguridad pública a una multitud de procesos que si bien son esferas de competencia que están interconectadas, cada una de ellas tiene un objetivo, una dinámica y una racionalidad propia. Al incluir estas distintas esferas dentro del esquema de seguridad pública se teme que se pierda la eficiencia de cada una de ellas, pues se confunden funciones y responsabilidades.

Dentro de este sistema existen actores que tienen grandes intereses propios y han desarrollado un amplio margen de autonomía. Este es el caso de los ministerios públicos y las policías investigadoras o ministeriales, que formalmente dependen de los primeros. También algunas corporaciones policiales se encuentran en el mismo caso.

Como se desprende del esquema anterior, la reforma policial se debe emprender y entender en el contexto de las diferentes etapas, actores y dinámicas del sistema de seguridad pública y administración de la justicia. De esta manera, las principales reformas se han realizado en la etapa de prevención del delito y en menor medida en la etapa de procuración de justicia. Por lo anterior, el presente trabajo se concentra principalmente en los actores relevantes en las mismas etapas.

En relación al ámbito específico de la reforma policial, con el incremento de la inseguridad observado en los últimos años, se han multiplicado

los intentos, algunos de ellos francamente desesperados, de programas, proyectos y acciones que abarcan diversos aspectos de la seguridad pública, como son la profesionalización, la capacitación, el diseño de nuevos modelos de organización policial, programas de reorganización, comités de juntas de coordinación, las jornadas para la seguridad, encabezadas por el mismo presidente de la república, entre muchas otras. Se ha reformado la constitución varias veces, se han decretado nuevas leyes, se han modificado y “ajustado” otros ordenamientos entre otras medidas.

6. El Sistema Nacional de Seguridad Pública

Como se señaló anteriormente, ante el incremento de la inseguridad en los años noventas del siglo pasado, una de las primeras respuestas fue la promulgación de la Ley General que Establece las Bases de Coordinación del SNSP (DOF, 12 de Diciembre de 1995), mediante el que se crea dicho sistema. Desde sus orígenes, se busca coordinar la federación, los estados, el Distrito Federal y los municipios en materia de seguridad pública, su implementación y evaluación. Para su funcionamiento y toma de decisiones, el SNSP establece un conjunto de conferencias y de comisiones: la conferencia de prevención y de readaptación social, la de procuración de justicia, la de secretarios de seguridad pública o sus equivalentes y la de participación municipal. Las comisiones se forman para analizar temas relevantes en la materia y en ellas pueden participar dependencias y entidades de la federación, las entidades federativas y los municipios. También pueden participar expertos, instituciones académicas, de investigación y agrupaciones del sector social y privado relacionadas con la materia. El Secretario Ejecutivo es quien lleva las operaciones diarias del sistema.

La anterior ley, fue sustituida y ampliada por la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (DOF, Enero 2 de 2009). Algunos de los avances en esta ley son: la inclusión del Poder Judicial de la Federación y los Tribunales Superiores de Justicia, para contribuir a la formulación de estudios, lineamientos e implementación de acciones que permitan alcanzar los fines de la seguridad pública; la inclusión del Presidente de la República como presidente del consejo en sustitución del Secretario de Seguridad Pública y en caso de ausencia del presidente del consejo será sustituido por el Secretario de Gobernación. Con este cambio, la política de seguridad pública en el país pasa de la SSP a la Segob, siendo éste un cambio muy importante.

De igual forma, esta ley ya establece comisiones permanentes, entre las que destacan las siguientes: a) de Información; b) de Certificación y Acre-

ditación y; c) de Prevención del Delito y Participación Ciudadana.

Otro avance es la definición del Secretariado Ejecutivo como un órgano operativo, con autonomía técnica, de gestión y presupuestal. El titular de este órgano es nombrado por el presidente del consejo. Con esta disposición el Secretariado Ejecutivo adquiere una estructura administrativa propia. También se establece una nueva conferencia: la de seguridad pública municipal.

En otros avances, se diseñan mecanismos obligatorios para el servicio de carrera en las instituciones de procuración de justicia; carrera policial, profesionalización, desarrollo y certificación de los cuerpos policiacos estatales y municipales; remuneración de acuerdo a la calidad y riesgo de las funciones desempeñadas y un sistema de retiro digno y un esquema de prestaciones sociales adecuados al riesgo de la profesión. Estos elementos deberán ser acompañados por un régimen disciplinario y mecanismos de acreditación y control de confianza estrictos. En resumen, al menos en el nivel de diseño de políticas y estructuración de órganos para su implantación al menos a nivel de diseño, los avances en el SNSP son palpables. Falta ver los resultados concretos que pueden tardar años.

Sin embargo, en el fondo, el SNSP encubre un proceso de centralización de la respuesta ante el fenómeno delictivo, ya que dicho sistema ha tomado un creciente papel ante este problema. Esto se debe a que el federalismo mexicano ha mostrado históricamente muy poca capacidad de coordinación. Cuando un problema se torna complejo, el gobierno federal tiende a centralizarlo, aún en un contexto o ambiente de descentralización como el que ha vivido México desde los años 80's del siglo pasado.

Un ejemplo de lo anterior es el incremento al presupuesto de seguridad pública de las dependencias federales responsabilizadas de esta función como la SSP, Sedena, Semar, PGR, entre otras. Otro ejemplo pertinente a este trabajo es la iniciativa para el “mando único” o la creación de 32 policías estatales, implicando la desaparición o cambio de naturaleza de las policías municipales ya mencionada.

7. De la Policía Federal Preventiva a la Policía Federal

Otra de las acciones en respuesta al incremento de la inseguridad pública fue la creación de una policía nacional: la Policía Federal Preventiva (PFP). Como lo reseña Pérez (2004: 13):

Entre las nuevas instituciones que se crearon, el 4 de enero de 1999 se promulgó la Ley de la Policía Federal Preventiva, que creó una policía nacional, en un esfuerzo del gobierno federal

por establecer instituciones capaces de hacer frente a la creciente inseguridad y a la nueva naturaleza de la criminalidad en el país. Los cuerpos policíacos municipales no podían hacer frente a grupos de crímenes organizados que tienen actividades en más de una localidad. Por consiguiente, dentro del marco del establecimiento del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP) y conforme a los cambios hechos al artículo 21 de la Constitución, se buscaba crear una política de Estado para coordinar las instituciones de seguridad pública. La PFP se formó inicialmente absorbiendo a la Policía Federal de Caminos y Puentes, la Policía de Migración, la Policía Fiscal Federal y una brigada de la Policía Militar.

La PFP se transformó en Policía Federal (PF) diez años después con la publicación de la Ley de la Policía Federal (DOF, Enero 6 de 2009). A partir de esta fecha, se define a la PF como un órgano administrativo desconcentrado de la SSP federal. Entre sus funciones destaca no sólo prevenir, como lo establecía la anterior ley, sino también recibir denuncias de hechos e investigar la “comisión de delitos bajo la conducción y mando del Ministerio Público de la Federación” (DOF, Enero 6 de 2009).

De igual forma tiene entre sus atribuciones “salvaguardar la integridad de las personas, garantizar, mantener y restablecer el orden y la paz públicos” (DOF, Enero 6 de 2009). Su campo de acción es toda la nación, desde zonas fronterizas, litorales, recintos fiscales, parques nacionales, espacios urbanos y rurales considerados como zonas federales, entre otras zonas, regiones y espacios. Sus mecanismos de actuación son inteligencia policial, recaudo de información, análisis táctico y estratégico entre otros.

8. La otra policía de investigación: la ministerial

El 29 de mayo de 2009 se publicó en el DOF la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República. En dicha ley se establece (Artículo 10, fracción X) la existencia de agentes del Ministerio Público de la Federación (MPF), agentes de la Policía Federal Ministerial, oficiales ministeriales, visitantes y peritos. El propósito del anterior personal es la investigación de los delitos de orden federal. También se establece que dicho personal es sujeto del servicio profesional de carrera, a evaluaciones de control de confianza, del desempeño y de competencias profesionales establecidas en los ordenamientos jurídicos aplicables. Dicho servicio tiene carácter obligatorio y permanente.

De acuerdo con una vieja tradición, ratificada en la ley citada, el responsable de la investigación de los delitos federales es el MPF y sus auxiliares directos son: a) los oficiales ministeriales; b) la policía federal ministerial; c) la policía federal, y d) los servicios periciales.

Algunas de las partes componentes de este arreglo son relativamente nuevas, por ejemplo la función de la Policía Federal como auxiliar directo del MPF, pues la primera depende de la SSP, mientras que el segundo depende de la PGR. Esta dependencia cruzada, sin duda ha provocado y provocará fricciones, conflictos de jurisdicción, falta de comunicación y ausencia de coordinación. Otro tanto puede suceder con el servicio pericial, que por su naturaleza requiere autonomía técnica e independencia de criterio en el estudio de los asuntos que se sometan a su dictamen. Otro tanto se puede decir de los auxiliares suplementarios. Algunos de estos asuntos es probable que generen problemas de coordinación intergubernamental y de comunicación.

9. La Secretaría de Seguridad Pública

Ante la gravedad del problema de inseguridad, se decide crear un órgano rector y responsable de la materia. De esta manera, se establece la Secretaría de Seguridad Pública (DOF, 30 de Noviembre de 2000). La SSP heredó muchas de las funciones que tenía la Segob relativas a la seguridad pública: la secretaría ejecutiva del SNSP (que hoy día regresó a formar parte de la misma Segob), la PF, el Consejo Tutelar de Menores, y el sistema de readaptación social. Además se le agregaron diversas funciones como el proponer al presidente el nombramiento del Comisionado de la Policía Federal; organizar, dirigir, administrar y supervisar dicha policía, así como garantizar el desempeño honesto de su personal y aplicar su régimen disciplinario; fomentar la participación ciudadana en la formulación de planes y programas de prevención en materia de delitos federales y, por conducto del SNSP, en los delitos del fuero común; efectuar, en coordinación con la PGR, estudios sobre los actos delictivos no denunciados e incorporar esta variable en el diseño de las políticas en materia de prevención del delito, entre otras muchas funciones.

Finalmente, es importante señalar que a lo largo del sexenio, la participación de la Sedena y de la Semar ha tomado proporciones crecientes, en la medida en que se militariza el combate a la delincuencia organizada. Habiendo realizado un recorrido por los diferentes cambios y ajustes realizados en materia de seguridad pública y su financiamiento, pasamos a analizar la iniciativa de “mando único”.

10. La iniciativa del “mando único”

Este proyecto tiene como propósito establecer una policía por entidad federativa al mando del gobernador de la misma, con lo cual desaparece-

rían las policías municipales. Esta iniciativa requiere una nueva reforma a los artículos 21, 73, 115 y 116 constitucionales, por lo que se encuentra en el congreso y tiene un largo camino por recorrer.

Los objetivos declarados del proyecto son:

- a. Crear o fortalecer policías estatales capaces, profesionales que logren la confianza y el apoyo social.
- b. Concentrar el mando de todos los cuerpos policiales de los estados en el gobernador de cada entidad.
- c. Adoptar el “principio de subsidiariedad”, el cual se traduce en que el orden de gobierno más amplio o mayor no debe hacer lo que el orden de gobierno más cercano a la ciudadanía puede hacer.
- d. Aplica el “principio de corresponsabilidad”, el cual consiste por una parte, en la obligación compartida que tienen las instituciones de seguridad pública de cumplir con los fines de la misma, y por la otra, con el apoyo que deben brindarse las instituciones policiales entre sí, para la debido ejercicio y cumplimiento de sus atribuciones.

Dicha iniciativa se apoya en siete argumentos:

- a. La policía en México, a lo largo de su derrotero institucional, no ha tenido un modelo policial claro. Lo anterior lleva a replantear sus atribuciones y funciones.
- b. Existen alrededor de 2,000 instituciones policiales municipales, con procedimientos muy variados y difusos, así como con acentuadas disparidades estructurales, presupuestales y de equipamiento.
- c. La falta de homologación y estandarización en materia de ingreso, capacitación y operación, aunada, en algunos casos, al reducido número de integrantes en las instituciones municipales, las han vuelto proclives a la cooptación, corrupción e infiltración por parte del crimen organizado.
- d. Se presenta un gran rezago en términos de capacitación. Aunque existen academias de formación de policías preventivos, sus programas de estudio carecen de criterios homologados a nivel nacional, en términos de perfiles, funciones y jerarquías.
- e. El nivel educativo de los policías municipales no corresponde a las funciones que desarrolla ni cumple con los estándares mínimos de profesionalización de la función policial: 2% de los efectivos municipales son analfabetas o carecen de instrucción, mientras que 68.3% sólo cuentan con educación básica.

- f. Existen claras diferencias en las condiciones laborales de los miembros de las distintas corporaciones policiales. Aproximadamente 61% de los policías municipales perciben un salario mensual inferior a 4,000 pesos, cantidad que resulta insuficiente para sostener una calidad de vida aceptable. Ser policía en México significa tener un empleo pésimamente remunerado, altamente riesgoso y con un estigma social sumamente negativo; por lo que se ha convertido en una actividad secundaria que se abandona en cuanto surge una mejor opción laboral.
- g. Finalmente, la creciente desconfianza en la institución policial y los severos cuestionamientos respecto de las políticas y estrategias en materia de seguridad pública, derivados, entre otras cosas, del actual sistema de fragmentación de las instituciones policiales, de la limitada coordinación en su actuación, así como de la falta de claridad en la distribución de competencias para el ejercicio de dicha función, han ocasionado el incremento de los índices de delincuencia, creando la concepción de ineficacia del Estado para enfrentar el fenómeno delictivo.

Si se revisan los objetivos del “mando único” se cae en la cuenta que todos los objetivos son alcanzables sin dicho mecanismo. Los programas actualmente en operación avanzan en la dirección de profesionalizar las fuerzas policiales municipales; de dotar con equipo adecuado a las mismas (quizá no se llegue a tener la capacidad de fuego de los grupos del crimen organizado, pero no todo es armamento); la infraestructura sin duda alguna se está mejorando en estados y municipios están adoptando el modelo policial sugerido por la federación; se están interconectando a la Plataforma México; están capturando la información criminal utilizando el formato sugerido por el SNSP; los cuerpos policiales están en proceso de certificación; se aplican pruebas de confianza a buena parte de los elementos policiales. En síntesis, se está avanzando en varios frentes en la adopción de un nuevo modelo policial, profesionalizado, capacitado, mejor remunerado, mejor equipado y con mayor capacidad tecnológica. Todo lo anterior se puede lograr sin “mando único”.

Sin embargo, la política de “mando único” tiene ventajas y desventajas y no se han considerado algunas situaciones que, bajo cualquier modelo, podrían descarrilar este intento de tener una policía a la altura de las circunstancias.

Ventajas o beneficios del “mando único”. Existen dos ventajas visibles: a) mayor posibilidad de coordinación, ya que para la federación no es lo mismo coordinarse con 32 gobernadores que con más de 2 mil 100 pre-

sidentes municipales; b) la federación tiene más recursos y un proyecto apoyado por ellos avanzaría más rápido. Hay que notar que se habla de posibilidad porque una coordinación eficiente, si no existe voluntad, puede estar ausente hasta entre 2 instituciones.

Desventajas o costos del “mando único”. En primer lugar habría que remarcar de nuevo la incapacidad histórica del federalismo para generar mecanismos espontáneos de coordinación eficiente entre los tres ámbitos de gobierno. De lo anterior resulta que cuando un problema se agrava, la tentación de centralizar la “solución” en la federación surge de manera irrefrenable. Éste es el caso del “mando único”. Sin embargo este modelo presenta varias desventajas o costos:

- a. Revierte los procesos de descentralización en educación, salud, combate a la pobreza y seguridad pública, que ha vivido la nación desde la década de los ochentas.
- b. No respeta el principio de subsidiariedad al que invoca, es decir, con capacitación, profesionalización, equipamiento e infraestructura, entre otros elementos, el municipio es el nivel más adecuado para combatir la inseguridad pública, como lo demuestran los casos de muchos países federales.
- c. Con los programas establecidos, especialmente el Subsemún y los programas de formación de “policía de élite” se pueden lograr los mismos objetivos que se plantean con el programa de “mando único”.
- d. Se quita de los municipios una responsabilidad y una función que es precisamente la más importante de un estado en la actualidad, que es la seguridad pública, a la que se asocia el uso del “monopolio legítimo de la violencia” como señala Weber y del monopolio del primer contacto con la ciudadanía, señalado por otros autores. Lo anterior estrecha el espacio de autonomía del municipio.
- e. Sin embargo, el argumento más importante (Rowland y Navarro, 2005: 22) es que el municipio es el nivel de gobierno con más posibilidad de establecer relaciones estrechas con los residentes... lo que ofrece la oportunidad de brindar a la población un trato más directo y personal. Los autores continúan señalando:

Los municipios cuentan con una red de relaciones con centros de padres de familia, juntas de vecinos y clubes deportivos que pueden ponerse a disposición de la resolución de problemas declarados prioritarios por parte de la comunidad... El resultado, en los mejores casos, es que los ayuntamientos pueden tener mejor conocimiento de las necesidades locales que los gobiernos estatales y el gobierno federal (Rowland y Navarro, 2005: 22).

En base a las anteriores ventajas y desventajas de la propuesta de “mando único” policial, se plantearán las conclusiones del trabajo.

10. Conclusiones

El objetivo del trabajo ha sido valorar ventajas y desventajas de la propuesta de “mando único” como la supuesta mejor opción de organización policial para el combate a la inseguridad pública. Esta propuesta consiste en la integración de 32 policías estatales bajo el mando único del gobernador de cada entidad federativa, lo que implica la desaparición de todas las policías municipales como tal.

En el apartado anterior se puntualizaron ventajas y desventajas de la propuesta mencionada. Desde mi personal perspectiva la centralización de la función de seguridad pública en la federación y los estados no es la mejor solución. Por el contrario el fortalecimiento del municipio para el ejercicio de esta función puede dar mejores resultados, siempre y cuando se realicen una serie de reformas para fortalecer este ámbito de gobierno. Por otra parte los programas de apoyo de la federación a los municipios, sobretudo el Subsemún, reporta avances concretos en aplicación de evaluaciones de control de confianza, profesionalización, interconexión a la Plataforma México y estandarización salarial (Presidencia de la República 2010: 3).

Sin embargo para que el fortalecimiento de los municipios en el ejercicio de esta función es necesario modificar el marco normativo para eliminar las restricciones institucionales que limitan sus facultades. Concretamente, se requiere dar a los municipios facultades de investigación de los delitos y facultades de reacción ante situaciones extremas, con la creación de cuerpos de élite.

También deberá continuarse y profundizarse con los programas de capacitación, profesionalización, equipamiento e infraestructura que están vigentes. Finalmente, pero fundamental, estas nuevas facultades deberán estar acompañadas de mecanismos claros de rendición de cuentas y de control de la discrecionalidad y mecanismos de respeto a los derechos humanos por parte de los diferentes cuerpos policiales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad, Diario Oficial de la Federación, 25 de Agosto de 2008)
- Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad*. Diario Oficial de la Federación, 12 de Agosto de 2008.
- Baz, Verónica (2010). *Presentación* en Zepeda Lecuona, Guillermo (2010). “La policía mexicana dentro del proceso de reforma del sistema penal”. Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC). <http://www.cidac.org/>. Consultado en Febrero 28 de 2011.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2010). *Evolución del gasto programable del Ramo 36 Seguridad Pública 2001-2010*. CEFP/015/2010, Septiembre de 2010. <http://www.cefp.gob.mx>.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2009). *Cambios en la normatividad para las transferencias de recursos al Fondo Nacional de Seguridad Pública (FASP)*. Nota informativa. Notacefp/016/2009, Marzo 31 de 2009. <http://www.cefp.gob.mx>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2008). *Programa Sectorial de Seguridad Pública 2007-2012 y el Presupuesto de Seguridad Pública*. Notacefp/016/2009, Documento CEFP/029/2008, Mayo de 2008. <http://www.cefp.gob.mx>.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2008 a). *Distribución del Subsidio para la Seguridad Pública Municipal (SUBSEMUN)*. Nota informativa, Notacefp0172008. <http://www.cefp.gob.mx>.
- Frühling, Hugo (2001). “Las reformas policiales y la consolidación democrática en América Latina” en Arturo Alvarado y Sigrid Arzt, *El desafío democrático de México: seguridad y estado de derecho*, El Colegio de México, México D. F.
- Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, A.C. (2010).- *Encuesta Nacional sobre Inseguridad 2009*. <http://www.icesi.org.mx/documentos/encuestas/encuestasNacionales/ENSI-6.pdf>.
- Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública*, Diario Oficial de la Federación, Enero 2 de 2009.
- Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública*, Diario Oficial de la Federación 12 de Diciembre de 1995.
- Ley de la Policía Federal*, Diario Oficial de la Federación Enero 6 de 2009.
- Mascott Sánchez, María de los Ángeles (2003). *Seguridad pública: Incidencia delictiva y sensación de inseguridad*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados. www.diputados.gob.mx/cesop/ [consultado el 11 de Mayo de 2009].

- Peñaloza, Pedro José (2002). “La seguridad pública: más allá de policías y ladrones” en Peñaloza, Pedro José y Garza Salinas, Mario A. (Coordinadores) *Los desafíos de la seguridad pública en México*, pp: 241-274. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM y Procuraduría General de la República. <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/419/19.pdf>. Consultado en febrero 28 de 2011.
- Pérez García, Gabriela C (2004).- *Diagnóstico sobre la Seguridad Pública en México*. Fundar, A.C en http://www.fundar.org.mx/index.html/publicaciones/derechos_listado.php
- Presidencia de la República (2010). *Iniciativa con proyecto de decreto por el que se reforman diversos artículos de la constitución política de los estados unidos mexicanos*. http://www.secretariadoejecutivosnsp.gob.mx/en/SecretariadoEjecutivo/Iniciativa_de_Mando_Unico_Policial.
- Programa Sectorial de Seguridad Pública 2007-2012*, Diario Oficial de la Federación, 28 de Enero de 2008.
- Reforma al Artículo 21 Constitucional*, Diario Oficial de la Federación, 4 de Mayo de 2009.
- Ramírez Marín, Juan (2003). *Seguridad pública y constitución*. México: Editorial Porrúa.
- Rowland, Allison y Alejandro Navarro (2005). *La seguridad pública y el desarrollo humano en el ámbito local*. PNUD México, Estudios sobre desarrollo humano. <http://www.undp.org.mx/spip.php?article897>.
- ROWLAND, Allison M. (2003), “La seguridad pública local en México: una agenda sin rumbo”, en CABRERO Mendoza, Enrique (coord.), *Políticas públicas municipales. Una agenda en construcción*. México, D. F., Centro de Investigación y Docencia Económicas y Miguel Ángel Porrúa, pp. 339-371.
- Secretaría de Seguridad Pública*, Diario Oficial de la Federación, 30 de Noviembre de 2000.
- Rusconi, Maximiliano (1998), “Reformulación de los sistemas de justicia penal en América Latina y policía: algunas reflexiones” en *Policía y Sociedad Democrática, Pena y Estado, Revista Latinoamericana de Política Criminal*, año 3 número 3. Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales, Editores del Puerto, Buenos Aires, 1998. pp. 189-198.
- Zepeda Lecuona, Guillermo (2010). *La policía mexicana dentro del proceso de reforma del sistema penal*. Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC). <http://www.cidac.org/>. Consultado en Febrero 28 de 2011.

PARTE II
ANÁLISIS EN ORGANIZACIONES SOCIALES

ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela

*Beatriz Carolina Carvajal**

*Indira Melgarejo***

1. Introducción

Una organización como sistema llega a auto referirse como organización inteligente, en la medida que todos sus constituyentes estén abiertos al aprendizaje; lo cual implica el aprender a aprender como la *conditio per quam*. Desde esta condición se mueve a la estructura hacia el auto crecimiento y la auto renovación del sistema en sí mismo.

El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (SNOJIV) como estructura se ha ido modelando desde una concepción sistémica de aprendizaje organizacional, con la puesta en práctica de la premisa de aprender tocando y aprender luchando. El supuesto básico es el aprendizaje “de” y “en” la organización, se crea un Sistema de Orquestas sustentado en el enfoque de la escuela que aprende, es decir, una organización abierta al aprendizaje.

En efecto el SNOJIV surge en Venezuela, después de crearse la Fundación del Estado para el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV), en 1979, como una propuesta de reforma en la ejecución y enseñanza de la música académica. Se creó una organización

* Postdoctora egresada del Programa Multidisciplinario de Formación Continua para Doctores en Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación, Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, (2008); Doctora en Ciencias Humanas por la Universidad del Zulia (2005). Profesora Titular Decanato de Administración y Contaduría. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. email: becar777@yahoo.es. Teléfonos: 0058 414 516 47 96 y Fax: 0058 251 259 1461.

** Psicóloga, Fellow en Psicología de la Salud en el Hospital y Clínicas Children de Minnesota. Estados Unidos. Mg.S. en Psicología Clínica por la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela. Profesora Asistente del Departamento de Ciencias de la Conducta, Decanato de Ciencias de la Salud, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. email: imelgarejoc@yahoo.com.

social innovadora, cuyas características en su estructura organizativa y académica se han ido definiendo en la medida que la misma organización ha evolucionado en interacciones para aprender a aprender. Lo cual significa que la organización como estructura sistémica, ha ido modificando en la medida que sus integrantes se han formado en la didáctica del aprender a aprender, y constituyen un sistema con una estructura que se ha recreado a sí misma en interacción abierta al aprendizaje.

En esa propuesta de creación y posterior funcionamiento del SNOJIV se observa cómo el sistema se ha ido conformando como organización en una dinámica de orden y caos, en interrelaciones que promueven un aprendizaje organizacional novedoso e inédito en el contexto de la ejecución y enseñanza de la música académica venezolana.

La interrogante que se plantea al respecto es: ¿qué elementos caracterizan a esta organización que la pueden definir como organización inteligente? ¿Cuál es la relación entre los preceptos teóricos de la visión sistémica organizacional y la conformación de la cultura organizacional en el Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela?

En este documento se pretende dar respuesta a las interrogantes señaladas, por consiguiente, se plantea como objetivo la interpretación del enfoque sistémico organizacional, desde el constructo de la escuela que aprende (Senge), para mostrar que el SNOJIV se constituye en una organización abierta al aprendizaje, una organización inteligente que aprende tocando. En el logro de este objetivo se trabaja con una metodología de investigación que posibilita la integración de métodos cualitativos adaptables a los factores contextuales propios del objeto de estudio.

Se realiza un análisis de la cultura organizacional del SNOJIV para posteriormente ir estableciendo relaciones con la teoría de Peter Senge y de modo general con la teoría de sistemas. El análisis se sustenta en la experiencia compartida de una de las autoras de esta ponencia, quien estuvo durante 12 años formándose en sistema. Se logra de esta manera reunir información siguiendo una metodología de investigación que incluye: la observación participante, la investigación en convivencia y la interpretación hermenéutica de las entrevistas a informantes claves.

Con esta metodología de trabajo, que a continuación se especifica, se abordó una temática centrada en el aprendizaje organizacional, y de modo más específico en el constructo de organizaciones inteligentes, situándolo en la propia y original experiencia venezolana con la creación y consolidación del SNOJIV como una escuela que aprende.

2. Metódica

La investigación que da origen a este artículo se sustentó en la siguiente metódica de investigación. Por metódica se acoge aquí el concepto acuñado por Moreno, *et al.* (2002: XXIII).

Del latín *methodicum* (neutro del adjetivo *methodicus*: hecho con método), lo metódico. Utilizamos el plural, *methodica*, y lo dejamos igual en castellano (sin la h), para significar una amplia y general apertura a toda posibilidad de método, circunstancial y transitorio, dictado por la realidad misma que se trata de apalabar.

Seguidamente se hará referencia a los métodos utilizados en el abordaje del sujeto-objeto de estudio:

1. La observación-participante: a lo largo de doce años una de las autoras se ha ido formando como músico ejecutante del violonchelo en el SNOJIV, ha transitado por todos los espacios de la orquesta-escuela: ha formado parte de una orquesta infantil, una juvenil, una orquesta semi-profesional y una orquesta profesional. En la propuesta de aprendizaje del Sistema se contempla que sus alumnos avanzados compartan conocimientos con los músicos en formación, es por eso que también cooperó con la instrucción de niños y jóvenes en formación. Desde esta praxis se ha podido observar y participar en algunos espacios de aprendizaje en la vida orquestal, con interacciones pedagógicas en la transferencia de teoría y práctica instrumental para los niños y jóvenes.
2. La investigación en convivencia: la cual se da en el grupo, quien se torna una familia secundaria ya que además de los ensayos generales diarios, se hacen seminarios intensivos por semanas internados en algún lugar completamente apartado de los núcleos familiares, lo que posibilita el estrechar lazos de amistad y compañerismo entre los músicos en formación y entre estos y sus profesores.
3. La interpretación, a la manera hermenéutica, de entrevistas a informantes clave, en la selección de estos informantes se consideraron los siguientes factores: a) tiempo de permanencia en el sistema: más de 20 años; b) ser músicos activos en el SNOJIV; c) que hayan ejercido cargos directivos tanto artísticos (directores de orquesta) como gerenciales (presidente de la fundación de estado para el sistema nacional de orquestas juveniles e infantiles de Venezuela); d) o ser miembro fundador de algún núcleo orquestal.

3. Fundamentación teórica

Se presenta en este aparte una síntesis reflexiva acerca de la propuesta expuesta en la visión sistémica del cambio organizacional, específicamente del constructo de organizaciones inteligentes y del aprendizaje organizacional según los aportes teóricos de Senge (1999, 2000, 2002) y Vázquez, (2000).

3.1 Enfoque Sistémico del aprendizaje organizacional: organizaciones inteligentes

El planteamiento central en el cual convergen Senge y Vázquez es que las organizaciones están constituidas por seres humanos-históricos-sociales diversos que aprenden en equipo producto de múltiples interacciones y desórdenes. Cada miembro de la organización se interconecta con sus pares en todos sus niveles, complejizando las interrelaciones en el sistema, y esta pluralidad se reproduce en las interacciones de la organización, y con su entorno.

Esas organizaciones abiertas al aprendizaje, se configuran en organizaciones inteligentes que fluctúan con el cambio. Estas fluctuaciones son activadas por lo caótico, término acuñado por Hock (1999) y que luego el biólogo chileno Maturana (1997) utiliza para dar sustento a su perspectiva de los sistemas humanos; se trata de caos y orden al mismo tiempo, característica esencial de todo ser viviente y que está presente en las organizaciones en tanto son constitutivamente producto de: precisamente, seres vivos.

En medio de lo caótico las organizaciones inteligentes se auto-organizan, todos los constituyentes del sistema participan en cualquier momento, en cualquier circunstancia, lo cual da como resultado no solo lo que Senge (2002) denomina visión compartida, sino un alto sentido de pertenencia y un compromiso colectivo. Desde esta propuesta de organizaciones inteligentes se abandona el sesgo de otros paradigmas que no permiten la comprensión de los múltiples procesos que hacen imperativo la aplicación de un conocer más humano, el cual emerge como punto de inicio para interpretar, explicar y comprender la creciente complejidad del aprendizaje organizacional. Nada se niega, hay convergencia y divergencia, hay orden y caos, hay aprendizaje para la recreación del sistema. (Carvajal, 2002).

En el diagrama número uno, se ilustra esa visión de la organización en fluctuación, que movida por el caos y el orden, y a partir de la premisa de aprender a aprender va rotando sus engranajes hacia la visión compar-

tida de una organización inteligente, que se mueve con el cambio, no de manera reactiva, más bien de modo proactivo, propositivo. La metáfora central de esta visión sistémica organizacional es la metanoia: el cambio en el aprendizaje, es decir, las modificaciones sucesivas y recurrentes en un proceso de auto renovación. (Ver diagrama 1)

Diagrama 1



Fuente: Carvajal-Melgarejo 2010

3.2 Organizaciones inteligentes, visión compartida

Ya se ha mencionado en párrafos precedentes, que la organización inteligente se encuentra inmersa en un proceso de creación, de flujo y reflujo, se reconoce a sí misma en un todo fluyente, porque como sistema dinámico, interactúa con el todo, cambiando mediante la referencia a sí mismo.

En efecto cualquiera sea su forma futura existirá en coherencia con su ya establecida identidad, con su historia personal. En este sentido los cambios no ocurrirán al azar, en cualquier dirección, aun cuando no planificados, son visualizados por los agentes interactuantes en el sistema; por ello son consistentes con la historia e identidad del sistema, con su visión compartida.

Esa premisa de la visión compartida es precisamente uno de los constructos que utiliza Senge para promover el cambio hacia una organización inteligente fundado en el precepto “de la escuela que aprende”. Se establece una visión compartida por gente de todo nivel a lo interno de la organización, dirigiendo la energía de todos y formándose puntos de

coincidencias entre personas con criterios contrapuestos. Esta identidad común es lo que se denomina “sintonía”, es decir, se comparte la visión, porque se da un proceso de recreación de la imagen, y además, se crean estructuras indispensables para el logro de la misma.

Para ilustrar esta idea se toma como referencia el siguiente ejemplo: si se observa a la Orquesta Sinfónica del Estado Lara, con sede en Barquisimeto (Venezuela) ejecutando la Suite Margariteña de Inocente Carreño escucharemos al inicio el solo del corno francés con el tema central, la réplica del mismo por las flautas, la conversación entre los vientos maderas y luego la respuesta del “tutti” orquestal, dándole paso a una primera modificación del tema por parte de los cellos y la repetición de éste por el gran tutti. Esta compleja armonía influirá la memoria para crear imágenes que se asocian a los distintos instrumentos. Y ésta asociación será posible no solamente por la maestría del director y los músicos ejecutantes, sino por el vínculo invisible que integra a la orquesta como una totalidad orgánica. Esta fuerza invisible está implícita en la visión compartida de la propia organización.

Se crea una sensación de vínculo común, el clima favorable para el aprender a aprender en la organización, lo cual implica un proceso de aprendizaje en el que se reconocen las divergencias y convergencias en las relaciones humanas expresadas desde las emociones y el lenguaje (Maturana y Nisis, 2001).

En el siguiente apartado se presenta la discusión de algunos de los resultados de la investigación que respalda este artículo. En los mismos se discurre acerca de cómo en la cultura organizacional del Sistema de Orquestas Sinfónicas Juveniles e Infantiles de Venezuela se ponen en evidencia los supuestos teóricos analizados.

4. Discusión y Resultados

4.1 SNOJIV Organización que Aprende

La FESNOJIV, es una organización del estado venezolano de tipo educacional, artística y cultural. Y para que el sistema como tal se consolidara como propuesta de reforma en la ejecución y enseñanza de la música académica, fue necesario crear esta Fundación, así, a través de un decreto emanado por el Ministerio de la Juventud (Borzacchini, 2004) nace, en Venezuela, el 20 de febrero de 1979 la FESNOJIV.

A partir de ahí el aprendizaje ha sido siempre más y más, nosotros vamos *in crescendo*, no solamente en la parte musical, sino en la parte hu-

mana, en la parte social y también en la parte gerencial. ¿Por qué?: porque ninguno de nosotros, como te dije, ha estudiado eso, pero hemos tenido que aprender primero a ser buenos instrumentistas, eso sí lo hemos estudiado todos, pero a la par de eso también hemos tenido que estudiar y aprender a liderizar una organización.

La FESNOJIV, como proyecto liderizado por el maestro José Antonio Abreu contemplaba, entre otros objetivos, el lanzamiento, en el nivel Latinoamericano y mundial, de un producto orquestal singular con: a) personalidad propia, b) un repertorio ecléctico a prueba de cualquier escenario y melómanos; y c) la conformación de una compleja red de orquestas juveniles e infantiles en Venezuela.

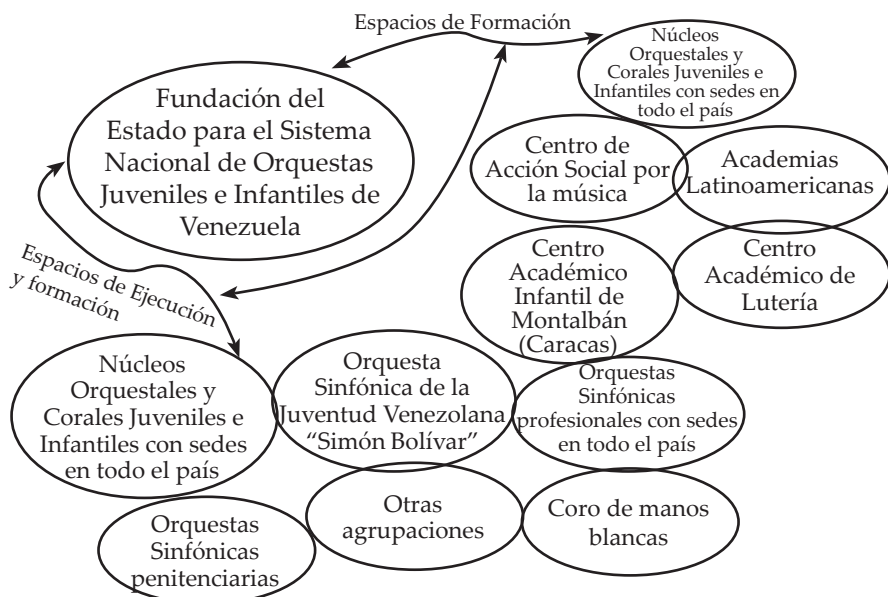
El programa desarrollado por la Fundación, fue concebido como un instrumento de crecimiento social, y puesto en funcionamiento desde dos horizontes de acción para el fomento de: a) la enseñanza de la música orquestal a lo largo y ancho de todo el territorio nacional y b) el trabajo en equipo, y por medio de este, el incentivo de la disciplina y la ética del compromiso y c) el ascenso social, toda vez que existen núcleos del sistema integrados por niños, jóvenes y adultos de todos los extractos sociales. Incluso, en la actualidad con la evolución de la Fundación están operando núcleos en algunas cárceles venezolanas con la Red de Orquestas Sinfónicas Penitenciarias¹.

El auge de la Fundación se manifiesta en la promoción, desarrollo y difusión del sistema y de todas las Orquestas Juveniles e Infantiles, creadas en la Región capital y en toda nuestra nación, con la implementación de actividades y programas orientados a la capacitación y formación de agrupaciones musicales (Ver diagrama 2). El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela ha despertado gran admiración en el nivel nacional e internacional por los logros que se muestran a través de cada concierto de alguna de las orquesta sinfónicas venezolanas.

Cuando se habla del Sistema de Orquesta como organización inteligente y exitosa en nuestro país, esta percepción está sustentada en sus logros organizacionales, como por ejemplo el abrir espacios en la comunidad para la música, ya que el Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela creado por el maestro José Antonio Abreu, ha logrado que la música sea un elemento unificador y accesible

¹ Esta red fue creada en 2007 con el objetivo de contribuir como programa social, a minimizar los niveles de violencia dentro de las cárceles y facilitar el proceso de reinserción social de los internos mediante el aprendizaje, la práctica y el disfrute de la música.

Diagrama 2



Fuente: Carvajal-Melgarejo 2010

a todos los venezolanos pudiendo llegar a niños y jóvenes de diferentes edades, aptitudes físicas y capacidades. Permitiéndoles forjar su potencial sin pensar en limitaciones físicas, económicas, espaciales, entre otras; ya que se ha logrado difundir los programas de la FESNOJIV a lo largo del país, otorgándoles a todos las mismas posibilidades de sentir, practicar y adoptar la música como parte de sus vidas.

El SNOJIV, como red, se compone de la orquesta pionera: la Sinfónica Nacional de la Juventud Venezolana "Simón Bolívar", con sede en Caracas en la que se entreteje una trama de orquestas infantiles y juveniles por todo el territorio nacional. En esos núcleos orquestales se centralizan las actividades de la orquesta de cada comunidad, se da práctica orquestal, clases individuales de instrumentos, talleres y clases de lenguaje musical (Zambrano, 2007).

Decididamente, se ha promovido una cultura artística y se ha estado formando un mapa nacional musical de orquestas juveniles e infantiles agrupadas en núcleos orquestales estatales y regionales. Las Sinfónicas

Estatales Juveniles e Infantiles son parte de las comunidades, en tanto las orquestas son elementos integradores de la sociedad y grandes estimulantes del sentido de pertenencia al grupo de cada uno de sus integrantes, convirtiéndose en una oportunidad para fomentar el desarrollo personal de niños y jóvenes que tienen la posibilidad de vivir esta experiencia.

Se da inicio, a una forma de organización en la que sus miembros se ven impregnados por una visión de cambio en cuanto al nuevo sentido del quehacer musical. En el SNOJIV se comienza a utilizar lo que Maturana (1997) denomina cultura matrística, es decir, la convivencia asociada a la legitimidad del otro, a la responsabilidad compartida, al compromiso y competencia con el otro, que siendo otro es parte de un mismo sistema, de idéntica organización en la que todas las partes constituyentes son fundamentales.

El sistema como un todo se abre al aprendizaje, a esa manera de compartir en donde el diálogo permanente facilita la comunicación entre sus miembros en búsqueda de una visión común (Senge, 1999). En esta organización como sistema se comienzan a observar las siguientes características: a) como estructura se mueve internamente con el cambio, es flexible y adaptable y tiende a favorecer el cambio en vez de bloquearlo, b) se concibe el desorden como factor de renovación, dando lugar a nuevas y más altas formas de autoorganización, d) se centra en las interrelaciones y en el dinamismo intrínseco de estas relaciones; dicho en palabras de Senge “estamos ligados a una trama invisible de actos relacionados” (1999: 15), estamos ligados en una “telaraña dinámica” Capra (1992: 325), y d) se asocia a un pensamiento de procesos, movimiento, cambio, orden y caos.

Para cerrar esta primera parte de discusión de resultado, veamos seguidamente cuál es la opinión de algunos de los fundadores del sistema nacional de Orquesta en cuanto a su constitución como tal (Ver Cuadro 1).

4.2 La orquesta: aprender tocando

Al inicio de este artículo planteábamos como interrogante: ¿Cuál es la relación entre los preceptos teóricos de la visión sistémica organizacional y la conformación de la cultura organizacional en el SNOJIV?, en los párrafos precedentes se ha discurrido en la respuesta a esa pesquisa, no obstante ya en el interés de ir cerrando esta disertación a continuación se argumenta cómo la SNOJIV se caracteriza como una organización inteligente bajo el lema de aprender tocando (ver cuadro 2)

En síntesis: el SNOJIV, nace como una propuesta de reforma en la educación musical venezolana, en el que se ensayan acciones pedagógicas para aprender a aprender. En las orquestas se va formando una escuela en

Cuadro N° 1

“Opinión de informantes clave en cuanto a la conformación y características del SNOJIV”

Informante clave	Opinión
Director de la Orquesta Juvenil e Infantil del estado Lara. Barquisimeto, Venezuela.	“Nunca lo pensamos como algo estructural o planificado-mente elaborado, <i>[se refiere a la fundación]</i> es cierto que el maestro José Antonio Abreu fundó en el ‘79 [1979] la organi-zación, pero de allí a los actuales momentos tenemos es una macro estructura. Porque todo se fue transformando. Fíjate en lo siguiente: nosotros a Abreu le llamamos el ángel, el guía, quien siempre nos ha sabido llevar, nos ha inspirado, sí; no obstante él también se ha apoyado en nosotros y sabe que sin nosotros tampoco hubiese sido posible todo esto. ¿Te das cuenta?, es como una estructura, que aún cuando tiene su gran líder, éste realiza su labor con todos. Es decir somos todos, y es eso lo que le trasmitimos a los muchachos, y es eso lo que nos define como organización que ha ido aprendiendo en el camino, y éste no ha sido precisamente fácil”(D’addona, 2010).
Miembro funda-dor del núcleo Lara. Fue Jefe de la Fila de Violon-cello.	No es rígido el sistema. Es flexible porque no te coarta... ¿cómo te digo? no se trata de absoluta libertad, tú tienes que tener una disciplina, sin embargo no tiene la rigidez de un sistema estricto. Es flexible con límites precisos....(Peraza, 2010)
Director de la Or-questa Sinfónica Juvenil e Infantil del Estado Bari-nas, Venezuela	“Cada orquesta funciona como tal, y al mismo tiempo como un conservatorio de música. En su proceso de formación desde niños, a los estudiantes se les va dando las herramien-tas de lenguaje musical y armonía, y tienen profesores en cada uno de los instrumentos. Claro, también están estados como Lara, Carabobo, Zulia en donde funciona toda una es-tructura de Conservatorio. Y en Caracas funciona el Instituto universitario de Estudios Musicales (IUDEM), en donde los participantes obtienen el grado de Licenciados en Música. Es esta filosofía de aprendizaje constante la que define al sis-tema” (Torres, 2010).
Director de la Orquesta Juvenil e Infantil del esta-do Lara	El maestro José Antonio Abreu, él es el Director Titular de todo el Sistema Nacional de Orquestas de Venezuela y es quien preside la Directiva de FESNOJIV. No obstante, cada región en la toma de decisiones efectivas tiene su director ejecutivo que en conjunto con todo el equipo puede propo-ner cambios en la micro estructura que no riñan con la ma-cro estructura. Lo importante es que permita la adaptación del sistema a las necesidades de cada lugar alimentando la organización total (D’addona, 2010).

Cuadro N° 1 (Continuación)

Informante clave	Opinión
Director de la Orquesta Sinfónica del estado Portuguesa, Venezuela.	“Lo que hace a este fenómeno musical diferente, es que su estructura y organización tiene que ver con la esencia del ser humano, y lo que con la música se puede modificar: Sólo toma como muestra la red de Orquestas Penitenciarias, y ya allí tienes toda una estructura cuyos cimientos sirven de base para el cambio del hombre como ser social” (Zambrano, 2007).
Director de la Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela	“Las metas que se propusieron hace ya treinta años, nunca se hubiesen alcanzado, bajo una figura estática, inamovible. Los retos se fueron modificando porque el maestro Abreu siempre concibió todo como un sistema, no como un plan. En este contexto venezolano eso no hubiese funcionado. Porque las posibilidades se dieron en la medida que se fueron ejecutando, la idea no era que las oportunidades encajaran en la estructura, más bien la propia Fundación se iba a adaptando como Sistema” (Burgos, 2007)
SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.	Se da un proceso de creatividad sin anular la singularidad de cada región. Discurre la innovación en un proceso que va de lo macro, a lo micro estructural, desencadenando oportunidades de crecimiento para cada uno de los miembros de la organización que trae como resultado el desarrollo y aprendizaje pero en común para todos los constituyentes; y al mismo tiempo impacta en el entorno inmediato al crear un influjo educativo y social, que promueve oportunidades de desarrollo social, con la implementación de nuevos planes educativos que benefician al entorno social.

Fuente: Carvajal y Melgarejo con información recolectada en entrevistas a informantes clave, 2010.

la que sus integrantes son parte de un proyecto de impacto social, a través de la formación orquestal, el conservatorio, la convivencia, se genera un modelo educativo, que se sostiene y se va retroalimentando en el devenir del tiempo.

El sistema se ha modificando en la medida en que sus elementos están aprendiendo a aprender y construyen su historia e identidad propia mediante la referencia a sí mismo, es decir, se crea una modalidad de escuela formada por orquestas juveniles e infantiles que ejecutan un espectro de actividades que impactan en la formación musical del joven venezolano, quien utilizará la música como factor de comunicación, disciplina, superación, competitividad, cooperación, rehabilitación y autoestima.

Cuadro N° 2

“Opinión de informantes clave en cuanto a la premisa de aprender tocando”

<p>Director Docente FESNOJIV Lara. Violoncellista de la Orquesta Sinfónica del estado Lara.</p>	<p>“Se da una sana competencia entre los estudiantes de las diferentes orquestas; es ese: ¿cómo lo tocas tú?, ¿donde le diste?, ¿por dónde van esas notas? ... ¿cómo se hace eso y dónde va el arco? ... Entonces se van ayudando unos a otros y así van progresando. Muchas veces la parte académica no va a la par de la parte musical, porque lo musical va muy rápido, con enseñanzas que a lo mejor no han visto nunca en teoría y solfeo y la están tocando ya en partitura, por ejemplo: pueden tocar una obra de Tchaikovsky, bien difícil para interpretar, y en solfeo irán viendo como está conformada la escala de Do Mayor, porque es un proceso progresivo, desde un primer momento es experimental, y de compañerismo y cooperación.” (Echegaray, 2010).</p>
<p>Coordinador de la Cátedra de Percusión del Programa de Niños Especiales FESNOJIV Lara</p>	<p>“Aquí lo importante dentro del cubículo (se refiere a los pequeños espacios insonorizados ubicados en el Conservatorio de música para clases individualizadas) en el que tú estás ahorita, es que si el alumno va a entrar sea una persona integral, sea un ser humano integral. ¿Qué quiere decir eso para nosotros?, bueno que si no va a tocar percusión o no va a ser un gran percusionista o no va a hacer su carrera profesional dentro de las filas de la percusión en cualquier orquesta del mundo o de Venezuela, él sea una persona con valores, y que todo eso se pueda transmitir en un futuro a su familia a la que él va a tener, en los estudios universitarios que vaya a seguir, en la cuestión de liderazgo se llega, no es una competencia, más bien, sí lo es pero es sana, es aquella práctica de: ‘yo estoy tocando esta lección’ y ‘tú por dónde vas’ ‘ah no mira yo voy por ésta’, entonces los que están quedándose atrás siempre buscan igualar al líder; es tratar de llegar hasta donde él está, ese es el estímulo que se le da (González, 2010).</p>
<p>Director Artístico de FESNOJIV Lara.</p>	<p>“Hemos tenido grandes logros en estos años de trabajo, que se evidencia en el crecimiento del sistema: la población de niños que se están atendiendo con el sistema coral y orquestal abarca todos los estados del territorio venezolano. Se ha tenido un importante impacto sobre la niñez y la juventud; y con ello te hablo de todo tipo de niños. Por ejemplo con el coro de manos blancas que se crea aquí en Barquisimeto, se da una experiencia de educación especial donde se congregan niños con discapacidades que han representado a nuestro país en diferentes naciones, y la gente cuando los ve: sencillamente, se conmueve de tanta hermosura y sensibilidad. Grandes tenores simplemente han llorado viendo este coro” (Jiménez, 2010).</p>

<p>Director del Conservatorio de Música Vicente Emilio Sojo, y director de la Orquesta Sinfónica del estado Lara.</p>	<p>Un niño puede ingresar al Sistema de Orquesta Infantiles desde los dos a cuatro años de edad, a través de los coros babys u orquestas pre-kinder; y va transitando varias etapas que lo llevan, finalmente, al nivel profesional, con su inserción en alguna de las orquestas sinfónicas que hay en cada región, a partir de los 22 años de edad o inclusive, antes. Desde el inicio de la educación, los niños comienzan a tener oportunidades de trasladarse a centros de formación, de participar en encuentros internacionales y todo en conjunto representa una experiencia que va más allá de lo meramente musical, cambia su percepción de la vida; les hace más comprometidos no sólo con el sistema, con el país; y eso es modificación de conducta (Barreto, 2010).</p>
<p>SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</p>	<p>El aprender tocando y luchando se constituye en un aprendizaje que no sólo está presente en la educación musical de niños y jóvenes, sino, y más importante aún, como fuerza que subyace en todo el sistema, como experiencia vivida; en donde la premisa se posiona del modo de hacer y de ser de cada uno de sus miembros. Se lucha por lo que se tiene, por lo que se sabe, y se comparte esa sabiduría que deja de ser académica para ser consustancial al ser humano.</p> <p>La disciplina en el modo de aprender de estos niños, niñas y jóvenes que pertenecen al SNOJIV está ligada a una visión de sistema, lo cual permite una manera diferente de ver los retos, dificultades y metas, no son hechos aislados, son oportunidades para mostrar las competencias logradas como músicos y los valores personales internalizados en la convivencia. Se logran niveles de excelencia asumiendo un estilo de trabajo en equipo en el que se entiende la organización como sistema vivo, complejo, interconectado a todos sus niveles y que esta complejidad se multiplica en sus interacciones con su entorno y el impacto del mismo sobre la organización.</p>

Fuente: Carvajal y Melgarejo con información recolectada en entrevistas a informantes clave, 2010.

El maestro Abreu propone la modalidad de la práctica orquestal de niños y jóvenes, como actividad educativa innovadora, la premisa es: “aprender tocando” (Peraza, 2010). El sistema orquestal se va constituyendo en escuela de vida social, de convivencia, de búsqueda de la perfección y de excelencia, la cual está sustentada, al mismo tiempo, por una rigurosa disciplina de concentración, sincronía y armonía, consolidándose, paulatinamente, en un proyecto que se erige, en la práctica, por su cultura organizacional en escuelas que aprenden (Senge, 2002) y como tal en una organización inteligente.

5. A manera de conclusión

En la intención de cerrar esta disertación en líneas generales se puntualiza lo siguiente:

1. Con la propuesta de creación del SNOJIV se da un cambio de paradigma, la concreción de un modo de hacer divergente, donde no tiene cabida la práctica mecanicista. En esa propuesta se crean estructuras de procesos, estructuras sistémicas, que se mueven en el flujo constante de la incertidumbre, del caos y el orden.
2. No hubo una planificación normativa para crear una estructura regida y normatizada por cánones inmutables, al contrario, la organización se fue creando en múltiples interacciones con el entorno, movida por una acción innovadora, basada en una estructura flexible compuesta por una red de orquestas infantiles y juveniles en todo el territorio nacional.
3. Por ello se habla del SNOJIV como organización abierta al aprendizaje, porque es una organización sin fronteras, con gerencias participativas, con equipos gerenciales autónomos, pero cuya autonomía está en sintonía con la totalidad de la organización. Responde a una trama relacional a una red de relaciones, que funciona con un gerente-coach, el cual ejerce un liderazgo de servicio, cooperación y coo-petencia.
4. En esta organización la concepción de aprendizaje, se plantea bajo la premisa de una organización inteligente: se aprende tocando, luchando y reinventándose a sí misma como escuela.
5. Para estimular y gestionar los diversos procesos que comprenden este cambio de paradigma en el SNOJIV se requirió de un liderazgo caracterizado por el respeto al otro como legítimo otro, un liderazgo compartido, de inclusión y de apertura a nuevos proyectos. Se valora a cada uno de los colaboradores, integrándolos en el proceso de recreación organizacional a través del nosotros y no de la imposición. Se creó un vínculo común que impregna la organización, un sentido de pertenencia que brinda coherencia e integración al trabajo de las diferentes orquestas pertenecientes al sistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borzacchini, Chefi (2004). *Venezuela sembrada de Orquestas*. Caracas: Banco del Caribe.
- Carvajal, Beatriz (2002). "Aprendizaje organizacional: su relación con el paradigma holográfico". *Revista Heterotopía*, año VIII, N° 22, pp. 49-

88. Caracas. Venezuela.

- Capra, Fritjof (1992). *El tao de la física*. Editorial Humanitas; Barcelona.
- Hock, Dee (1999). *Birth of the Chaordic Age*. United States of America: Be-
rrett-Koehler.
- Maturana, Humberto. (1997) *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*.
Dolmen: Chile.
- Maturana, Humberto y Nisis, Sima (2001). *Formación Humana y Capacita-
ción*. Dolmen: Chile. 173 pág.
- Moreno, Alejandro, Luna, Pedro, Brandt, Juan., Campos, Alexander., Na-
varro, Rafael., Pérez, Mirla., Rodríguez, William., y Varela, Yadira.
(2002), *Buscando padre. Historia de vida de Pedro Luis Luna*. Valencia:
Universidad de Carabobo y Centro de Investigaciones Populares.
- Senge, Peter (1999). *La Quinta Disciplina el Arte y la Práctica de la Organiza-
ción Abierta al Aprendizaje*. México: Granica.
- Senge, Peter, (2000). *La Danza del Cambio. Los Retos de Sostener el Impulso
en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*. Colombia: Grupo Editorial
Norma.
- Senge, Peter, (2002). *Escuelas que Aprenden*; traducción Jorge Cárdenas
Nannetti. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Vásquez, Alfonso (2000). *La Imaginación estratégica*. España: Granica.

Entrevistas realizadas

- Burgos, Ender (2007). *Director de la Orquesta Sinfónica Juvenil Maracaibo-
centro*. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica
Infantil y Juvenil Maracaibo-centro: Maracaibo. Venezuela.
- Barreto, Tarsicio (2010). Director del Conservatorio de Música Vicente
Emilio Sojo, y director de la Orquesta Sinfónica del estado Lara. En
entrevista personal. Barquisimeto, estado Lara. Venezuela
- D'addona, Alfredo (2010) *Director de la Orquesta Juvenil e Infantil del estado
Lara*. En entrevista personal. En la sede del Conservatorio de Música
Vicente Emilio Sojo. Barquisimeto, estado Lara. Venezuela.
- Echegaray, Rodolfo (2010) *Director Docente FESNOJIV Lara*. Violoncellista
de la Orquesta Sinfónica del estado Lara. En entrevista personal. En
la sede del Conservatorio de Música Vicente Emilio Sojo. Barquisi-
meto, estado Lara. Venezuela.
- González, Antonio (2010) *Coordinador de la Cátedra de Percusión del Programa
de Niños Especiales FESNOJIV Lara*. En entrevista personal. En la sede
de la Orquesta Sinfónica de Lara: Barquisimeto.

- Jiménez, Luis. (2010). *Director Artístico de FESNOJIV Lara*. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica de Lara: Barquisimeto.
- Peraza, Javier (2010). *Violonccellista de la Orquesta Sinfónica del Estado Lara* y miembro fundador de la Orquesta Juvenil de Lara. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica de Lara: Barquisimeto.
- Torres, Octavio (2010). *Director de la Orquesta Juvenil e Infantil de Barinas* y miembro fundador de la Orquesta Sinfónica de los Llanos. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil Barinas: Estado Barinas. Venezuela.
- Zambrano, Henry (2007). *Director de la Orquesta sinfónica de los Llanos* y miembro fundador de varias orquestas juveniles en el país. En entrevista personal. En la sede de la Orquesta Sinfónica de Los Llanos, Guanare: Estado Portuguesa. Venezuela.

EL PROCESO DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA

*Marcela Rebeca Contreras Loera**

*Mónica Velarde Valdez***

Introducción

Las organizaciones cooperativas se caracterizan por su participación en el esquema económico nacional debido a su naturaleza de creación en poblaciones marginadas tanto social como económicamente dentro del país, representando una alternativa de progreso en dichas áreas. El impacto del éxito o fracaso de esta organización se vincula con la colectividad ya que existen comunidades que subsisten con base en este modelo organizacional, en el que sus pobladores participan.

Lara (2009: 12) señala que la esencia de las cooperativas está ligada a dos aspectos fundamentales que han permitido que este tipo de empresas subsistan y agrega que por un lado el objetivo primordial de estas organizaciones es satisfacer las necesidades económicas de sus asociados procurando un beneficio directo a los socios, mientras que por otro lado plantea que la esencia de las empresas cooperativistas subraya los aspectos ideológicos necesarios para alcanzar los objetivos económicos.

Las cooperativas tienen un carácter asociativo, sus objetivos y fines organizacionales procuran el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados incluyendo el desarrollo del medio al cual se circunscriben, sin embargo existen diversos elementos que influyen en la forma en que funcionan.

* Universidad de Occidente. Calle Río Churubusco 870, colonia Morelos, Culiacán, Sinaloa, México. Teléfono (667) 7154508. marcelac25@hotmail.com, Dra. en Estudios Organizacionales y Posdoctorado en Ciencias Sociales. Área de especialidad: Económico-administrativo. Líneas de investigación: Gestión y transformación de las organizaciones.

** Universidad de Occidente. Calle Rotarismo 235, colonia Reforma, Mazatlán, Sinaloa, México. Teléfono (669) 9825042. mvelardemx@hotmail.com. Dra. en Estudios organizacionales. Área de especialidad: Económico-administrativo. Líneas de investigación: Gestión y transformación de las organizaciones.

Conforme la filosofía cooperativista, ésta señala que el enfoque prioriza el esfuerzo compartido, la colaboración y ayuda mutua en el trabajo, complementándose con la idea de equidad y justicia distributiva en las relaciones laborales de modo que implica una evaluación profunda sobre las bases que son el fundamento de la motivación y el compromiso de los miembros; se busca la plenitud de la empresa no como recurso, sino en su condición de organización social. Esto implica desarrollar y aplicar su capacidad o capital social, que se construye sobre la base de la colaboración y compromiso entre sus integrantes y respecto del proyecto de empresa.

El énfasis en la base cooperativa y de solidaridad, junto con la justicia distributiva, son factores que marcan la diferencia respecto de los modelos de gestión y toma de decisiones basados en aspectos como las relaciones humanas. Otro factor se enfoca en la autoridad y toma de decisiones con base en la revisión de las bases de su legitimidad mas que en la justificación de su autoridad; por otro lado, la gestión y toma decisiones en el cooperativismo no toma al liderazgo como una capacidad para el manejo del personal sino como una relación basada en la aceptación voluntaria de los miembros.

Davis (2005: 45) señala que el estudio del enfoque cooperativo no se limita a favorecer la dinámica de grupos de trabajo sino que también articula las relaciones sociales con los diversos grupos de influencia e interés que participan en la organización; no supone un estado de armonía o cooperación natural sino que admite la existencia de tensiones y conflictos derivados de la diversidad de intereses que actúan e influyen en ella. Lo anterior representa la necesidad de revisar elementos como la estructura de poder y propiedad, las formas de participación, la vigencia de los derechos y la construcción de un proyecto compartido y fuertemente comprometido con su medio social.

Para crecer en un entorno incierto y cambiante, las organizaciones productivas necesitan desarrollar todo su potencial creativo y actuar en forma cohesionada tras objetivos compartidos. Conocer la realidad de la sociedad cooperativa desde el enfoque organizacional representa la oportunidad de estudiarla desde aspectos como su estructura, sus funciones, estrategias que instrumentan, relaciones interpersonales, sus procesos de operación y de decisión, entre otros.

Con base en lo anterior, este trabajo de investigación aborda el caso de las cooperativas sinaloenses desde la óptica de procesos de toma de decisiones y la relación de estos procesos con la normatividad que la regula.

1. La organización cooperativa y sus características

1.1 Definición de sociedad cooperativa

Existen diversas formas de conceptualizar a la organización cooperativa, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) señala que “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas” (ACI, 2010). En México, la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC, 2009) en su artículo dos define a la sociedad cooperativa como una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Lo anterior da cuenta de que el punto de partida del cooperativismo como práctica económica y social se manifiesta a través de asociaciones-empresas organizadas, financiadas y administradas por sus propios gestores y asociados en el marco del desarrollo de una actividad mancomunada y voluntaria de las personas, para el logro de propósitos comunes bajo la premisa de la solidaridad, el esfuerzo propio y la ayuda mutua.

1.2 Clases y categorías de las sociedades cooperativas

Los tipos se identifican desde diversas perspectivas; en México, la LGSC (2009) en su capítulo II contempla las distintas clases y categorías que integran este sistema, y en el artículo 21 plantea que forman parte del sistema cooperativo las siguientes clases de sociedades cooperativas:

- I. De consumidores de bienes y/o servicios
- II. De productores de bienes y/o servicios
- III. De ahorro y préstamo

En el caso de las sociedades cooperativas de consumidores, son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción (artículo 22, LGSC); mientras que las sociedades cooperativas de productores son aquellas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. En el caso de las cooperativas de productores, independiente del tipo de producción a la que esté dedicada, estas sociedades

podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de la LGSC. Por otro lado, el artículo 33 plantea que las sociedades cooperativas que tengan por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo se regirán por la LGSC, así como por lo dispuesto por la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (DOF 13/08/09).

Respecto a las categorías de las sociedades cooperativas, la LGSC en su artículo 30 señala que se establecen las siguientes categorías de sociedades cooperativas:

I. Ordinarias; y

II: De participación estatal. Para tal efecto, el Estado podrá dar en concesión o administración bienes o servicios a las sociedades cooperativas, en los términos que señalen las leyes respectivas.

En el caso de las sociedades cooperativas ordinarias, son aquellas que para funcionar requieren únicamente de su constitución legal (artículo 31); y las sociedades cooperativas de participación estatal, son las que se asocian con autoridades federales, estatales, municipales o los órganos político-administrativos del Distrito Federal, para la explotación de unidades productoras o de servicios públicos, dados en administración o para financiar proyectos de desarrollo económico a niveles local, regional o nacional (artículo 32, LGSC).

La caracterización de diferentes tipos de cooperativas se da principalmente con base en la finalidad que se propone; en México existen cooperativas que se dedican a la producción, la comercialización, servicios, crédito y ahorro, entre otras; en el caso del estado de Sinaloa, las cooperativas que predominan son las de producción pesquera, ya que se localizan en las zonas costeras del estado, en los campos pesqueros de comunidades rurales, las cuales surgieron con el fin de atender una necesidad económica y de desarrollo de la localidad. Báez (2008: 100) señala que algunas ventajas de las cooperativas de producción son: utilizan más racionalmente los recursos, reduce costos, se ayudan mutuamente, juntos representan mayor fuerza económica, etc.

Sánchez (2006: 16) indica que las cooperativas deben tener una fundamentación social inherente a una lógica de cooperación¹ y solida-

¹ El significado de la cooperación encierra dos ideas fundamentales. La primera, tiene que ver con el prefijo CUM, que significa estar juntos, estar con el otro. El sentido apunta a tener una voluntad expresa de reunirse, que se complementa de

ridad² que les da el calificativo de organizaciones de carácter social, y que debe ser el motor del crecimiento y desarrollo organizacional; por su lado Montoya (2007: 38) plantea que el análisis del quehacer organizacional en las cooperativas, como entidades sin ánimo de lucro, contempla los conceptos de organización, cooperación y solidaridad.

Por su parte Lara (2009: 38) revela que el objetivo primordial de las cooperativas es, por un lado satisfacer las necesidades económicas de sus asociados, y por el otro considera que la esencia de la empresa cooperativa subraya los aspectos ideológicos necesarios para alcanzar los objetivos económicos: la democracia, la solidaridad y la educación en los principios y valores cooperativos.

2. La toma de decisiones en la sociedad cooperativa y la LGSC

2.1 Las decisiones y la LGSC

Dada la complejidad de la tarea de toma de decisiones, ningún marco de trabajo universal único es capaz de representar todas las rutas de decisiones. Así, debemos contemplar el proceso en el contexto de la decisión misma. El proceso de decisiones se divide en una serie de actividades interrelacionadas que conducen a una elección entre diferentes opciones. Por otro lado, el proceso de toma de decisiones requiere un tratamiento por separado dependiendo de quién decide (si es una persona, si es un grupo pequeño o una organización compleja).

Respecto a los procesos de toma de decisiones en las sociedades cooperativas, la LGSC en el capítulo III (Del funcionamiento y la administra-

fondo con la ruptura del individualismo. Aquí el prefijo CUM tiene implicaciones profundamente socioeconómicas. La segunda idea incluida en la palabra cooperación es opera u operación que da cuenta de algo muy valioso en la vida, como el movimiento, la acción, la obra y el trabajo. (Libreros, 1996). Es así como cooperación significa acometer acciones y obras de forma conjunta (formas de trabajo) en las que la responsabilidad recae sobre grupos de personas comprometidas que se reúnen para ayudarse y no sobre individuos aislados y separados unos de otros.

2 Solidaridad, sinónimo de sociabilidad. La sociabilidad es la cualidad de lo social, de la inclinación natural que todo ser viviente tiene al trato y relación con los de su misma especie; es la necesidad experimentada de asociarse con los congéneres; es el amor a la sociedad por la sociedad (Zabala, 1998). El concepto de sociabilidad empieza a ser conocido a partir de las tesis aristotélicas que el hombre no es sólo un ser racional, sino principalmente un ser social. Desde entonces ha sido aceptado el argumento que cualquier acto humano se encuentra afectado directamente por los actos de sus congéneres, de donde la sociabilidad es el estado natural de la humanidad, por su irresistible tendencia a la vida social.

ción), el artículo 34 señala que la dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas estará a cargo de los órganos siguientes: (DOF 13/08/09):

I.La asamblea general (AG);

II.El consejo de administración (CA);

III.El consejo de vigilancia;

IV.Las comisiones y comités que la LGSC establece y

Las demás que designe la AG.

En México, como en la mayoría de los casos, las cooperativas nacen como sistemas específicos de trabajo en el que los propios trabajadores organizan diversas formas de labor pero al mismo tiempo le encomiendan a algunos de sus compañeros la dirección de los propios trabajos en las asambleas que celebran.

Sobre la autoridad suprema, el artículo 35 señala que la AG es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a la LGSC y a las bases constitutivas; y en el artículo 36 contempla que la misma AG resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establecerá reglas generales que deben normar el funcionamiento social. De manera adicional, plantea que los acuerdos sobre los asuntos a que se refiere este artículo deberán tomarse por mayoría de votos en la AG. En las bases constitutivas se podrán establecer los asuntos en que se requiera una mayoría calificada.

A quienes se les encomienda la dirección, están obligados a sujetarse estrictamente a las disposiciones de la LGSC y a los mandatos de la AG. La AG resolverá sobre todo los negocios y problemas de importancia para la sociedad y establecerá las reglas que deben normar el funcionamiento de la organización; los acuerdos sobre los asuntos deberán tomarse por mayoría de votos.

En relación a las asambleas, el tipo y su periodicidad, el artículo 37 marca que las asambleas generales ordinarias o extraordinarias deberán ser convocadas en los términos de la fracción X del artículo 16 de la LGSC, con por lo menos siete días naturales de anticipación. En el caso de las ordinarias, éstas se llevan a cabo por lo menos una vez al año, conforme lo señale las bases constitutivas, mientras que las extraordinarias se efectúan cuando las circunstancias lo requieren, definiéndolas el CA o la AG.

En cuanto a funciones del CA, el artículo 41 dice que el CA será el órgano ejecutivo de la AG y tendrá la representación de la sociedad cooperativa y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se

les designe, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales. Por otro lado, el artículo 42 señala que para garantizar la continuidad en los procesos de toma de decisiones del CA, en las bases constitutivas de las cooperativas se deberá establecer un sistema de renovación cíclica y parcial de sus consejeros (DOF 13/08/09). En cuanto a la integración del CA, el Artículo 43 señala que el CA estará integrado por lo menos por un presidente, un secretario y un vocal. Tratándose de cooperativas que tengan diez o menos socios, bastará con que se designe un administrador; en ese sentido, el CA de las cooperativas es el órgano ejecutivo de la AG y es la que representa a la cooperativa y la firma social; también le corresponde la gestión o administración interna.

2.2 Las decisiones y las herramientas

En las organizaciones sociales, de manera similar al resto de las organizaciones en lo general, quienes toman decisiones se apoyan en diversos mecanismos para llevar a cabo este proceso; éstos pueden ir desde la intuición y la experiencia, hasta los más sofisticados que tengan a su alcance como los sistemas de cómputo y los modelos matemáticos. La situación o el problema y sus características particulares sobre el cual se pretende tomar una decisión, marcarán la pauta para identificar la técnica más adecuada. En el caso de los primeros, éstos son medios no cuantitativos con un alto grado personal y están considerados como la manera natural de tomar una decisión, mientras que los últimos se considera que es necesario recurrir a modelos matemáticos o al uso de la tecnología, para tomar una decisión.

3. Metodología

Para el presente trabajo se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, para lo cual se aplicó 84 cuestionarios con respuestas de opción múltiple. El levantamiento de información se llevó a cabo durante el periodo: abril - agosto de 2010; el trabajo de campo se efectuó en el norte, centro y sur del estado de Sinaloa en cooperativas que realizan actividades de producción pesquera y servicios turísticos.

4. Resultados del trabajo de campo: Las cooperativas y su proceso de toma de decisiones

Comparadas con otros negocios, las cooperativas se distinguen por los propósitos u objetivos, la propiedad, la gestión y la forma como son distribuidos los excedentes. A diferencia de cualquier otro tipo de empresa, la cooperativa persigue beneficiar al máximo a sus asociados y no maximizar

las ganancias; la firma pertenece a los socios, quienes al mismo tiempo son trabajadores de la cooperativa (frecuentemente se les denomina miembros-propietarios); la gestión de la empresa es democrática al estar en manos de los socios y se garantiza por medio del principio un hombre un voto, a diferencia de la empresa capitalista individual donde el propietario es quien toma las decisiones o en las sociedades accionarias, donde el voto es proporcional al número de acciones (Ponce, 2006: 89).

En Sinaloa existe una diversidad de tipos de cooperativas; en esta investigación se encontró que para el desarrollo de procesos de toma de decisiones, este tipo de sociedades atienden a la línea de acción que les indica la LGSC ya que para el análisis, discusión y toma de decisiones se reúnen en asambleas, las cuales pueden ser de tipo ordinaria o extraordinarias. En las primeras incluyen asuntos derivados del quehacer normal de la organización así como el desarrollo de planes de trabajo; mientras que las asambleas extraordinarias se llevan a cabo cuando el máximo órgano considera necesario reunir a los asociados para abordar un tema en particular. La periodicidad con que se llevan a cabo las asambleas varía, ya que pueden ser mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales o anuales; en este caso, la mayoría coincide en realizar asambleas anuales, semestrales y mensuales.

Cabe aclarar, que el 100% de las cooperativas encuestadas se dedican a la producción pesquera (escama -pargo, corvina, roncacho, lisa y botete; camarón, jaiba, tiburón, almeja, entre otros). Para el desarrollo de dicha actividad, las organizaciones cooperativas llevan a cabo una asamblea que consideran obligatoria, ya que en ella deciden sobre el plan de trabajo que van a efectuar en virtud de que la captura de especies, está regulada por el gobierno federal, quienes establecen los periodos en que es posible efectuarlos.

La realización de las asambleas se llevan a cabo con la intervención de los socios, ya que todos los encuestados coinciden en la necesidad de participar en las decisiones de la organización, cumpliendo con la asistencia a las asambleas. De manera adicional, en las asambleas asisten otros actores como el caso de empleados que contrata la sociedad, la figura del contador, quien es el responsable de presentar los cálculos de las operaciones de la organización. En general, las cooperativas organizan reuniones de asamblea para atender principalmente aspectos de su operación (elaboración y autorización del plan de trabajo de captura), sin embargo consideran necesario incluir asuntos estratégicos, según se requiera.

En virtud de que la LGSC indica que las cooperativas requieren órganos de administración, las sociedades cooperativas en Sinaloa implemen-

tan la AG, el CA y la junta de vigilancia, principalmente; por su lado el CA cuenta con presidente, secretario y responsable de vigilancia. Sin embargo, los encuestados señalan que en la práctica estos órganos de administración figuran en los documentos de la organización, pero no se realizan las funciones de cada uno de ellos, en su totalidad, debido a que para designar responsables se requiere contar con fondos para cubrir sueldos a quienes ocupan tales compromisos, y esto es difícil debido a la escasez de recursos financieros de las cooperativas.

Respecto a medios o herramientas para apoyarse en los procesos de toma de decisiones, la mayoría de las cooperativas en Sinaloa consideran a la experiencia como el elemento central para decidir y complementan con el análisis de sus resultados, a partir de los informes financieros que el contador les presenta en cada reunión de asamblea o cuando se lo requieren. Se identifica que este tipo de organizaciones basan su operación en su experiencia, y poco se apoyan en los datos que se reflejan en documentos como estados financieros, reportes de ingresos y egresos. Su forma de operar es con una visión de corto plazo; los encuestados señalan que reciben recursos en forma adelantada, de parte de los intermediarios, el cual se ejerce en el mantenimiento de equipos, compra de insumos, sueldos a empleados, etc., y consideran que el nivel de captura de producto no les genera los ingresos suficientes para aspirar a contar con excedentes que se puedan invertir en el desarrollo de la organización cooperativa.

El 100% de las cooperativas encuestadas recurren a la toma de decisiones a través de las asambleas, en la que todos los socios emiten su voto para decidir sobre los cursos de acción de la organización y donde la mayoría participa; sin embargo reconocen que el presidente está facultado para tomar decisiones que tengan que ver con el quehacer cotidiano de la cooperativa y el beneficio del colectivo.

5. Reflexiones finales

El estudio de las organizaciones cooperativas en Sinaloa, a la fecha es escaso. Existen diversos aspectos que revelan la importancia de generar conocimientos respecto a la realidad que se experimenta en este tipo de sociedades, que sin lugar a dudas reflejan una parte del mosaico de diversidad que se vive en México.

Abordar a la empresa caracterizada como sociedad cooperativa desde la óptica de referentes normativos como la Ley General de Sociedades Cooperativas y compararla con los hechos que se viven en el escenario de la cooperativa en Sinaloa, muestra hasta qué nivel los socios que la inte-

gran, conocen el marco que regula su quehacer así como los compromisos y responsabilidades que se contraen al integrarse bajo este tipo de organización.

El estudio de la cooperativa y sus procesos de toma de decisiones, permite contar con información que señala que el proceso de toma de decisiones se considera el elemento central de definición de las actividades a realizar, a través del cual se busca cumplir con los propósitos principales.

Finalmente, se concluye que la sociedad cooperativa como forma organizacional con fines sociales y sin afán de lucro representa una alternativa que atenúa los efectos de la reconversión industrial; convirtiéndose en una opción para grupos establecidos en zonas rurales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Cooperativa Internacional. Definición de cooperativa (2010) <http://www.ica.coop/es/coop/principios.html>. Consultada el 15 de noviembre de 2010.
- Amaru, Antonio César (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México, D.F. Editorial Pearson. pp. 458.
- Baez, Martínez Roberto (2008). *Ley general de sociedades cooperativas*. México, D.F., publicaciones administrativas contables jurídicas, S.A. de C.V. pp. 219
- Davis Peter y John Donaldson (2005). *Management cooperativista*. Argentina. Editorial Granica. Pp. 251
- De Luna, Magdalena (2007). "Las organizaciones campesinas en México: entre organizaciones sociales y organizaciones de la sociedad". En *Revista Bien Común* # 151, México, D.F. Editorial Fundación Rafael Preciado Hernández, A.C. pp. 87.
- Diccionario de la Real Academia Española. 2001.
- Domínguez Carrasco, Juan Gerardo (2007). *Las Cooperativas Polos de Desarrollo Regional en México*. México, D.F. Editorial de la Red Bioplaneta A.C. pp. 285.
- Duncan, O. D. y Schnore, L. F. (1959). "Perspectivas cultural, conductista y ecológica en el estudio de la organización social". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (REIS), #63, año 1993: 169-189.
- Lara Gómez, Graciela, Alejandra Urbiola Solís (2009). *Visión global de las cooperativas*. México, D.F. Editorial Plaza y Valdes.
- Ley General de Sociedades Cooperativas (2009). Diario Oficial de la Fede-

ración. Estados Unidos Mexicanos.

- Libreros, Augusto (1996). *Impacto socio-económico de las cooperativas en las comunidades*. Cali, Universidad del valle, Santiago de Cali.
- Montoya Flores, María Teresa (2007). "Mujer y valores compartidos en una cooperativa", en Rendón, Cobián (Coordinadora.). En *Organización y cultura: Tradición, poder y modernidad en México*. México, D.F. Editorial Universidad Autónoma Metropolitana. pp. 370.
- Pineda Suárez, Carlos Julio (1999). *Las empresas de la economía solidaria en Iberoamérica*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. pp. 432.
- Ponce Conti, Yolanda del Carmen (2003). *Cooperativas y reforma económica: El caso de las cooperativas ribereñas de camarón en Sinaloa (1982-2003)*. México. Editado por Universidad de Guadalajara y Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Robbins y Coulter (2010). *Administración*. 10ma.edición. México. Editorial Pearson. pp.565.
- Sánchez Cabrera, Álvaro (2006). "Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)". Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>. Fecha de consulta: 18 de junio de 2009.
- Zabala, Salazar Hernando (1998). *Las teorías sobre la solidaridad y el porvenir de la cooperación*. Medellín, Colombia. Editorial Latino.

ORGANIZACIÓN SOCIAL Y LEY DE LOS CONSEJOS COMUNALES EN VENEZUELA. ACERCAMIENTO DESDE EL ANÁLISIS DEL DISCURSO*

*Judith Hernández G. de Velazco***

Introducción

La organización social entendida, en un contexto humano vinculado por el espacio público, común y compartido, refiere acciones de planificación, organización, consensos, acuerdos, que permitan dar respuestas a un sinnúmero de intereses. Intereses, necesidades, esfuerzos, que solo a través de la expresión de un colectivo, pueden ser impulsados, satisfechos, gratificados.

Desde la perspectiva de los grupos sociales lo que no puede ser viabilizado por iniciativas particulares, logra resultados a través de la interacción social definida con un sentido común, de iniciativas más generales.

La consecución del bien común, no percibido como utopía ideológica, sino como pragmatismo social, evidencia desde el desarrollo de las sociedades pre-estatales (sociedad antiguas) o rudimentarias socioeconómicamente; la eficacia del trabajo en grupo, del rendimiento de esfuerzos compartidos, para alcanzar mayores y mejores resultados que permiten ampliar la cobertura de recursos de cualquier índole a otros y diversos grupos humanos.

* UNERMB. Docente Titular-Investigadora activa. Código postal 4001. Cel. 0414-6111376. Correos electrónicos: lasanas23@yahoo.com. Lic. Ciencias Políticas y Administrativas. Magister en Administración de Empresas. Doctora en Ciencias Sociales. Mención Gerencia. Áreas de especialidad: Ciencias Políticas, Estado, Gestión Pública, Democracia, Participación Ciudadana, Calidad de Vida y de Servicios. Líneas de Investigación: Gestión de Participación Ciudadana; y Estado, Gestión Pública, Calidad de vida y de Servicios.

** Esta investigación representa un producto de la Tesis Doctoral y del Proyecto de Investigación concluido y financiado por el CDCHT-UNERMB, denominado "Modos de Gestión de Participación Ciudadana en Venezuela. Del Pacto de Punto Fijo a los Consejos Comunales.", adscrito a la línea de investigación Gestión de Participación Ciudadana del Centro de Estudios e Investigaciones Socioeconómicas y Políticas (CEISEP).

Sin negar, la presencia y conformación de grupos de poder, dominantes, que someten a otros, y en la dinámica histórica sobre todo desde el análisis sociopolítico aparecen como una constante, pero sin negar que de cualquier forma se haya avanzado en términos de logros colectivos para mejorar las condiciones de vida humana.

En el mundo contemporáneo las asociaciones humanas trascienden el espectro económico, empresarial, tienden puentes entre diversos actores y agentes sociales y se constituyen en organizaciones sin fines de lucro, organizaciones privadas, públicas; de orden ambientalista, político, religioso, culturales; en defensa derechos humanos, defensa de consumidores, de minorías no reconocidas, de minorías en establecimiento y amplitud de derechos; en espacios regionales, locales; micro-locales, asociaciones de vecinos, condominios; que en términos generales impulsan aspiraciones de mejores condiciones de vida y de calidad de vida para personas, individuos, ciudadanos.

En Venezuela, como cualquier país latinoamericano, las interacciones y agrupaciones sociales han presentado diversos tamices de expresiones y concreciones, influenciadas por su devenir histórico, desarrollo socioeconómico, por la construcción de sus propias identidades, por las contradicciones intrínsecas a su conformación como sociedad que intenta definir sus espacios de acción, sus expresiones y prácticas políticas, pasando por establecer un régimen político democrático por lo menos desde el marco jurídico y normativo.

Durante los últimos 50 años del período democrático venezolano desde 1958, en Venezuela la definición de un modelo representativo y más recientemente de un modelo participativo, ha evidenciado profundas tensiones sociales y políticas que ha mermado la consistencia del régimen democrático, disminuido la interacción pacífica social y profundizado las confrontaciones ideológicas. Afectando significativamente los acuerdos, y la interacción social espontánea para la consecución de objetivos generales, que han sido mediatizados por diferencias de posiciones políticas-partidista, por la polarización social, y no por posiciones políticas consensuadas para alcanzar el bienestar común.

De cualquier forma tanto en la Constitución Nacional de Venezuela de 1961 como la actual de 1999, propugnan un Estado Social y de Derecho, en cual debe incluirse cualquier ciudadano venezolano. Entendiendo, que el marco jurídico representa el ideal, el deber ser y su aplicación en el contexto, evidencia el ser, la verdadera aplicación. Desde allí se extrapolan las características normativas y las contextualizaciones sociales, es decir la

verdadera aplicación de la ley en el tejido social, que determinan las relaciones entre organizaciones sociales.

Aproximación sobre el método y su aplicación al corpus

1. Método “análisis del discurso”

En consideración a lo planteado, bajo el enfoque cualitativo, y la perspectiva hermenéutica, se analiza desde la técnica del discurso, el marco jurídico de la Ley de los Consejos Comunales de 2006; se definen según la argumentación las categorizaciones de Estado, ciudadano, democracia y participación y sus expresiones fácticas, para develar la efectiva aplicación de la Ley de los Consejos Comunales en la organización social venezolana.

Método del análisis del discurso

Cualquier discurso es un acto lingüístico que se expresa en un lenguaje natural dentro de un tipo específico de situación comunicativa, en consecuencia es un acto social por medio del cual se produce la interacción de los miembros de una comunidad y que puede cumplir la función básica de influir en la forma de pensar de un oyente, es decir, tiene una intencionalidad que le asigna el actor social que lo ejecuta, la cual está influida por la situación dominante (Molero, 2003:7).

En términos generales, se realizó el siguiente recorrido metodológico:

1. Procedimiento previo

Se selecciono como Corpus la Ley de los Consejos Comunales (2006). Se aplicó el análisis del discurso en lo relacionado específicamente con las categorías; Estado, ciudadano, democracia y participación, en los aspectos vinculantes a la organización social.

2. Aplicación del método

En la metodología se adaptaron los siguientes niveles de construcción: Nivel referencial; A) Nivel lógico-conceptual; B) Nivel lingüístico, y C) Nivel del discurso.

Nivel referencial.

Delimitado por la ubicación contextual del periodo democrático venezolano, y donde se indagará sobre el discurso sobre el cual fue estructurado el proceso participativo directo.

A) Nivel Lógico-Conceptual

El tratamiento del corpus se inicia, identificando las macro y microestructuras como la define van Dijk (1980), y se complementa con el esquema básico incluyente (EBI) que permite identificar el nivel más global del componente semántico del discurso.

En el nivel lógico-conceptual se estudia el acto de representación mental de lo conceptualizado en el proceso que realiza el sujeto para transformar las percepciones en signos lingüísticos y, de esta manera, emitir posteriormente el discurso (mensajes).

Para este nivel se realizaron varias aplicaciones:

- Se expusieron las ideas centrales del corpus, reflejando las directrices de su argumentación legal acorde con los parámetros previos.
- Se definió el Esquema Básico Incluyente (EBI), en donde se muestra la macroestructura referida a la denominación del proceso participativo y a partir de las misma se emanaron los temas (categorías), a los cuales se les asignó numéricamente los párrafos (que son los artículos de la Ley), e identificados como microestructuras.
- Se representó cada tema con sus referidas microestructuras (artículos de la ley tomados textualmente);
- Se construyó la perspectiva de visión del “YO”, que en algunos casos se refiere a la interpretación que sobre si mismo pueda tener el evento, circunstancia, concepto tratado, o que puedan tener de los otros.

B) Nivel Lingüístico

En el nivel lingüístico se estudia el léxico (términos) empleado para expresar el propósito conceptualizado. Y finalmente, en el discurso se analizan los modos de organización bajo las premisas de Charaudeau (1992), y las estrategias discursivas que emplea el emisor institucional para lograr su objetivo.

Para la investigación

- Los léxicos y dominios se definieron según su naturaleza; político, histórico, normativo, socioeconómico, ideológico, territorial administrativo, a través de ellos se matiza la discursividad consistente del documento con sus propósitos.
- Se elaboró del campo semántico y léxicos asociados, es decir, el concepto de participación ciudadana y varios términos semejantes, y la definición del mismo representando en una red conceptual.

- Se evidencio un modo de organización discursiva, que para el caso, es la estrategia argumentativa, donde se concreto la aserción de partida (argumento inicial), la aserción de pasaje (momento de tránsito), y la aserción de llegada (objetivo a alcanzar).

C) Modelo de Contexto

...“conjunto estructurado de todas las propiedades de una situación social... pertinentes para la producción, estructuras, interpretación y funciones del texto.” van Dijk, (1999:226).

Por último, se elaboró el Modelo de Contexto, que contiene gráficamente, los elementos generales, roles, circunstancias, intenciones, ente otros, necesarios para construir los discursos e influenciar el contexto social en pro de una participación determinada según los intereses del momento.

Una vez analizado el corpus, sus resultados se contrastan con los argumentos teóricos, conceptuales, asumidos en relación con Estado, ciudadano, democracia y participación, y se develaran las consideraciones pertinentes en torno a la organización social.

2. Aplicación al corpus “ley de los consejos comunales” (2006)

Composición semántica de las categorizaciones y del discurso

A) nivel lógico-conceptual

* Ideas centrales:

“... crear, desarrollar y regularla conformación, integración, organización y funcionamiento de los consejos comunales; y su relación con los órganos del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas.”

“Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y de justicia social.”

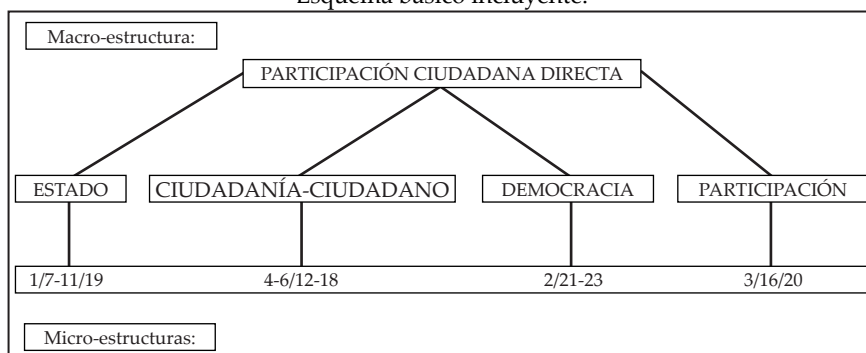
“Articular con las organizaciones sociales presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario, en

defensa del interés colectivo y el desarrollo integral, sostenible y sustentable de las comunidades.”

“...Se crea la Comisión Nacional Presidencial del Poder Popular, designada por el Presidente de la República de conformidad con el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, a los fines de: ...Orientar, coordinar y evaluar el desarrollo de los Consejos Comunales a nivel nacional, regional y local”

*Esquema Básico Incluyente (EBI).

Figura 1
Esquema básico incluyente.



Fuente: Hernández (2010).

Nota: El símbolo – expresa continuidad en los párrafos (artículos); el / expresa pasar de un párrafo a otro.

23 PÁRRAFOS

4 TEMAS

En relación a la categoría de Estado a continuación se identifica su mención directa o indirecta en cada uno de los artículos (párrafos-microestructuras) de la Ley, de igual forma con las otras categorías que son denominados Temas.

*Temas

Tema: Estado

(P-1) “La presente Ley tiene por objeto crear, desarrollar y regular la conformación, integración, organización y funcionamiento de los consejos comunales; y su relación con los órganos del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas.”

(P-11) “La Unidad de Contraloría Social es un órgano conformado por cinco (5) habitantes de la comunidad, electos o electas por la Asamblea de

Ciudadanos y Ciudadanas para realizar la contraloría social y la fiscalización, control y supervisión del manejo de los recursos asignados, recibidos o generados por el consejo comunal, así como sobre los programas y proyectos de inversión pública presupuestados y ejecutados por el gobierno nacional, regional o municipal.”

(P-19) “Los Consejos Comunales recibirán de manera directa los siguientes recursos:

1. Los que sean transferidos por la República, los estados y los municipios.
2. Los que provengan de lo dispuesto en la Ley de Creación del Fondo Intergubernamental para la descentralización (FIDES) y la Ley de Asignaciones Económicas Especiales derivadas de Minas e Hidrocarburos (LAEE).
3. Los que provengan de la administración de los servicios públicos que les sean transferidos por el Estado.
4. Los generados por su actividad propia, incluido el producto del manejo financiero de todos sus recursos.
5. Los recursos provenientes de donaciones de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico.
6. Cualquier otro generado de actividad financiera que permita la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.

(P-20) “El Fondo Nacional de los Consejos Comunales, tiene por objeto financiar los proyectos comunitarios, sociales y productivos, presentados por la Comisión Nacional Presidencial del Poder Popular en sus componentes financieros y no financieros...”

Tema: Ciudadano

(P-4:3-6) “1.Comunidad: es el conglomerado social de familias, ciudadanos y ciudadanas que habitan en un área geográfica determinada, que comparten una historia e intereses comunes, se conocen y relacionan entre sí, usan los mismos servicios públicos y comparten necesidades y potencialidades similares: económicas, sociales, urbanísticas y de otra índole.

3. Área geográfica de la comunidad: Territorio que ocupan las y los habitantes de la comunidad, cuyos límites geográficos se establecen en Asamblea de Ciudadanos y

Ciudadanas dentro de los cuales funcionará el Consejo Comunal. El área geográfica será decidida por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas de acuerdo con las particularidades de cada comunidad.

4. Base poblacional de la comunidad: A los efectos de la participación protagónica, la planificación y la gobernabilidad de los consejos comuna-

les, se asumen como referencias los criterios técnicos y sociológicos que señalan que las comunidades se agrupan en familias, entre doscientos (200) y cuatrocientos (400) en el área urbana y a partir de veinte (20) familias en el área rural y a partir de diez (10) familias en las comunidades indígenas. La base poblacional será decidida por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas de acuerdo con las particularidades de cada comunidad, tomando en cuenta las comunidades aledañas (P-6)” La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas es la máxima instancia de decisión del Consejo Comunal, integrada por los habitantes de la comunidad, mayores de quince (15) años...”

(P-15) “La Asamblea Constituyente Comunitaria es la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en la cual se eligen, por primera vez, los voceros y voceras de los comités de trabajo y demás integrantes de los órganos económico-financiero y de control del Consejo Comunal. La Asamblea Constituyente Comunitaria se considerará válidamente conformada con la asistencia de al menos el veinte por ciento (20%) de los miembros de la comunidad, mayores de quince (15) años.”

Tema: Democracia.

(P-2) “Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.”

(P-21) “Se crea la Comisión Nacional Presidencial del Poder Popular, designada por el Presidente de la República de conformidad con el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, a los fines de:

1. Orientar, coordinar y evaluar el desarrollo de los Consejos Comunales a nivel nacional, regional y local.
2. Fortalecer el impulso del poder popular en el marco de la democracia participativa y protagónica, y el desarrollo endógeno, dando impulso al desarrollo humano integral que eleve la calidad de vida de las comunidades.”

Tema: Participación.

(P-3) “La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se rige conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia e igualdad

social y de género.”

(P-4: 5) “...Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas: Es la instancia primaria para el ejercicio del poder, la participación y el protagonismo popular, cuyas decisiones son de carácter vinculante para el consejo comunal respectivo...”

(P-16) “El Consejo Comunal a través de su órgano ejecutivo tendrá las siguientes funciones:

1. Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
2. Articular con las organizaciones sociales presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario, en defensa del interés colectivo y el desarrollo integral, sostenible y sustentable de las comunidades.
3. Elaborar planes de trabajo para solventar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados...”

Propósitos y estrategia discursivas

B) Nivel lingüístico

Naturaleza de Léxicos y dominios.

Político:

“La presente Ley tiene por objeto crear, desarrollar y regular la conformación, integración, organización y funcionamiento de los consejos comunales; y su relación con los órganos del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas.”

“Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.”

Normativo:

“Son deberes de los ciudadanos y ciudadanas integrantes de los consejos comunales: la corresponsabilidad social, la rendición de cuentas, el manejo transparente, oportuno y eficaz de los recursos que dispongan, bien sea por asignación del Estado o cualquier otra vía de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.”

Tabla 1
Perspectiva de Construcción. Visión del “YO”

	Estado	Ciudadanía-Ciudadano	Democracia	Participación
Visión situación actual Proceso Participativo	Positivo: pro- picia, apoya la participa- ción protagó- nica	Transición: empoderamiento comunal, grupos humanos organizados	Transición: Democracia Participativa	Transición: a través de los CC's
Tipo de proceso	Mantenimiento	Radical	Radical	Transformación
Causante	Relación de los ciudadanos con Estado	Nuevas formas de organización social	Democracia Popular	Redistribución social del poder
Agentes de cambio	CC's	Estado/Gobierno/Comunidades	Estado/Gobierno/Comunidades	CC's
Instrumento de cambio	Ley de CC's	CC's	CC's	Asamblea de ciudadanos

Fuente: Hernández (2010).

“Los consejos comunales serán registrados ante la Comisión Local Presidencial del Poder Popular, para lo cual harán entrega de los estatutos y acta constitutiva aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Copia del registro será consignada ante el Consejo Local de Planificación Pública correspondiente, a los efectos de lograr la articulación con el Sistema Nacional de Planificación Pública. El registro de los Consejos Comunales, ante la Comisión Presidencial del Poder Popular respectiva, les reviste de personalidad jurídica para todos los efectos relacionados con esta Ley.”

Socioeconómico:

“El Consejo Comunal a través de su órgano ejecutivo tendrá las siguientes funciones:

1. Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
2. Articular con las organizaciones sociales presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario, en defensa del interés colectivo y el desarrollo integral, sostenible y sustentable de las comunidades.
3. Elaborar planes de trabajo para solventar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados...”

“Los Consejos Comunales recibirán de manera directa los siguientes recursos:

1. Los que sean transferidos por la República, los estados y los municipios.
2. Los que provengan de lo dispuesto en la Ley de Creación del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) y la Ley de Asignaciones Económicas Especiales derivadas de Minas e Hidrocarburos (LAEE)...
3. Los que provengan de la administración de los servicios públicos que les sean transferidos por el Estado...”

Ideológico:

“Se crea la Comisión Nacional Presidencial del Poder Popular, designada por el Presidente de la República de conformidad con el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, a los fines de:

1. Orientar, coordinar y evaluar el desarrollo de los Consejos Comunales a nivel nacional, regional y local.
2. Fortalecer el impulso del poder popular en el marco de la democracia participativa y protagónica, y el desarrollo endógeno, dando impulso al desarrollo humano integral que eleve la calidad de vida de las co-

munidades.

3. Generar mecanismos de formación y capacitación.
4. Recabar los diversos proyectos aprobados por los consejos comunales.
5. Tramitar los recursos técnicos, financieros y no financieros necesarios para la ejecución de los proyectos de acuerdo a los recursos disponibles en el Fondo Nacional de los Consejos Comunales...”

Territorial-administrativo:

“Área geográfica de la comunidad: Territorio que ocupan las y los habitantes de la comunidad, cuyos límites geográficos se establecen en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas dentro de los cuales funcionará el Consejo Comunal. El área geográfica será decidida por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas de acuerdo con las particularidades de cada comunidad.

“...Base poblacional de la comunidad: A los efectos de la participación protagónica, la planificación y la gobernabilidad de los consejos comunales, se asumen como referencias los criterios técnicos y sociológicos que señalan que las comunidades se agrupan en familias, entre doscientos (200) y cuatrocientos (400) en el área urbana y a partir de veinte (20) familias en el área rural y a partir de diez (10) familias en las comunidades indígenas. La base poblacional será decidida por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas de acuerdo con las particularidades de cada comunidad, tomando en cuenta las comunidades aledañas...”

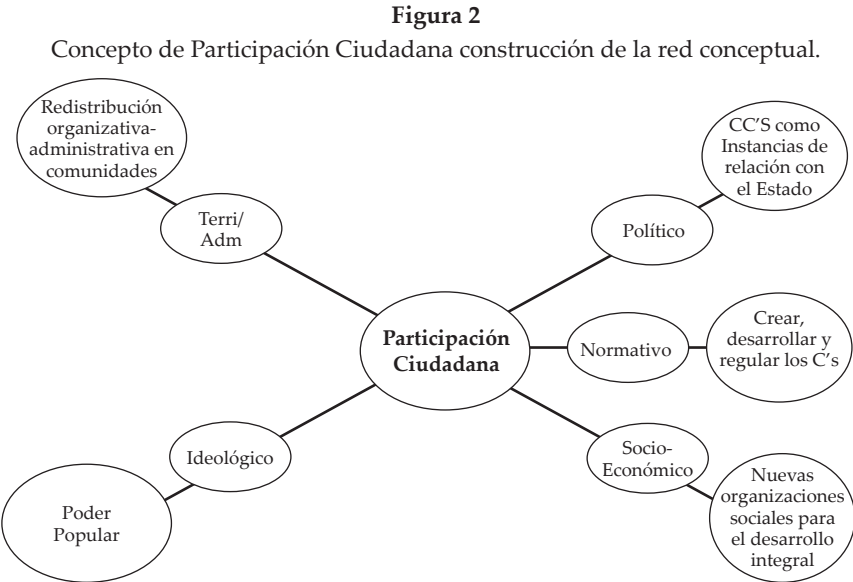
Léxicos asociados

Tabla 2
Campo Semántico y Léxicos Asociados

Concepto PARTICIPACIÓN	Léxicos
	Democracia Participativa
	Democracia Protagónica
	Consejos Comunales
	Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas
	Comunidades

Fuente: Hernández (2010).

Concepto de Participación Ciudadana según la ley de los Consejos Co-
munales



Fuente: Hernández (2010).

Modo de organización.

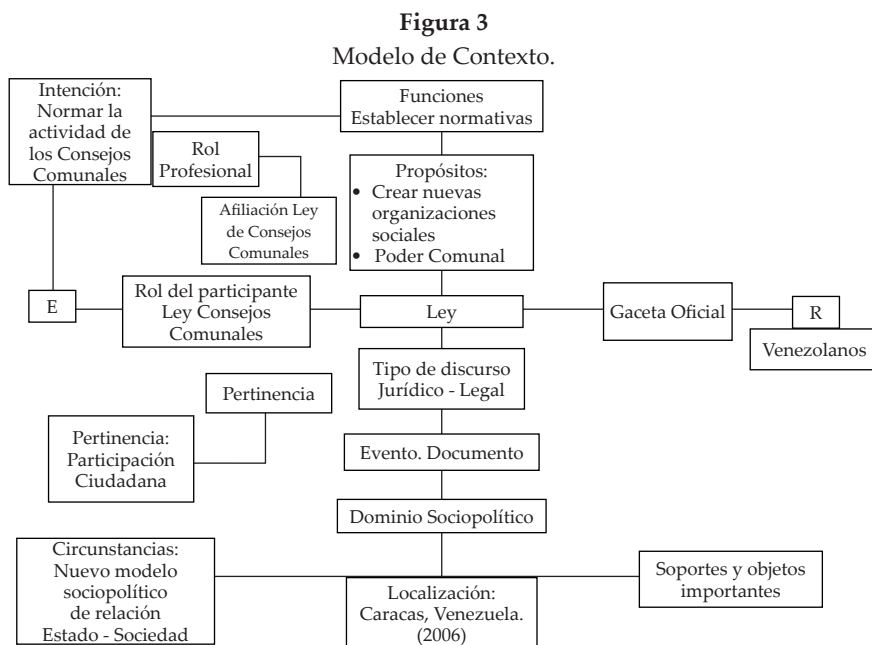
Tabla 3
Estrategia argumentativa

Aserción de Partida A1	Aserción de Pasaje	Aserción de Llegada A2
Sí “Las comunidades organizadas se convierten en constructoras de su realidad desde la base de la determinación de sus normas...desarrollo social integral...”	“La Ley de los Consejos Comunales es un instrumento legal que tiene por objeto crear... los Consejos Comunales ”	Entonces: “Los Consejos Comunales son las instancias de participación e integración de las distintas organizaciones comunitarias, grupos sociales y de ciudadanos que posibilitan la participación protagónica del pueblo en la gestión de las políticas públicas...”

Fuente: Hernández (2010).

Intencionalidad del discurso

C) Modelo de Contexto



Fuente: Hernández (2010).

3. Consideraciones sobre la ley de los consejos comunales y la organización social venezolana

El análisis del discurso aplicado a la Ley de los Consejos Comunales (2006), permite realizar una aproximación de su impacto sobre la organización social en Venezuela, e inferir algunas conclusiones que son expuestas a continuación.

Categoría Estado

Las microestructuras que fueron seleccionados de la Ley de Consejos Comunales, pertinentes a la categoría de Estado se corresponden, a la formulación, ejecución, control y evaluación de políticas; integración, gestión y administración de los de Consejos Comunales, en torno a esto, se infieren varias conclusiones.

Sin duda alguna con los Consejos Comunales se pretende activar la presencia ciudadana a través de las distintas organizaciones sociales, a

modo de que participen en la gestión de las políticas públicas (Ley Orgánica del Poder Público Municipal; 2005), e instituirlos como redes comunales y parroquiales para ser el centro de participación y protagonismo del pueblo (Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública; 2002).

Con la Ley de los Consejos Comunales del 2006, se inicia una metamorfosis conceptual y aplicativa de estas organizaciones sociales, al transformarse en una estructura superior de instancias locales participativas, que incluso debilita con su gestión a otras instancias gubernamentales como las alcaldías, Consejos Municipales, y juntas parroquiales.

Así mismo es evidente su subordinación como ente ejecutorio, al ejecutivo nacional, implicando y cooptando el proceso participativo ciudadano y a lo interno de las organizaciones sociales. Los Consejos Comunales se articulan vertical y directamente con la Presidencia de la República, quien otorga los recursos a través del Fondo Nacional de los Consejos Comunales.

El papel del Estado queda establecido como el de promotor y diseñador de gestión de los Consejos Comunales. Se relacionan con el poder ejecutivo a través de la Comisión Presidencial y Fondo Nacional, lo que determina el alto grado de centralismo de esta simbiosis. En primer lugar; porque, la formulación, ejecución, control y evaluación de políticas públicas que realizarán los ciudadanos organizados será definida con los órganos del Estado intervinientes. En segundo lugar; porque el manejo de los recurso que debe ser transparente, oportuno y con rendición de cuentas, se los asigna el Fondo Nacional de los Consejos Comunales adscrito al Ministerio de Finanzas (FNCC).

Categoría Ciudadano

Para el tema de Ciudadano, las microestructuras se refieren a definiciones sobre conglomerados, organizaciones sociales, comunidades, e integración con los Consejos Comunales.

Los Consejos Comunales son instancias de base territorial, en la Ley el concepto de ciudadano, tiende a equivalerse a conglomerados humanos (familias, vecinos, comunidades), identificados por sus rasgos e intereses comunes y proximidad geográfica. Requisito importante para que los ciudadanos puedan aproximarse espontáneamente para propiciar la deliberación y los consensos necesarios. Pero la polarización política que los ha infiltrado, limita una real incorporación ciudadana en términos de pluralidad, discusión, mediación, y construcción de acuerdos.

Se definen como instancias de participación de diversas organizaciones sociales, a quienes se les traslada funciones de gestión pública, tales como: formulación, ejecución, control y evaluación de políticas públicas, pero el centralismo y la fusión con el proyecto revolucionario puede ser interpretado como excluyente, porque exceptúa en ciertas políticas gubernamentales, a los ciudadanos que no comportan el proyecto político, creando una seudociudadanía como lo denomina Mujica y Rincón (2008:251), equivalente a venezolanos sin derechos en su propio país.

Categorías Democracia y Participación

El tema de Democracia se relaciona con: participación protagónica; organización de los Consejos Comunales; y Comisión Presidencial el Poder Popular

La Ley de los Consejos Comunales, pretende impulsar la democracia protagónica para que las organizaciones, grupos sociales, así como los ciudadanos ejerzan directamente la gestión de las políticas públicas. Aspecto de significativa importancia para la participación en su aproximación a actividades públicas, sin embargo se debe acotar, que son orientados, coordinados y evaluados por la Comisión Nacional del Poder Popular designada por el Presidente de la República, lo que indica que no hay una autonomía en la gestión de los Consejos Comunales, sino que se encuentran centralizados.

Las figuras que se mencionan en la Ley son importantes para el proceso participativo directo, en referencia a las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas y el carácter vinculante de sus decisiones; de igual forma algunos procedimientos para la constitución del Consejo, pasa por la selección universal de todos sus órganos y cargos, así para elegir a los voceros e integrantes de los diferentes comités.

Aún cuando se introduce la figura de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, donde si se produce una participación directa, habría que revisar las prácticas propiamente participativas a otras instancias de movilidad comunal. Porque el funcionamiento ejecutivo, financiero y contralor de los Consejos Comunales y su subordinación al Fondo Nacional y Comisión Presidencial difiere del protagonismo social. Pareciera que la participación se produce a dos niveles o instancias de forma distinta; una participación de carácter directo o protagónica en la propia Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas; y otra participación intermediada por la Comisión y el Fondo Nacional frente al ejecutivo nacional, o gestionada por estos entes y mediatizada por el ejecutivo nacional.

Así por ejemplo las disposiciones de diferentes leyes evidencian tal cooptación "...Tendrá una junta directiva...designados por el Presidente o Presidenta de la República... (Artículo 28, LCCS; 2006: 13); por la Comisión Nacional Presidencial del Poder Popular, designada también por el Presidente de la República (Artículo 30, Ley de los Consejos Comunales; 2006); y por el Servicio Autónomo-Fondo Nacional de los Consejos Comunales (SAFONAC) creado por el ejecutivo en el 2008 y adscrito al Ministerio de Finanzas."

4. Consideraciones finales

Anexamente, su implicación en la realización de actividades de carácter decisorio y ejecutorio sobre aspectos de interés comunitario, define su trascendencia, pero la mera intervención en aspectos relacionados exclusivamente con servicios y creación de infraestructura, escuelas, dispensarios, viviendas, entre otros, no es una participación activa directa sino una participación comunitaria ejecutoria.

Participación comunitaria que se considera importante en el avance para la creación de una cultura activa para la participación, como señala Cunill (1991:45), se asume la participación como medio de fortalecimiento de la sociedad, pero cuya vinculación es meramente asistencial a las actividades ciudadanas cotidianas e inmediatas, y necesariamente se debe trascender hacia la ampliación de lo público, como hecho político definitorio, hacia la sociedad y los ciudadanos para puedan intervenir pluralmente en la definición del proyecto país que se aspira a construir.

Finalmente aunque la Ley de los Consejos Comunales de 2006 fue derogada en la Gaceta Oficial Número 39.335 de 2009, en la normativa actual los cambios sustanciales se vinculan sobre todo a promover el manejo de los recursos que son transferidos a los consejos comunales para la ejecución de sus proyectos ordinarios a través de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, la cual funcionará como un ente de administración, ejecución, inversión, crédito, ahorro, de intermediación financiera de los recursos y fondos de los consejos comunales. Tal unidad Administrativa y Financiera Comunitaria estará conformada por cinco personas electas por voto popular y quienes tendrán penalizaciones por el uso indebido de los recursos asignados (artículo 32 de la mencionada Ley). Aspecto importante para garantizar; la transparencia financiera y las responsabilidades civiles, penales y administrativas individuales y colectivas sobre el manejo de indebido de los recursos públicos.

El propósito fundamental debe ser afinar procesos y mecanismos que tiendan a la participación activa, plural, diversa, corresponsable en las organizaciones sociales (Consejos Comunales, Asociaciones de vecinos, condominios, asociaciones cívicas, entre otros), y al bienestar de las comunidades y de los ciudadanos que vinculan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional Constituyente. Ley de los Consejos Comunales (2006). Gaceta oficial. Numero 38.416. Caracas Venezuela.
- Asamblea Nacional Constituyente. Ley de los Consejos Comunales (2009). Gaceta Oficial Número 39.335. Caracas Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005). Gaceta Oficial N° 966. Caracas Venezuela
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2002), Gaceta Oficial N° 37.463. Caracas Venezuela
- Charaudeau, Patrick. (1992). "Grammaire du sens et de l' expression". Hachette Education. Paris, Francia.
- Cunill, Nuria. (1991). "Participación Ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos". CLAD. Caracas, Venezuela.
- Molero de Cabeza, Lourdes y Salcedo, Hector. (2003). "Análisis del discurso sobre la política nacional de vivienda en Venezuela". *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol 8, N° 23.pp. 1-24.
- Mujica, Norbis y Rincón, Sorayda. (2008). "Quinto momento de la Quinta República: El socialismo del siglo XXI". *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 13, N° 42. pp 244-272.
- van Dijk, Teun. (1980). "Texto y contexto". Editorial Cátedra. Madrid.
- van Dijk, Teun (1999). "Ideología. Una aproximación multidisciplinaria". Editorial Gedisa. Barcelona.

PARTE III

ANÁLISIS EN ORGANIZACIONES PRIVADAS

UNA APROXIMACIÓN A LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Carlos Robles Acosta*

Mariana Marcelino Aranda**

La estabilidad de la familia reposa en el matrimonio, que se convierte en una mera proyección de la sociedad, sin otro objeto que la recreación de esa misma sociedad.

El Laberinto de la soledad. Octavio Paz

La comprensión de la vida cotidiana en la empresa familiar, parte del reconocimiento del papel de la familia en la organización. En este artículo se presentan los conceptos básicos relacionados con la empresa familiar y la conformación de su cultura organizacional, de tal forma que se llegue a comprender la importancia de la participación e integración de la familia en los negocios, las ventajas y desventajas derivadas de las relaciones intrafamiliares y, la transición generacional de la pequeña empresa familiar a la conformación de las dinastías empresariales.

1. Acerca del concepto de empresa familiar

Las investigaciones precedentes a este trabajo señalan la falta de atención a la variable familia en la investigación administrativa, pues han llegado a considerar a la empresa familiar como ineficaz e incapaz de sobrevivir en el mercado (Gibb, 2003: 410); sin embargo, también es interesante la atención que reciben las grandes dinastías empresariales de apellidos Rockefeller, Baring, Toyoda, Morgan, Agnelli, Peugeot, Renault, Citroën, Wendel y Ford, por citar algunos (Collier y Horowitz, 1990: 15; Landes, 2006: 11) mientras que otros sin referencia a un apellido conservan su esen-

* Nacionalidad Mexicana, Doctor en Ciencias Administrativas, Profesor Investigador del Centro Universitario Ecatepec de la Universidad Autónoma del Estado de México. E-mail: croblesa@uaemex.mx

** Nacionalidad Mexicana, Doctora en Ciencias Administrativas, Profesor Investigador del Instituto Politécnico Nacional de México. E-mail: marianamarcelin@hotmail.com

cia familiar como Samsung, BMW o H&m (Gordon y Nicholson, 2008: 19), en ambos casos, la trascendencia y el reconocimiento, se relaciona con el impacto en los mercados a nivel mundial, sin que su crecimiento las haya conducido a dejar de ser empresas familiares.

Gibb (2003: 412) señala que la mayoría de los estudios consideran más conveniente a la empresa gerencial, ésta se basa tanto en el desempeño individual como grupal, al mismo tiempo en que son percibidas como el mejor apoyo para la globalización y el capitalismo, pues son organizaciones que sí no funcionan simplemente desaparecen y, en el mejor de los casos, dan paso a otra empresa de giro distinto en cualquier lugar, dejando al desamparo a los trabajadores; mientras que, la empresa familiar es movida por la emoción y el impulso humano que las hace más sensibles hacia sus integrantes, llegando esto a ser perjudicial en algunos casos (Landes, 2006: 335).

En la literatura se considera como empresa familiar a aquella que es propiedad y, a su vez, es dirigida en su mayor parte por personas relacionadas por lazos de consanguineidad o vínculos maritales, con intensiones de permanencia propiedad de la misma familia (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002: 125-126; Doderó, 2002: 21, Rodríguez, 2005: 145; Ronquillo, 2006: 15; Puig, 2007: 17). El concepto asociado a la empresa familiar es de la dinastía empresarial o empresa dinástica, la cual se caracteriza por tener un origen familiar y tener una sucesión en al menos tres generaciones, con una continuidad tanto de identidad como de interés en al menos un sector industrial (Landes, 2006: 323).

A pesar de que se entiende que el término de empresa familiar enfatiza la relación empresa-familia, en muchas ocasiones se le confunde con la micro, pequeña y mediana empresa, cuya distinción elemental depende de parámetros tales como la cantidad de personas que laboran en ellas y la cantidad de ingresos al año, entre otros (Hellriegel, *et al.*, 2002: 126; Secretaría de Economía, 2009).

La empresa familiar como tal, es un ente que aglutina factores tan diversos como los de producción y las emociones de sus integrantes (Landes, 2006: 216-217). Los integrantes de la empresa a la vez que fungen como colaboradores, juegan roles de hermanos o conyugues en la familia y su involucramiento en la empresa forma parte del estilo de vida familiar (Gordon y Nicholson, 2008: 50).

La sucesión entre generaciones, es el mecanismo idóneo para la subsistencia de las empresas familiares, de ahí que en la historia de las organizaciones se puedan encontrar ejemplos de dinastías empresariales con más

de 100 años de antigüedad, cuyo giro o actividad no siempre ha sido el que realizan actualmente (Landes, 2006: 239-269). La sucesión, la identidad y los intereses compartidos son aspectos complicados tanto en sus bases teóricas como en la práctica de las organizaciones, es importante señalar que se ha enfatizado más en el proceso de las sucesiones, que en el de la transmisión de los intereses y la identidad (Gibb, 2003: 410).

En razón del rol familiar y laboral de cada persona, es común la existencia de dificultades que derivan en situaciones adversas tanto para la empresa como para el seno familiar, en especial para aquellas organizaciones altamente sensibles a temas como el estatus, el poder y el respeto, por lo que con frecuencia se resisten a cualquier cambio que perturbe esos elementos y repercuta negativamente en la cultura organizacional de la empresa (Davis, 2006: 44).

La sensibilidad hacia los temas relacionados con la eficacia y eficiencia de los familiares en la empresa, el papel directivo y aspectos relacionados con el crecimiento de la empresa, las estrategias y la aventura en nuevos negocios, son temas que más allá de las cuestiones operativas se ven rodeados de las emociones familiares, complicando más la toma de decisiones de la empresa.

2. Navegando en el mar de las emociones familiares

En el mundo de los negocios ha sido notorio que las empresas más grandes tuvieron su origen en empresas familiares (Gordon y Nicholson, 2008: 26) de igual forma hoy en día, la mayoría de las empresas tienen su origen en la necesidad del sustento familiar y personal.

Las empresas familiares siguen siendo vistas como empresas anacrónicas, no muy progresivas y de carácter menos profesional (Gibb, 2003: 402); sin embargo, estas empresas pueden ser de las más audaces y profesionales cuando la familia al mando hace las cosas correctas como rodearse de buenos colaboradores para dejar de depender de la familia para todas las operaciones (Davis, 2006: 45).

Con frecuencia la dependencia de las operaciones respecto de las relaciones emocionales entre los integrantes de la familia, genera efectos negativos para la empresa e incluso pueden provocar la destrucción de la familia (Gordon y Nicholson, 2008: 31), ejemplo de ello fue la muerte prematura de Edsel Ford provocada por conflictos familiares (Landes, 2006: 151).

Las relaciones afectivas positivas y negativas originadas en el hogar, se reflejan en la convivencia dentro del negocio. Davis (2006: 45) señala

que si se trata de una relación positiva, el clima laboral se torna agradable, se vuelven comunes los festejos familiares que involucran a los trabajadores ajenos a la familia como partes de la misma y, por el contrario, si las relaciones intrafamiliares son negativas, lo más común es que el clima laboral se torne tenso por las constantes peleas en los procesos de toma de decisiones, como la existencia de desconfianza entre familiares, causada por situaciones como las acusaciones de robo o la percepción de falta de responsabilidad de algunos miembros en el cumplimiento de tareas operativas en tiempo y forma.

Lozano (2003: 101; 2006: 127) indica que el tratamiento de aquellos problemas intrafamiliares relacionados con el negocio, deben hacer énfasis en el “cuando”, más que en el “donde”, puesto que el espacio físico es menos moldeable que el de las situaciones, además que a diferencia de solucionar un problema a partir de su comprensión lógica o práctica, el reto aquí es mantener la armonía familiar y el consenso respecto de la solución final.

Asimismo encontró que los principales problemas a solucionar en las empresas familiares se relacionan con la identidad de cada uno de los miembros, el poder, la influencia, los objetivos y necesidades globales y particulares, la aceptación mutua y la intimidad; coincidentemente, sus resultados indican que el deseo de pertenencia, la influencia y las relaciones afectuosas son las principales necesidades que los motivan a permanecer en la empresa familiar y que los problemas a nivel personal, familiar y de empresa, se solucionan si se permite a los miembros de la familia sentirse libres de pertenecer o no a la empresa, la presión por pertenecer a algo que no se desea genera frustración por dejar de lado sueños personales por complacer a los padres o a la familia en su conjunto (Lozano, 2003: 101).

En caso de involucrarse un miembro de la familia en el negocio en edad temprana no debe caracterizarse por las responsabilidades determinantes (Gibbs, 2003: 410), sino más bien por el sentido de la confianza, el compromiso, la lealtad, la comunicación abierta y la tolerancia ante las diferencias de los deseos y formas de pensar de todos y cada uno de los miembros de la familia.

La comunicación abierta juega un papel importante en el manejo de las emociones y los sentimientos, y se manifiesta en el sentimiento de libertad de expresar sus sentimientos y deseos sin sentirse por ello rechazado; el saber escuchar a los demás sin prejuicios y, la confianza que lo que se expresa se puede traducir en acciones o decisiones que benefician a la empresa y a la familia como un equipo, en el que la integración de la familia se da

tanto en las tareas cotidianas como en la identidad de la empresa.

3. La integración de nuevas generaciones y la identidad de negocio

Uno de los pasos fundamentales para la subsistencia de las empresas es la integración de los miembros de la familia, vista desde los ámbitos empresarial y familiar. Como es la situación de que los hijos de los dueños sin ser propietarios aún, se ven a sí mismos como tales y así también los perciben los empleados (Dodero, 2002: 25).

Hellriegel et al. (2002: 125) indican que desde el ámbito de la empresa, el deseo de los propietarios de que ésta pase a manos de la siguiente generación, ha conducido a identificar entre los aspectos relevantes que debe solucionar el fundador, la preparación de los herederos para la transferencia de la propiedad y de la operación de la empresa.

Esta cuestión es necesaria para la organización, lo mismo si se trata de una empresa de primera generación, dirigida esencialmente por el fundador, de segunda generación en manos de los hijos y/o sobrinos del fundador o, de tercera generación en la que usualmente participan hijos, nietos o bisnietos del fundador e inversionistas ajenos a la familia (Ronquillo, 2006: 17; Landes, 2006: 148-160; Confederación de Empresarios de Navarra, 2008: 3).

El involucramiento en muchas ocasiones inicia como un juego en el que los hijos se integran realizando actividades sencillas y sin sujetarse a un horario, sin embargo, llegada cierta edad, las actividades de la empresa familiar demandan de una participación voluntaria –ciertamente- pero con mayores obligaciones y derechos. La participación o involucramiento en el negocio, abarca el conocimiento de la historia del negocio, de igual forma con los procesos, productos, clientes, proveedores y relaciones tanto con otras familias, como con los clientes de la empresa (Dodero, 2002: 198-199).

El involucramiento de los integrantes de la familia en la empresa parece responder al deseo de perpetuar y ver desarrollado el negocio familiar; sin embargo, los fundadores a menudo les cuesta trabajo ceder a sus herederos, a excepción de que les hayan preparado y, éstos hayan demostrado tener la capacidad de sucederlo al mando.

La herencia casi como derecho divino obliga a pensar en estrategias que contemplen la participación de los hijos aún cuando no cuenten con la formación y experiencias deseables para un puesto e incluso a pesar de

que se le considera la última opción laboral para los hijos fracasados en los estudios.

En el caso de Ford, los herederos daban por hecho que siempre podrían conseguir puestos de trabajo excelentemente bien remunerados, por lo que no tenían que prepararse ni demostrar su talento, lo que a la salida de Henry II condujo a la contratación de Philip Caldwell, un externo a la familia pero con más talento que los parientes (Landes, 2006: 162).

A pesar de la falta de preparación o capacidades, los padres continuarán involucrando a sus hijos en la empresa aprovechando o buscando desarrollar su talento (en el mejor de los casos, aunque no siempre suceda esto), ayudándoles a desarrollar una vida de ganancias y brindándoles en la medida de lo posible una seguridad económica; aunque en muchas ocasiones no se aprecie justicia en tales decisiones derivando en cuestiones de inequidad de género.

4. Una cuestión de género

En las últimas décadas el mundo ha cambiado y a la par el papel de la mujer en la política, la religión, la sociedad –a través de las nuevas formas familiares– y la economía dejando atrás los arquetipos de recato, inmovilidad, inexpresividad y abnegación que señalaba Paz (2005: 287) en el tradicionalismo mexicano.

Los cambios en la integración de las familias en México, permiten notar la presencia de una gran cantidad de mujeres que son cabezas de familia, madres solteras o divorciadas; que al mismo tiempo que cumplen con su responsabilidad familiar se hacen cargo del desarrollo de empresas en las que participan sus familiares, primordialmente hermanos e hijos.

El desarrollo de las propietarias y dirigentes de empresas, más que radicar en las aspiraciones competitivas, de trascendencia a largo plazo o del deseo de exportar sus productos, se ha circunscrito al ámbito familiar, propiamente girando en torno al bienestar familiar.

Existen ejemplos de la importancia de la mujer en el negocio familiar, tal es el caso de la esposa de Johan Baring (Siglo XV) quien vigiló la formación de sus hijos, los envió sin sentimentalismos a que aprendieran y se formaran lejos del hogar y no se dejó engañar en lo referente a sus aptitudes y potencial para dedicarse al negocio familiar. El papel de las mujeres en los Rothschild, se reflejó en la unión familiar y la protección de los hijos, independientemente de su ocupación o nivel de participación en la empresa. El papel de las mujeres en los Wendel cobró importancia para

el desarrollo de la identidad familiar y de los intereses familiares desde Marguérite en 1802 hasta Andrée de Montremy en los albores del siglo XX (Landes, 2006: 316).

Sin embargo, la participación de la mujer en los negocios no siempre ha sido bien vista, tanto en las familias Rothschild como Peugeot, se llegó al establecimiento de normas o principios para regir el futuro de la empresa familiar, entre éstos se establecía la distinción de los hijos varones como principales herederos, nunca a hijas, nueras o yernos; incluso se estableció que únicamente los hijos varones tendrían un lugar en el consejo de administración (Landes, 2006: 204).

Este tipo de reglas cambiarían con el paso del tiempo, pues para 1986 se incorporó Marie Helene Roncoroni, al equipo de trabajo de Peugeot en área de innovación y marketing, también formando parte del consejo administrativo dando con ello paso a la incorporación de la mujer en niveles altos (Landes, 2006: 216). A pesar de ello la discriminación por el género en América Latina, sigue siendo un tema de especial interés al grado de llegarse a tratar en foros internacionales, donde se pone en tela de juicio la capacidad del latino para trabajar en equipo sin prejuicios machistas.

La integración tanto de hombres como mujeres en la actualidad, sugiere el incremento de opciones en los procesos de sucesión familiar en el negocio. Los procesos de sucesión dependen en gran medida de la calidad de las relaciones intrafamiliares y de procesos bien planificados que garanticen la elección de la mejor opción entre el “talento familiar” independientemente de su género o edad (Landes, 2006: 327; Lozano, 2006: 148).

5. Sucesión directiva; continuidad o víctimas del propio éxito

A lo largo de la existencia de las dinastías empresariales, la sucesión ha sido uno de los aspectos fundamentales para su supervivencia. En este proceso en particular, los aspectos técnicos y administrativos se ven influidos por la carga emocional, las costumbres, tradiciones e incluso por la cultura del contexto en que se desenvuelve la empresa. En este proceso es común la existencia de tres fenómenos; el interés de varios miembros por tomar el mando, el desinterés de los herederos en la empresa y, el interés de los herederos en otras actividades, ajenas a la empresa.

Respecto del interés de varios miembros por suceder al fundador o gerente en turno, es común que ocurra en coincidencia con la presencia de un arraigado sentido de identidad y lealtad familiar; donde la persistencia y absoluta concentración se transmiten de generación en generación y re-

sultan en la aspiración de más de un heredero en ocupar la dirección del negocio. La situación contraria relacionada con el desinterés en el negocio familiar se relaciona con la tercera opción, el interés por otras actividades.

La falta de interés de los herederos en el negocio familiar y prefiriendo enfocarse hacia el desempeño de otras actividades, tiene su origen en las tradiciones, religión y cultura, pero sobre todo por la promoción social derivada de uniones matrimoniales con descendientes de familias de la alta sociedad, que en algunos casos como el de los descendientes de los Baring, a pesar de poder dedicarse al negocio prefirieron hacerlo en otras actividades más “atractivas” relacionadas con su posición económica y social; ante esta situación la familia aprovechó la existencia de muchos hijos –algo común en familias de épocas pasadas– para valorar sus capacidades hacia el desarrollo de actividades del negocio (Landes, 2006: 46).

Existe evidencia de que los pioneros de las grandes dinastías se han caracterizado por la sencillez en su estilo de vida, mientras que sus descendientes –de cuna dorada–, se involucraron con mayor frecuencia en actividades sociales y en el gasto en colecciones de arte, mansiones con lagos artificiales, iglesias, amplios jardines, salones de baile, salas de cine, yates privados, entre otros.

Landes (2006: 15, 296) menciona que en momentos en los que ocurría el desinterés o la falta de talento en la familia, las familias por acuerdo no dudaban en contratar a terceros para dirigir el negocio hasta que hubiese algún descendiente capacitado para realizar tal labor. A pesar de acciones de éste tipo de acciones, se han dado casos de empresas que con más de 200 años de tradición empresarial han desaparecido.

Es importante señalar que la continuidad entre los herederos está relacionada con la capacitación, la disposición, el interés en el negocio, la capacidad de trabajar juntos y de quererse entre familiares pese a las diferencias en las ganancias económicas percibidas por cada uno, es lo que le da poder a la empresa y posibilita su duración; sin embargo, ésta es con frecuencia la principal razón del desinterés de los hijos respecto del negocio familiar.

Una de las opciones para este proceso de transición, es recurrir a la ayuda de consejeros externos, abordar el problema de la sucesión de manera sistemática y adoptar el enfoque correcto hacia la propiedad (Davis, 2006: 45), mientras que en múltiples trabajos, se hace una serie de recomendaciones e incluso el planteamiento de protocolos para regir el proceso de sucesión.

Brenes, Madrigal y Molina (2008: 6) identificaron que el aseguramiento de la continuidad de una empresa familia, requiere de la definición de los

temas de sucesión y control; sobre todo a partir de indicadores de desempeño y parámetros precisos sobre la sucesión del mando y de las acciones o de la propiedad de la empresa en sí misma.

Las conclusiones de Brenes et al. (2008: 6) son complementarias con los resultados obtenidos por Lozano y Urbano (2008: 57), en ambos estudios se determinó que el involucramiento bajo condiciones específicas en términos formales como lo son los protocolos, facilitan el desarrollo del factor humano en las empresas familiares, lo que es explicado por la teoría de recursos y capacidades, como una de las formas de desarrollar capacidades relacionadas con el capital intelectual al interior de las organizaciones, conformando en lo posible una competencia difícil de sustituir e imitar para sus competidores.

Esta capacidad cuando es aprovechada adecuadamente, supone la creación de productos que satisfacen los requerimientos de diferentes clientes, así como el establecimiento de relaciones basadas con otros entes como el gobierno, las cuales se basan en gran parte en habilidades para las relaciones humanas de los empresarios.

6. La construcción de una cultura organizacional en la empresa-familia

Cada organización debe crear su propia cultura y, depende de sus orígenes la caracterización y modificación que a juicio de la dirección, sea necesaria para garantizar el logro de los propósitos empresariales a través de prácticas de desarrollo organizacional (Guízar, 2004: 12)

La revisión bibliográfica del concepto de cultura organizacional, permite observar que no existe una definición absoluta; sin embargo, existen elementos comunes que nos permiten entenderla como una combinación de significados creados por el fundador de la empresa; cuando éstos significados son compartidos en el grupo de trabajo y, se desarrollan cotidianamente, permiten la consecución de los objetivos de la organización (Páramo, 2001: 2; Aguirre, 2002: 90; Fernández, 2002: 16; Robbins, 2004: 593; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1982, citados por Vargas, 2007: 165; Martínez, 2008: 8)

La cultura organizacional en el caso de las empresas juega un papel interesante, mientras que algunos factores prácticamente son los mismos en la familia y en la empresa, se crean algunos conceptos para diferenciar éstos contextos (Martínez, 2008: 9).

Desde el punto de vista antropológico y de acuerdo con Geertz (1973, citado por García, 2006: 167), parafraseando a Max Weber, el hombre está

suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, y en el caso de las organizaciones empresariales determinan las características de la cultura de la organización. La combinación de significados se puede entender como el conjunto de interpretaciones de los sucesos del exterior, que dan forma a los comportamientos en la organización, los cuales sirven para conducir nuestra la actuación de cada integrante en la organización y tienen su origen en el seno familiar.

Esta combinación de significados creados por el fundador se origina cuando se conforma la organización, pues es él quien marca la pauta para su supervivencia, así como la resolución de problemas y están delineados por la manera de pensar del creador de la empresa al igual que sucede con los valores (Steckerl, 2006: 17). Esta serie de significados, se comparten en el equipo de trabajo en la media en que son comprendidos a través de experiencias e interacciones entre los individuos, sirven para resolver problemas (Aguirre, 2002: 89), al mismo tiempo que ayudan a los empleados a identificarse con la misión de la empresa (Ollarves, 2006: 149).

Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006: 392) señalan que la cultura organizacional tiende un carácter dinámico similar al de la organización, de ser estática equivaldría a apostar por el fracaso cuando el medio en que se desenvuelven las organizaciones es un medio cambiante, por ello se requiere de una enseñanza e ideas continuas entre todos los involucrados de la organización, para refrescar los planes y estrategias en el logro de los objetivos, e incluso para replantearlos.

La cultura organizacional se hace tangible a través de estructuras de operaciones, métodos de trabajo y relaciones interpersonales, que se orientan al cumplimiento de una misión donde la creación del valor para sus grupos de interés e influencia, centrados principalmente en la familia propietaria de la empresa, son determinantes en los rasgos culturales que se desarrollan.

Cantú (2006: 145) señala que la cultura de la empresa se refleja a través de las expectativas compartidas entre los miembros o grupos que la integran, sean éstas de simpatía-antipatía, mitos compartidos, actitudes ante el futuro familiar y empresarial, la incertidumbre y la percepción del éxito o del fracaso; sin embargo, es determinante de la perspectivas ante otros grupos, donde la actitud denominada “etnocentrismo” puede llegar a ser total o parcialmente excluyente o incluyente.

Los métodos de trabajo, la pulcritud, la puntualidad y la cooperación, son producto de experiencias acumuladas por años de convivencia, y por lo tanto, no son estáticas (Cantú, 2006: 146) a pesar de existir hábitos difun-

didados por el fundador como el cuidado de los materiales y el ahorro extremo en las inversiones como lo hicieron Rockefeller y Ford en sus inicios (Landes, 2006: 133, 239).

La rapidez o la lentitud con que se responde a cambios en el ambiente externo, es resultado de la rigidez o flexibilidad en la cultura organizacional y hace evidente si una cultura puede ayudar a la empresa a enfrentar, de manera más rápida, una amenaza; si existe cohesión y confianza interna en el grupo, lo que no se logrará en el caso de que haya divisiones internas, siendo entonces de vital importancia la presencia de reglas internas para regular el comportamiento de los individuos (Hellriegel y Slocum, 2004: 257; Cantú, 2006: 146).

Las reglas internas en las organizaciones se pueden diferenciar entre normas ideales y normas reales, las normas ideales dictan lo que debe ser, el comportamiento a seguir y el estado ideal de las relaciones entre los miembros de un grupo o de una sociedad y constituyen un rasgo primordial de su ser; mientras que las normas reales son las que corresponden a lo que la gente realiza en la práctica (Hellriegel y Slocum, 2004: 259; Cantú, 2006: 146; Gordon y Nicholson, 2008: 57). El grado en que estas normas coincidan o difieran con los comportamientos observables, establece las características de una cultura (Cantú, 2006: 147).

Además de las normas es común la existencia de rituales, los cuales tienen su origen en las costumbres y la identidad de los individuos.

7. La práctica de rituales en la empresa familiar

Los orígenes de la práctica de rituales en México nos remota a la época prehispánica donde las organizaciones civiles y religiosas practicaban ceremonias y rituales donde la destrucción creativa era una práctica de dioses para la creación y recreación del universo (Paz, 2005: 42).

La práctica de rituales al interior de las organizaciones en nuestros días, nos lleva a entenderlos como secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican qué metas tienen mayor importancia, incluso determinan qué persona es importante y cuál no lo es dentro de la empresa (Kamoche, 1995: 377).

Trice y Beyer (1984, citado por Vargas, 2007: 163) consideran entre los ritos más comunes que se llevan a cabo en las organizaciones, para transmitir las normas y valores culturales a los miembros, los ritos de paso, integración y mejoramiento empresarial.

Los ritos de paso determinan cómo entran, se avanza en la organización o cómo se separa de ella. Los programas de inducción establecidos

por instituciones militares (como los ejércitos) o por los grandes despachos de contadores o abogados son ritos de paso. Del mismo modo son ritos de paso los preparativos de la gente para ascender o retirarse de una organización.

Los ritos de integración, como los anuncios generales de éxitos de la organización, fiestas de la oficina y comidas de la compañía, crean y refuerzan lazos entre los miembros de la organización. Tanto los Guggenheim como John Morgan promovían la unión familiar con eventos como cenas y festividades familiares periódicas, en las que se reafirmaba el compromiso con la familia, con las aspiraciones de largo plazo de la empresa y con la difusión del espíritu de grupo (Landes, 2006: 105).

Los ritos de mejoramiento, como las cenas de premiación, boletines de prensa y ascensos de los empleados permiten a las organizaciones reconocer públicamente y premiar las aportaciones de los miembros; así se fortalece su dedicación a los valores de la organización (Trice y Beyer, 1984, citado por Vargas, 2007: 163).

Otra forma en que los administradores pueden crear o influir en la cultura de la organización consiste en establecer ceremonias, entendido como encuentros formales en los que se reconocen sucesos de importancia para toda la organización y para ciertos empleados, que en muchas ocasiones pueden considerarse como héroes dentro de la organización (Jones, 2006: 74), apoyándose en elementos simbólicos que permiten hacer objetivos y representativos los reconocimientos otorgados.

8. Diseñando el papel de los símbolos

Un símbolo en esencia es una representación sensorial perceptible de una realidad concreta; en virtud de los rasgos que se asocian a la realidad por una convención socialmente aceptada, por ejemplo el uso de medallas a los ganadores de una justa deportiva.

El uso e interpretación de símbolos permite a las personas mantener y crear su cultura, y es por eso que a través de la observación de la construcción y uso de símbolos y signos, se comprende la cultura (Hatch, 1997, citado por García, 2006: 167). El simbolismo de los Morgan fue llevado a la empresa a través del modo de vestir, comer y hablar; eran el reflejo del espíritu cultivado y los ambientes elegantes, de forma que cualquiera que se incorporara a la familia y al negocio, debía comportarse como caballero y miembro de la aristocracia del dinero (Landes, 2006: 114). Ese sentido de superioridad era fuente de satisfacción y gratificación, pero ante todo representaba una ventaja en el mundo de los negocios.

El ser humano es un animal simbólico, creador de signos, en este sentido, los signos pertenecen al conjunto de significados compartidos por una colectividad a través de las organizaciones, las cuales en la medida que gestionen tales representaciones, añaden conocimientos y experiencias previas, aplauden o castigan comportamientos, modelan, orientan, motivan las formas de pensar de sus participantes y proponen referentes de información que terminan la aculturación de sus miembros y finalmente la cultura añade el hábito, su uso, su carácter social dentro de la vida de las organizaciones (García, 2006: 173).

Los símbolos al ser un mecanismo fundamental en la memoria de la cultura, transportan textos, esquemas de argumentos y otras formas semióticas de un estrato a otro de la cultura, los conjuntos constantes de símbolos, adoptan la función de realizar la memoria que el colectivo tiene de sí, esto impide que la memoria se disperse en estratos aislados. El conjunto básico de símbolos y su permanencia en la vida cultural, definen de manera esencial las fronteras nacionales y territoriales de una cultura (Lotman, 2002: 90).

Pasamos dos tercios de nuestra vida trabajando en organizaciones. Nuestra relación con las organizaciones no se limita sólo al aspecto económico: trabajar para recibir unos beneficios. De hecho, como seres humanos necesitamos encontrar un sentido a todo aquello que hacemos. La cultura compartida de las organizaciones interviene justamente en ese nivel simbólico dando significado a las tareas que los miembros de la organización desarrollan y a las metas que persiguen y logran (Stefanova y Lucas, 2006: 74). Los logros a nivel individual se pueden percibir como el cumplimiento de una tarea propia de cada puesto, pero en los casos del desempeño excepcional el desempeño y los logros llevan a la creación de héroes que representan las aspiraciones que la empresa tiene de cada uno de sus integrantes.

9. El rescate de los héroes en la familia-empresa

El héroe se remonta a un pasado “inmemorial” del que se tiene referencia a través de su vida, sus hazañas y sus infortunios. El tiempo mítico es medido por los ciclos que inauguran y cierran las gestas heroicas. No hay cronologías, no hay fechas, sólo un sustrato de memoria expandida, narrada y repetida en función de las arduas tareas emprendidas por ellos y en el mejor de los casos, los archivos de la familia permiten la reconstrucción de su historia (Cardona, 2006: 52).

El héroe desencadena cambios, instauro el orden y otorga orientación al tiempo, cíclico o lineal, pues este se contabiliza en función de sus haza-

ñas. La figura del héroe se halla presente en todas las culturas como arquetipo que sintetiza “valores” morales, institucionalizados por su existencia y su actuar (Cardona, 2006: 54).

En las empresas familiares, el papel de los héroes está definido por las acciones de la alta gerencia, especialmente por el papel de los fundadores como John Morgan, Henry Ford, Louis Renault o John D. Rockefeller, aunque en otros casos corresponde a alguno de los sucesores como Mayer Amschel Rothschild, Gianni Agnelli o Kiichiro Toyoda cuyo impacto en la cultura organizacional sigue vigente en nuestros días (Landes, 2006: 329; Muhlstein, 1984: 20).

Con lo que dicen y su comportamiento establecen normas que filtran hacia abajo a través de las estructuras jerárquicas (Robbins, 1999: 496). Ejemplo de ello es el caso de Henry Ford quien creó una empresa automotriz que aspiraba a ver en cada hogar un automóvil o Toyoda que sentó las bases para la construcción de autos japoneses contruidos por manos japonesas (Landes, 2006: 216-217).

Los héroes son personajes significativos porque encarnan la forma de actuar coherente con los contenidos culturales de la organización, manifiestan en su conducta el sistema de valores y en este sentido sirven de modelo para la actuación presente de los restantes miembros de la organización. Se trata de personajes simbólicos, cuya influencia está más en su comportamiento diario, en sus actitudes, en su lenguaje, más que en las “grandes hazañas. Con su actuación los héroes también denominados personajes por Fernández (2002: 27) acercan y humanizan los valores, los hacen realizables.

Con frecuencia los héroes están relacionados con los mitos, las leyendas y las narraciones propias de la organización; en razón de su personalidad y actitudes, su figura pasa a formar parte de esos relatos que tan importantes son para la vida organizacional.

Los héroes no necesariamente son los líderes de la empresa, aunque en algún caso concreto puedan serlo. Lo que caracteriza a los líderes es su capacidad para dirigir, para movilizar, para aglutinar a los miembros de la organización, mientras que los héroes son más la encarnación de los valores, y esto los hace ser apreciados por el grupo (Fernández, 2002: 48), convirtiéndose en muchos casos como símbolos dentro de la organización.

10. La identificación de los valores organizacionales y su origen en la familia

Para Davis (2006: 45) los valores familiares como el pensamiento a largo plazo, un sentido de orgullo y una actitud más preocupada por las personas, influyen positivamente en los negocios.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, a partir de ellos se definen los comportamientos y las percepciones de empresarios y trabajadores. Los individuos entran a una organización con nociones preconcebidas de lo que “debe” hacerse y lo que “no debe” hacerse. Claro que estas nociones no están libres de valor, al contrario, tienen interpretaciones de correcto e incorrecto y además implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros, cubriéndose así la objetividad y racionalidad (Robbins, 1999: 597).

En una porción significativa los valores que tenemos se establecen en nuestros primeros años, por parte de nuestros padres, maestros y amigos principalmente (Robbins, 1999: 603), de ahí que valores como la adversidad sean recurrentes en las empresas dinásticas, el centro de los negocios es la familia y los problemas se solucionan con el apoyo de todos (Landes, 2006: 335-336); así entonces, la fuerza de una familia está en su unidad.

Los elementos básicos de una cultura nacional son los valores y las normas, y éstos tienen su origen en las familias. Los valores, según Jones (2006: 75) son ideas sobre lo que una sociedad cree que es bueno, correcto, deseable o bello. Proporcionan los soportes fundamentales para las nociones de libertad individual, democracia, verdad, justicia, honestidad, lealtad, obligación social, responsabilidad colectiva, los papeles apropiados de hombres y mujeres, amor, sexo, matrimonio, entre otros. Los valores son más que conceptos abstractos: están investidos con una considerable significación emocional.

Los valores del fundador se mantienen y se transmiten a los miembros, lo cual puede tener un efecto profundo y duradero en la cultura organizacional. Asimismo fueron los inspiradores para iniciar su compañía y luego impulsan la naturaleza y las características que la definen. Así el fundador de una organización y sus valores superiores y utilitarios tienen una influencia sustancial en los valores, normas y criterios de conducta que se establecen con el tiempo en la institución (Jones, 2006: 76).

Los fundadores ponen el escenario en el que se encauza el desarrollo de valores y normas culturales, porque sus propios valores guían el desarrollo de la compañía y porque contratan administradores y empleados que, a su juicio creen que compartirán esos valores y ayudarán a la organización a materializarlos a través de hechos y se fortalecen a través de los

rituales (Jones, 2006: 76).

Al compararse por valores compartidos, la literatura señala que los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento (Koontz y Weilrich, 2003: 351). El carácter emprendedor de los Rothschild, se caracterizaba por su responsabilidad en toda circunstancia, pero sobre todo de no contradecir a los deseos de la familia (Landes, 2006: 55).

Los valores son deseos conscientes de cada individuo para encaminar el comportamiento de este en el cual se toma la decisión de lo que es bueno y de lo que es malo, los valores se transmiten de generación en generación; estos se imparten a través de la familia, la sociedad y las organizaciones.

El origen de Toyota nos muestra a una nación pequeña en su extensión, pobre en recursos naturales y dependiente en exceso de las importaciones, a pesar de ello, el carácter trabajador, ingenioso y estoico de su población, le ha permitido superar sus carencias y dificultades; la aceptación de vivir y trabajar con lo mínimo no es sinónimo de conformismo, lo es más bien de una lucha continua y de la grandeza en todos los ámbitos de la vida (Landes, 2006: 217), las visitas de los Toyoda a las empresas de Estados Unidos lejos de desanimarlos los convencían de que nada de lo que observaron estaba fuera de su alcance, la formación profesional y la mano de obra calificada eran la riqueza que necesitaban para ser competitivos... y la tenían.

Los valores son la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Éstos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. Louis Renault decía que la lealtad hacia la empresa en los momentos de crisis, constituye una de las grandes fuerzas de la empresa familiar, pues sería difícil observar que un gerente funcional ponga su capital personal a disposición de la empresa ante una contingencia (Landes, 2006: 195).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985, citados por García, 2006: 165). Y como son la esencia de la filosofía de la empresa para alcanzar el éxito, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores de una sociedad van interrelacionados con los valores organizacionales al interactuar, con el trabajo, la familia y la comunidad es decir, con los anhelos e ideas de cada individuo; tenemos que tomar en cuenta que cada individuo tiene que estar consciente que su organización o su lugar de trabajo permite su crecimiento y satisfacción personal, es

decir guía sus propios valores hacia una meta u objetivo personal a través de deseos o anhelos consientes que guiarán el comportamiento de un individuo dentro y fuera del ámbito laboral.

Las limitaciones sociales y políticas del gobierno británico, permitieron a los judíos comprender la importancia de apoyarse unos a otros, por lo que el valor de la solidaridad ha pasado de ser del dominio familiar al ámbito de los negocios, que en el caso de los expatriados en tierras latinoamericanas, han sido capaces de hacer lo que los nativos no, pues proceden de circunstancias difíciles donde lo han perdido todo empezando por su libertad (Landes, 2006: 39).

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, se convierten en elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y, crean sentido de identidad del personal con la organización a través de una serie de normas que conforman instrucciones para el comportamiento tanto de la empresa y como de las personas (Robbins, 1999: 602).

Por lo tanto, los valores deben ser formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta, esto es, según el caso particular de cada organización, asentando la ideológica organizacional a partir de sus bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos sus miembros (Robbins, 1999: 605).

La aceptación de los valores de la organización estará en función de su correspondencia con los valores de la sociedad, como en Estados Unidos donde cada persona labra su propio destino, mientras que en naciones como Canadá y México de la población acusa un exceso de protección e indulgencia hacia los hijos; estas posturas a su vez influyen en su inclusión o no de los hijos en el negocio familiar y, también, en la salida del seno familiar en edades jóvenes o en la existencia de adultos que siguen viviendo con sus padres (Landes, 2006: 335).

El lugar y la cultura son determinantes de la capacidad de la población para trabajar juntos, determina la elección de la actividad por facilidad de acceso a materias primas, proximidad de los mercados e incluso por el clima, como el caso de Francia y su posición en Europa, observaron su potencial en el mundo de la moda y han convencido al mundo de poseer el mejor gusto del mundo (Landes, 2006: 334). De aquí que la influencia de la cultura en la estrategia sea compleja y sobre todo infructuosa, sobre todo sí

no se cuida la congruencia entre éstos conceptos en su aplicación práctica.

11. Reflexión final

Como ha sido notorio hasta el momento, la característica que define las empresas familiares, es la propiedad y el control de la organización no así su tamaño. A través de diferentes ejemplos y resultados de investigaciones, se puede observar que la empresa familiar conjuga tanto aspectos técnicos como emocionales y, que éstos últimos son los que tienen mayor peso en los momentos de crisis, en especial ante la toma de decisiones relacionadas con la sucesión. A pesar de los posibles inconvenientes operacionales derivados de las relaciones familiares, el sentido de pertenencia y de honor familiar han sido factores importantes para su supervivencia llegando a constituirse en dinastías empresariales que dominan mercados por más de un siglo.

En este proceso de supervivencia o dominio de mercados, las empresas deben diseñar estrategias que consideren su condición familiar y por tanto que las propuestas cumplan o sean congruentes con los deseos, intereses, aspiraciones y rasgos culturales de la familia, de lo contrario existe una alta probabilidad de que la estrategia e incluso la empresa estén destinadas al fracaso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, S. (2002). "La cultura de la empresa". *Revista Mal-estar E Subjetividade*, 2, 002. Universidad de Fortaleza, Fortaleza Brasil.
- Brenes, Madrigal y Molina (2008). "Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares". *INCAE Business Review*. 1, 5, 1-7.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mc Graw Hill: México.
- Cardona, P. (2006). "Del héroe mítico, al mediático. Las categorías heroicas: héroe tiempo y acción". *Universidad Eafit*, Octubre-diciembre, 42, Medellín, Colombia.
- Collier, P y Horowitz, D. (1990). *Los Ford. Una epopeya americana*. Tusquets: Barcelona.
- Confederación de Empresarios de Navarra (2008). "El crecimiento de la empresa familiar". *Empresa Familiar*. 4. 3-16. España
- Davis, J. (2006). "Dentro del ADN de la empresa familiar: una conversación con el experto en empresas familiares". *Harvard Business Review*. 84, 8, 44-48

- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Ateneo: Buenos Aires, Argentina.
- Fernández, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Universidad Complutense de Madrid.
- García, C. (2006). "Una aproximación de cultura organizacional". *Universitas Psychologica*, 5, 001. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá: Colombia.
- Gibb, D. (2003). "The family: the missing variable in organizational research". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University. Summer. 401 - 416.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2006). *Organizaciones Comportamiento, Estructura y Procesos*. Mc Graw Hill: México.
- Gordon, G. y Nicholson, N. (2008). *Familias en guerra*. Deusto: Barcelona.
- Guízar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. 2a Ed., Mc Graw Hill: México.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. 9a Ed., International Thomson Editores: México.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* 10a Ed., International Thomson Editores: México.
- Jones, G. (2006). *Administración Contemporánea*. Mc Graw Hill: México.
- Kamoche, K. (1995). "Rhetoric, ritualism and totemism in human resource management". *Human relations*, 376-385.
- Koontz, H. y Weilrich, H. (2003). *Administración una perspectiva global*. Mc Graw Hill: México.
- Landes, D. (2006). *Dinastías*. Crítica: Barcelona.
- Lotman, M. (2002). "El símbolo en el sistema de la cultura, forma y función". *Departamento de lingüística, Universidad Nacional de Colombia, Área de Ciencias del lenguaje*, Bogotá, Colombia. Invierno, 15.
- Lozano, M. (2003). *Las relaciones intrafamiliares en la empresa. Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte. 15. 83-110.
- _____. (2006). "La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incursión a un modelos de diagnóstico". *Revista Estudios Gerenciales*, julio-septiembre, Universidad ICESI, Cali, Colombia. 100, 22.
- Lozano, M. y Urbano D. (2008). "La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos". *Estudios Gerenciales*, 24, 109; 37-63

- Martínez, E. (2008). "Sistema de Gestión de Calidad y Cultura Organizacional en la DES Valle de México". (Tesis de Maestría) *Universidad Autónoma del Estado de México*.
- Muhlstein, A. (1984). *James de Rosthchild. El hombre que creó de la nada una dinastía de banqueros*. Javier Vergara: Buenos Aires.
- Ollarves, Y. (2006). "Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior". *Investigación y Postgrado*, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela.
- Páramo, D. (2001). "Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado". *Revista Colombiana de Marketing*. Junio, 02. *Una aproximación a la cultura de la empresa familiar* 150
- Paz, O. (2005). *El laberinto de la soledad*. Fondo de Cultura Económica. 3ª Ed. 4ª. Reimpresión. México.
- Puig, I. (2007). *Retratos de familia*. Empresa Activa. España
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mac Graw Hill: México.
- _____. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Trad. Dávila, J. y Guzmán, R.) 10a Ed., Pearson Educación: México.
- Rodríguez, E. (2005). *Derecho de Sangre. Historias familiares del poder público en México*, Grijalbo: México.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Panorama Editorial: México.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). "Cultura organizacional: Desentrañando Vericuetos". *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*. 1, 003, Agosto-Diciembre. Madrid: España.
- Secretaría de Economía (2009). *Política económica para la competitividad*. En: <http://www.economia.gob.mx> Consultado el 05 de mayo de 2010.
- Steckerl, V. (2006). "Modelo explicativo de una empresa familiar que se relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado". *Pensamiento & gestión*. 020, Julio.
- Stefanova, E. y Lucas, A. (2006). "El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica". *Revista Internacional de Organizaciones*.
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ 301

EL CONOCIMIENTO COMO ACTIVO INTANGIBLE EN UNA EMPRESA.

Estudio de caso de una Pyme metalmecánica

*Hilda Teresa Ramírez Alcántara**

1. Metodología

La investigación utilizó la metodología socioeconómica cualitativa, para identificar disfuncionamientos y elaborar el diagnóstico de la empresa. En ese proceso, se utilizó la entrevista semidirigida, la observación directa, el procesamiento de la información y la interpretación del investigador. Se partió de la observación, para ir profundizando cada vez más en los significados que tienen los datos para los actores involucrados, incluyendo al propio investigador en un abordaje hermenéutico. La metodología que se aplicó fue:

- Revisión documental. La revisión de materiales actualizados correspondientes a las Pymes del sector metalmecánico.
- Aplicación de entrevistas semi-dirigidas a profundidad. Expresiones orales para conocer las acciones y actividades que se desarrollan en las Pymes, con el apoyo de notas de campo.
- Datos observables en forma directa.
- Procesamiento y análisis: Se partió de la observación, para ir profundizando en los significados que tienen los datos para los actores involucrados (administradores-gerentes de las empresas), incluyendo al propio investigador, en un abordaje hermenéutico.

* Dra. en Ciencias de Gestión y en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Delegación Coyoacán, C.P. 04960, México, D.F. Teléfono: 54 83 7101, 54 83 72 35, 54 83 70 01 Ext. 3457. Correo electrónico: hramirez@correo.xoc.uam o hildateres@yahoo.com.mx. Área de Investigación: Administración. Líneas de Investigación: Management socioeconómico, comportamiento organizacional, aprendizaje organizacional, estrategias de Pymes, y gobernanza y tetranormalización.

- Para orientar los procesos de generación de conocimientos en la empresa se planteó la siguiente pregunta. ¿Cuáles son los factores y valores que pueden generar conocimientos?

2. Tendencias economías de mercado y contexto de crisis

En este apartado se plantean las tendencias económicas de mercado que han existido para ubicar la tendencia actual de México y explicar las condiciones competitivas de las empresas/organizaciones. Una parte significativa de los problemas del país, se explican por una inadecuada y tardía inserción en la llamada economía del conocimiento, sin saberes básicos y tecnológicos. Actualmente ha cobrado importancia el manejo de la información pero sobre todo la generación de conocimientos para que las empresas/organizaciones enfrenten los cambios y la crisis.

Es muy importante plantear las tendencias en la economía de mercado que han existido. Según Abramovitz (1986; 1984) son tres: 1) economías que han alcanzado a los países industrializados (*catching up*); 2) aquellas que no solamente han alcanzado a otras sino que las han sobrepasado claramente (*forging ahead*) y; 3) las que han desacelerado su crecimiento y, en algunos casos, incluso han declinado económicamente (*falling behind*). México se encuentra en la tercera tendencia, porque en las últimas tres décadas ha desacelerado notablemente su crecimiento y frente al ascenso de países asiáticos ha descendido en su posición relativa.

En los últimos 20 años México ha experimentado un movimiento de una economía relativamente cerrada a una muy abierta. Esto representa importantes retos para las Pymes que en su mayoría no estaban acostumbradas a la competencia. Las condiciones competitivas de las empresas/organizaciones son cada vez más complejas y agresivas y un gran reto es superar las dificultades de la crisis económica global, que comenzó en agosto de 2007. Esta crisis se caracteriza por la destrucción de puestos de trabajo, la reaparición del nacionalismo-económico, la existencia de diferentes formas de desconfianza y por el dismantelamiento de la normatividad reguladora del *New Deal* que creó las condiciones para la crisis financiera. Lo anterior, obliga a definir políticas económicas y sociales, crear e implementar estrategias para superarla y realizar estudios organizacionales por regiones y sectores para disminuir la desigualdad y mejorar el desempeño socioeconómico.

3. Gestión de las Pymes en contexto de crisis

En México, en el contexto actual de crisis, las Pymes son muy importantes para su desarrollo socioeconómico, y es necesario integrar los rasgos distintivos de las Pymes que expliquen el proceso de construcción y reconstrucción del conocimiento.

A las pequeñas empresas se le considera como despojadas de toda planeación estratégica, sobre todo porque las acciones de las grandes empresas determinan el destino de los recursos y del medio ambiente. Sin embargo, la competencia y sus formas en la concentración y centralización del capital no han abolido la existencia de las Pymes. Cabe mencionar que en México las Pymes constituyen el 90% en la estructura económica, razón por la cual son objeto de investigación.

Las estructuras organizacionales de las Pymes son flexibles, lo que les da la posibilidad de enfrentar por esa vía los nuevos retos organizacionales impuestos por los cambios. El trabajo no manual es considerado por Echeverría, (2005), lo más importante en la capacidad de generación de valor de las empresas, porque el trabajador no manual es la persona que mejor sabe lo relacionado con su trabajo y el cómo hacerlo. Por lo tanto, el trabajo no manual está sustentado en el conocimiento, lo que implica incrementar la productividad del trabajador en función de la generación y gestión del conocimiento para la innovación y la creación de programas de capacitación, de procesos de aprendizaje interactivo y de una cultura de innovación dentro de las empresas y organizaciones, ya que antes los hábitos y prácticas tradicionales de gestión no han favorecido la innovación ni han estimulado los cambios.

La crisis mundial actual ha producido efectos sobre el control de gestión de las empresas/organizaciones. Las Pymes del sector metalmecánico actualmente presentan las siguientes condiciones:

- Un número importante de Pymes compiten con mano de obra barata.
- Tienen una visión economicista.
- Los intercambios han sido deficientes, con pocas relaciones con el entorno y sus prácticas relacionales no les ha ayudado a asociarse.
- Las estrategias utilizadas son nulas para desarrollar oportunidades.
- Tienen severos problemas para sobrevivir y mantenerse.
- El número de empleos ha bajado.
- Les faltan recursos financieros.
- Incertidumbre política.

- Competencia desleal.
- La situación económica es más mala.

Estas condiciones demuestran que no es suficiente la acción de políticas públicas, también se necesita acompañarlas desde una perspectiva sustentable con nuevas gestiones organizacionales. Los ministros y representantes de gobiernos participantes en la Conferencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) realizada en Junio de 2004 reconocieron:

- Que las Pymes son la forma dominante de organización de negocios en todos los países, sobre el 95% de la población de negocios.
- Que constituyen un elemento dinámico en todas las economías, y ellas conducen innovación especialmente en industrias basadas en el conocimiento.
- Que las Pymes y el espíritu emprendedor necesita tener una conducción de negocio en el ambiente donde la autoridad de la ley sea suprema.
- Que operan en distintas culturas de negocios alrededor del mundo.

Con frecuencia se dice que la falta de recursos financieros o capacidad tecnológica impiden a las Pymes mexicanas competir en los mercados internacionales. Sin embargo, el desarrollo de las capacidades internas resulta ser de mayor peso para tener éxito las empresas, frente a una creciente competencia, razón por la cual se analizan estas capacidades en una empresa del sector metalmecánico.

4. Contexto del sector metalmecánico¹

México como otros países del mundo, ha venido enfrentando una crisis financiera desde 2008 que ha generado que una gran cantidad de industrias se hayan visto afectadas no sólo en su aspecto financiero, sino también en su estructura organizacional. En situación similar se encuentra la industria del acero o metalmecánica; su producción ha registrado caídas entre los principales países productores con respecto a años anteriores. En el país durante 2008 la producción llegó a 17.4 millones de toneladas de acero líquido, cifra que representó 200,000 toneladas menos con respecto al año anterior (Camimex, 2009). Este sector generó un millón de empleos,

¹ Tomado del Pomar, Rendón y Ramírez (2010), Factores que limitan el desarrollo de la pequeña empresa de la Industria Metalmecánica, en libro Organizaciones e innovación, Ed. UAM-X.

aportó casi el 3% del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía mexicana y representó el 13.5% de la industria manufacturera del país. Todo esto ha afectado a las grandes, medianas y, en mayor medida a las pequeñas empresas, ya que éstas dependen de las de mayor tamaño por ser sus principales clientes. Han visto mermada su producción por la disminución de la demanda de sus productos y la introducción de productos elaborados principalmente por China².

El sector metalmecánico ha disminuido su nivel de operación y crecimiento. Entre los factores que han originado esta situación están la falta de financiamiento, el fuerte incremento del comercio ilegal, el rezago tecnológico, la deficiente organización del trabajo y de la función de operaciones.

La industria metalmecánica se encuentra dentro del sector manufacturero, que está dividida en 21 subsectores, 86 ramas, 182 sub-ramas y 293 clases de actividad. En esta estructura, como productoras y proveedoras de partes utilizadas por las medianas y grandes empresas se encuentran las pequeñas, las cuales han adquirido importancia en este sector por el empleo que generan y la producción especializada de productos requeridos por las empresas de mayor tamaño.

Actualmente la industria metalmecánica se enfrenta a una mayor competencia nacional e internacional ya que sus precios son superiores a los de la competencia, lo que ha afectado la porción de mercado atendida por las empresas y provocado recortes de personal calificado. Esto ha sucedido por la falta de recursos financieros ante la disminución de las ventas.

Esta situación no es exclusiva de un solo sector. Problemas similares son enfrentados por empresas de cualquier tamaño y sector. En el caso de las pequeñas empresas se presentan complicaciones derivadas de conflictos familiares, mala administración, ausencia de liderazgo, inadaptación al cambio, falta de objetivos claros, capacitación, ausencia de planeación, falta de actuación del empresario, e ignorancia de la problemática del país, lo que afecta en mayor medida su desarrollo.

5. Economía del conocimiento

Actualmente existe más “conocimiento sobre el conocimiento” como lo afirma Fagerberg (2004), lo que ha permitido focalizar los procesos de asimilación de tecnología extranjera (difusión, aprendizaje y utilización), así como de las instituciones. Y según Foray (2002) la economía del conocimiento gira en torno a cinco temas esenciales:

² Dentro la industria metalmecánica China es considerada líder a nivel mundial.

- Las determinantes de la producción de nuevo conocimiento como son el capital humano, las universidades, y las instituciones de I+D. en donde se encuentran redes nacionales e internacionales de inventores que son fundamentales en la generación del conocimiento.
- Los canales a través de los cuales se difunde el conocimiento. Su disseminación requiere de capacidades de aprendizaje.
- La acumulación de conocimiento: tácito, incorporado o codificado. Los sistemas de patentes son los grandes almacenes donde se acumula una parte sustantiva de la producción tecnológica, aunque no es la única.
- Uso productivo del conocimiento, ya sea para nuevos productos o para usar el conocimiento anterior para producir nuevo conocimiento.
- La desvalorización del conocimiento que se genera cuando surge un nuevo conocimiento que desplaza al anterior. Schumpeter dijo que este proceso de “destrucción creativa” es el gran mecanismo que mantiene el proceso de modernización de manera permanente y renueva constantemente la estructura productiva.

6. Gestión del conocimiento como creador de valor

La gestión del conocimiento funciona como un sistema de creación de valor que es consecuencia de: identificar, capturar, organizar, enfocar, aplicar, evaluar, reorientar y superar las mejores prácticas (Guédez, 2003). El proceso de conocimiento no sólo trata de identificar, capturar u organizar las mejores prácticas sino que se proyecta hacia la recontextualización, reorientación y mejoramiento de esas mejores prácticas. En tal sentido el proceso no se agota nunca y es cíclico. Lo anterior implica el esfuerzo de compartir y aplicar el conocimiento de manera orgánica, orientada y fundamentada.

El conocimiento es siempre un juicio que hace un determinado observador al examinar determinados comportamientos” (Echeverría, 2005: 54) es decir, que el conocimiento surge como una manera de juzgar o calificar el comportamiento observado. Por lo tanto cada vez que observamos comportamientos eficaces existe conocimiento, y se convierte en un conjunto de acciones que es necesario ejecutar para que se alcancen determinados resultados y seamos capaces de producirlos. De ese modo es un proceso permanente de ampliación de posibilidades y de coordinación de acciones desde:

- *La ciencia de la acción de Argyris, Putnam y McLain (1987), Argyris y Schön (1978).* La perspectiva es producir conocimiento para la acción. Una

consecuencia de esta perspectiva consiste en que las acciones humanas no pueden observarse de la misma manera como se observan los objetos naturales; por el contrario, ellas deben comprenderse e interpretarse atendiendo a los motivos, intereses o propósitos que los actores asignan a sus actos en un tiempo y en un espacio determinados.

- *La ciencia de humanismo.* El ser humano es activo, social, transformador de la realidad y con capacidad para aprender individual y colectivamente para construir su mundo.
- *El cognitivismo.* Referido a las acciones humanas vinculadas al pensamiento como proceso interno y se representan como esquemas mentales para representar la realidad. Esta concepción considera el aprendizaje como un proceso en el cual las estructuras cognoscitivas varían debido a su interacción con los factores del medio ambiente.
- *El constructivismo,* En referencia a la capacidad creativa del ser humano durante la adquisición de conocimiento. Este es construido a partir de la acción y ésta, a su vez, permite al sujeto establecer nexos entre los objetos del mundo y sí mismo, de manera que tales objetos, al interiorizarlos, reflexionar sobre ellos y abstraerlos, configuran el conocimiento del sujeto.
- *El aprendizaje.* Al estudiar una realidad social, se reflexiona en y sobre la práctica, a fin de explicarla, comprenderla y transformarla; de esta manera, los resultados de las reflexiones y aprendizajes de interactividad cognitiva para reconstruir los conocimientos de forma sistemática, sistémica, racional y cooperativa (trabajo en equipo).

7. Estudio de caso en una Pyme metalmecánica

7.1 Antecedentes³

Esta es una empresa mexicana que inició operaciones en 1976 en Vallejo en la delegación Atzacapozalco, Distrito Federal, México. Su propósito era fabricar barras de acero estirada en frío para el sector automotriz, un mercado que en ese momento era considerado deficitario, ya que no existían empresas que cumplieran con los requisitos de calidad y servicio exigidos. En su filosofía se ha considerado, desde entonces, el ofrecer calidad y servicio de acuerdo con las normas establecidas; se ofrece también

³ Tomado del Pomar, Rendón y Ramírez (2010), Factores que limitan el desarrollo de la pequeña empresa de la Industria Metalmecánica, en libro Organizaciones e innovación, Ed. UAM-X.

experiencia y compromiso. Cuenta actualmente con cuarenta empleados por lo que es considerada como pequeña empresa; su nivel de producción llegó a ser en 2008 de 18,000 toneladas, nivel que bajó a la mitad en 2009.

La filosofía de la empresa es lograr la satisfacción del cliente con productos de calidad y excelencia en el servicio. Es fabricantes de barras de acero acabadas en frío, en aceros al carbón, aleados y libre maquinado, con acabados por estirados en frío, rectificados y torneados. Atiende a mercados como el automotriz, el de electrodomésticos y el de herramientas (Acamex.com.mx, 2010).

La maquinaria con la que cuenta para la fabricación de sus productos son enderezadoras diversas: de perfiles planos, cortadores de alambón, de perfiles redondos, tipo Buldócer y pulidores redondos. Además cuenta con molinos de forja.

7.2 Factor Tecnológico y de operaciones⁴

La empresa ha modernizado su tecnología lo que la ha llevado a prescindir del personal. Con respecto a la maquinaria, se le han hecho mejoras internas y externas por medio del personal de la empresa a partir de nuevos sistemas para poder realizar trabajos específicos que los clientes solicitan. Se llevan a cabo también trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, siendo éste último el que se lleva a cabo en proporción mayor, lo que ha ocasionado descomposturas constantes de la maquinaria y por tanto, constantes interrupciones en la producción y el no cumplimiento de entrega del producto en las fechas estipuladas. De acuerdo a los entrevistados,

“la máquina principal (SCHUMAG) que concentra cerca del ochenta por ciento de la producción total de la empresa, requiere entre 10 y 12 horas para repararla, esto sucede frecuentemente, a veces cada tercer día”.

En el área de producción existen problemas fuertes ocasionados por la falta de fabricación y del cumplimiento de entrega a tiempo del producto terminado. Ante ello se han presentado dos escenarios, uno de ellos es que el cliente está dispuesto a esperar y, el otro es que cancele el pedido. Esto último ha generado la disminución en la producción además de lo comentado líneas arriba. En ocasiones, para poder cumplir con el cliente se compra la materia prima en México con costos más altos y menor calidad

⁴ Tomado del Pomar, Rendón y Ramírez (2010), Factores que limitan el desarrollo de la pequeña empresa de la Industria Metalmecánica, en libro Organizaciones e innovación, Ed. UAM-X.

lo que afecta su nivel de ganancia.

“Con lo que respecta a la producción, no se tiene una buena planeación, y eso involucra a varias de las áreas, empezando por la de ventas, que al tener un mal funcionamiento, no se pasa la orden correcta de compra de materia prima, y por ello el área de producción no tiene los suficientes insumos para producir; y otro de los problemas que se identifican con los planes de producción es que estos se realizan bajo un histórico y no se realiza un proyecto de compra futura; esta planeación solamente la de este orden”.

7.3 La Comunicación

Los objetivos de calidad de la empresa acabados de acero mexicano son: que los embarquen salgan temprano, reducir los rechazos en embarque, disminuir tiempos muertos en proceso y reducir la merma en el producto. Pero uno de los problemas que afecta a la producción es *la falta de comunicación* entre los jefes y el dueño de la empresa, lo que ha ocasionado que *los planes de ventas* no tengan la coordinación de los distintos departamentos, afectando con ello la compra de materia prima, la producción y las ventas, las cuales no se concretizan, como se puede leer en las siguientes frases testimonio.

“Hemos tenido descoordinación por falta de comunicación y esta genera descontrol”.

“Hemos estado a destiempo en las entregas, no hay cooperación y la información nos llega atrasada”.

Por acción comunicativa entiende Habermas (1990, 124):

“La interacción de al menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal. Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones”

“De hecho, el pretender un entendimiento mutuo sobre una situación de acción como él lo afirma, conlleva a la existencia de una acción mental, de seguridad, de confianza racional. Se entiende entonces que en la acción comunicativa la que se refiere el filósofo está implícito el desarrollo de este tipo de confianza. La comprensión y aceptación de un acto de lenguaje, como consecuencia de la acción comunicativa está medida por estados de confianza entre las partes (sujeto-sujetos), lo aceptado y reconocido por quienes establecen el diálogo no es más que un acto de confianza racional” (Ramírez, 2002: 124).

La comunicación es intercomunicación, es decir, es la relación, es la interrelación, es intercambio; la comunicación es algo virtual y hace refe-

rencia a las relaciones con otras personas y a la calidad de esas relaciones.

La importancia de la comunicación reside en que no es solo una herramienta, un factor clave del desempeño, innovación, coordinación de las tareas, sino sobre todo es el medio para la calidad de las relaciones interpersonales, siendo estas las que generan una estructura sólida. Y la calidad de la comunicación es la capacidad para colaborar, del intercambio de información, del apoyo al grupo y del nivel de cooperación.

“La comunicación es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”, Katz y Khan (1986). Es “el cemento que mantiene unidas las áreas de la organización”, Lucas Marín, (1997), “el alma o el sistema nervioso de la empresa” Puchol, (1997). Por ello, la comunicación no es sólo el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización, es también un recurso, un activo que hay que gestionar. La comunicación es una base fundamental de la organización y es parte esencial para que se genere aprendizaje organizacional. Siendo esta una disciplina que cobra mayor relevancia en la vida actual de las organizaciones.

De acuerdo con Argyris, el aprendizaje organizacional (AO) es:

“una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación” Argyris (1999).

La definición anterior, muestra la importancia que tiene el (AO), no sólo para la sobrevivencia de las organizaciones, sino para tengan una ventaja competitiva que las haga fuertes y tengan un desarrollo a largo plazo.

Actualmente el mercado es más competitivo, que requiere mejorar las relaciones comunicativas entre los miembros de la empresa, las cuales necesitan utilizar estrategias, canales de comunicación y sistemas de información con el propósito de mantener actualizados a sus empleados acerca de los cambios que se realizan y para mejorar el flujo de la información en la organización.

La comunicación dinamiza los procesos internos, genera y construye la confianza y la cooperación entre las personas de la empresa. Se debe comunicar para co-construir la confianza y la cooperación, pero se requiere que el intercambio sea recíproco.

Si queremos una sociedad dialogante, donde tenga cabida la diversidad, si no queremos reproducir un sistema donde “la verdad” sea impuesta y el “progreso” se logre por coacción, tendremos que educar en una racionalidad distinta. La racionalidad comunicativa propuesta por Habermas, nos da pistas para ello.

Si hay una variable que potencia y general los espacios de innovación es la comunicación, es decir, la innovación esta en función de la comunicación y detrás de la comunicación y de su calidad está el *grupo de trabajo*. Este nos beneficia como individuos y nos potencia como personas y organizaciones. El grupo de trabajo es el eslabón básico de la cadena de transformación y de innovación.

7.4 La Confianza

La confianza puede surgir de experiencias del pasado y se enfoca hacia el futuro, ésta se otorga cuando de un hecho agradable del pasado que cumple satisfactoriamente con las expectativas y resultados deseados, se puede esperar que en el futuro se obtengan los mismos resultados. Luhmann afirma que conforme transcurre el tiempo, se acostumbra y familiariza un individuo con otro se tiende a incrementar los niveles de confianza, en cambio Brisebois argumenta que cuanto más conoces a una persona es más fácil decidir confiar o no en ella.

Es importante que la confianza sea recíproca, es decir, que así como se reciba también se ofrezca. Sin embargo, para recibir confianza, es necesario primero brindarla porque así como el “dinero llama dinero”, también la “confianza llama confianza”. El cambio en las organizaciones para fomentar una cultura de confianza se debe iniciar en la alta gerencia, para de ahí difundirla hacia los niveles más bajos de la estructura organizacional, lo cual implica una difusión de la confianza de manera descendente, empero, también se requiere de una transmisión de confianza de forma ascendente, para que se cree un ciclo, donde el emisor de confianza se retroalimente cuando reciba posteriormente confianza proveniente de sus receptores. De ahí la importancia de brindar primero confianza para poderla recibir en un futuro.

La confianza es un proceso de correspondencia: en ambos casos las personas que actúan lo hacen desde sus respectivas libertades, respondiendo de sí mismas; y así corresponden el uno al otro desembocando en el encuentro de dos voluntades (Brisebois, 2000: 14)

Según Luhmann, la confianza reduce la complejidad, lo cual implica que para tener confianza se requiere tener lazos más fuertes de familiari-

dad, los cuales facilitan las labores entre los individuos. Por ejemplo, si un extraño pide un favor a un individuo, éste se detendrá a reflexionar si accede o no a dicha petición, puesto que en el fondo duda de sus intenciones, y genera una relación más compleja. En cambio, cuando una persona de nuestra confianza pide un favor, la respuesta tiende a ser más rápida, sin cuestionar si se debe hacer el favor o no. Por esto, lo que se busca mediante la confianza es simplificar las relaciones, labores y procesos de las organizaciones.

La confianza se va reforzando con el paso del tiempo, al ir obteniendo resultados satisfactorios, los cuales van alimentando la experiencia de los individuos y fomentan la familiaridad y camaradería. Para lograr estos lazos de confianza, es elemental la interacción entre los individuos, pero es aún más importante la comunicación existente entre los mismos.

Partiendo de la premisa que la confianza es un factor importante en el desempeño individual y grupal de los miembros de las organizaciones, interviene en relación directa con los costos. La actividad económica del mundo contemporáneo no es llevada a cabo por individuos, sino por organizaciones que requieren un alto grado de cooperación social. (Fukuyama, 2000: 363)

El *empowerment* es un proceso para generar confianza, no afecta sólo a las personas, también implica los procesos. Delegar en las personas supone alterar los límites de la autorización y la responsabilidad y, por tanto, ampliar las posibilidades de ejecución de los trabajos. Nos debemos preparar para tolerar errores y ser conscientes de lo que esto comprende, asumiendo que los empleados, compañeros, jefes y nosotros mismos nos podemos equivocar con acciones como:

- Otorgar a los empleados poder real en su desempeño cotidiano.
- Confiar en los empleados para que realicen sus trabajos.
- Establecer objetivos y parámetros de seguimiento y cumplimiento de los mismos.
- Desafiar el orden establecido.
- Rediseñar las reglas y normas.
- Dar tiempo a los empleados para que asuman esta forma de funcionar.
- Capacitar a nuestros empleados, formar para luego facultar.

La solución es lograr el paradigma ganar-ganar, desarrollando relaciones maduras. Para esto, es necesario que se tenga integridad y honradez.

La experiencia y el tiempo tienen un papel primordial en la relación de los equipos y áreas de trabajo, por lo que cada miembro debe demostrar que confía en el resto del equipo y que es merecedor de la confianza de los demás, desempeñando el mejor de sus papeles, ayudando y cooperando con sus compañeros y manteniendo una buena comunicación no sólo con algunos miembros sino con todos. Con el transcurso del tiempo, las experiencias satisfactorias se acumulan hasta obtener un ambiente de confianza.

Si bien la confianza no elimina el riesgo, sí lo reduce. Al disminuir la desconfianza en los demás, se canalizan los esfuerzos en las tareas propias de cada individuo y los resultados se verán mejorados, y puede observarse en el mayor éxito y desarrollo de empresas que surgen de países con altos niveles de confianza, como Japón, Alemania y Estados Unidos. (Fukuyama, 1996: 56).

Fukuyama dice que en las empresas de países donde la confianza no se presenta como característica de su población, como China, Italia, Francia y países latinoamericanos, se establece un sistema en el cual los empresarios sólo confían en sus familiares, de modo que las pequeñas empresas no pueden crecer adecuadamente ni desarrollarse porque no se admiten a socios fuera de la relación familiar, rechazando a los extraños y desconfiando de los extranjeros. Como consecuencia, cuando el dueño de una empresa fallece, hereda su patrimonio a sus descendientes, los cuales pueden no estar preparados ni interesados en continuar con la empresa y mucho menos procurar un nivel de productividad aún mayor.

La confianza, que va más allá de los lazos familiares, permite encontrar a las personas adecuadas en el momento preciso en cada puesto de trabajo; de tal forma que al fallecer la parte más alta de la estructura organizacional de la empresa lo suceda la persona con mayor capacidad, experiencia y nivel de conocimientos de la misma.

La confianza se relaciona con la competencia y la capacidad humana, puesto que el desempeño individual será mayor en la medida en que los lazos de confianza entre empleados y empleadores sean más fuertes. Para fomentar la confianza en un plano individual, Fukuyama de alguna forma sugiere comenzar por la parte social, en donde sea la sociedad misma la que dé pie a confiar mutuamente entre las personas para poderse ayudar los unos a los otros. Una forma de procurar dicha situación se logra mediante la capacitación, preparación y adiestramiento de los trabajadores, para que entre ellos se auxilien, cooperen y colaboren con su grupo de trabajo, con su área y con la empresa en general.

En las pequeñas empresas normalmente no se brinda gran capacitación a los trabajadores, porque existe la preocupación que dicho individuo emigre a otra empresa y la cantidad monetaria invertida en la educación de los trabajadores termine como beneficios para terceras personas.

Sin embargo, cuando se encuentra inmerso en una sociedad con alto nivel de confianza, las empresas brindan capacitación extensiva a todos y cada uno de los trabajadores, ya que confían en que los trabajadores darán su mejor esfuerzo por la organización y éstos, a su vez, confían en que los empresarios los tendrán dentro de sus empresas sin la necesidad de cambiarlos por otro trabajador, ya que se han capacitado a todos. Por lo tanto, mantener una confianza mutua permite a los empresarios invertir más en los trabajadores, y a los empleados dar más de sí mismos para la organización, lo cual se traduce en mayor productividad y mejores utilidades para todos.

La confianza en la sociedad, que nace en la familia, es la base del desarrollo individual y de las organizaciones, debido a que la confianza en la sociedad hacia todos sus miembros y diversos sectores permiten la existencia de relaciones y transacciones confiables. La confianza social trae como consecuencia mayores logros en lo referente a las relaciones económicas y a la capacidad del trabajo en equipo. Hay un elemento de confianza en cualquier transacción, un objeto de valor cambia de manos antes del otro, confiando en que de hecho se dará contravalor, lo cual es imposible sin una buena dosis de confianza mutua (Brisebois, 2003, 5). Por esta razón, la confianza facilita el éxito de las organizaciones, en cambio la desconfianza provoca que todo sea más complicado y más caro. En consecuencia, la confianza debe tener un valor muy alto en toda organización, sobre todo se considera como un aspecto cultural común en cada organización. Lo importante es saber cooperar según las exigencias del medio y no actuar de manera individualista. Lo que mejor representa este proceso dinámico de la confianza son los pasos que llevan al apretón de manos, el cual empieza con uno ofreciendo la mano, ofreciendo su compromiso; al que se corresponde tomando y apretando la mano, que es también ofrecer su compromiso (Brisebois, 2003: 10).

La participación, integración y desarrollo de los individuos en un medio organizacional, están determinadas y sustentadas en comportamientos inspirados en profundas convicciones de lo que es lícito o ilícito, correcto o incorrecto, justo o injusto, que mejora el desempeño y la productividad. La confianza derivada de estos comportamientos permite a los individuos de las organizaciones a creer en el otro, conocer sus fortalezas y debilidades,

compartir sus experiencias de vida, interactuar en grupos formales e informales, sin desconocer en ningún momento sus capacidades y permite el acercamiento asertivo entre las personas que las convoca a cooperar para alcanzar el fin social y económico (Iglesias, 2000: 15).

7.5 Confianza – Cooperación

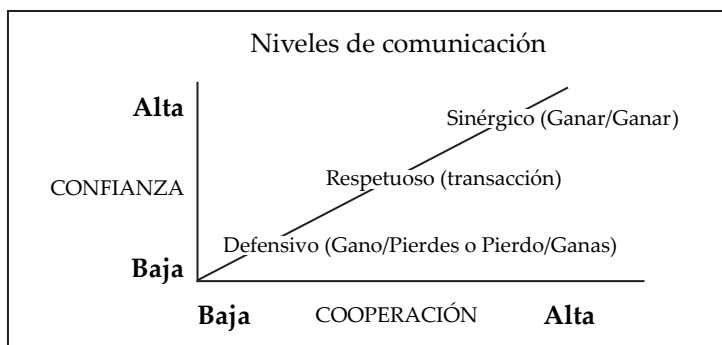
La confianza se requiere en una organización para mejorar el ambiente laboral y la satisfacción en el trabajo, la confianza tiene incidencia en la productividad y desempeño de cada trabajador, que al sentirse inmersos en un ambiente de confianza tienden a cooperar con la empresa de una manera más inmediata y voluntaria. A la administración lo que debe interesarle es el aumento de la productividad y rentabilidad de las empresas, por ello puede verse la comunicación como herramienta que genera confianza para incrementar la productividad, satisfacción en el trabajo, eficiencia y eficacia de los individuos. ¿De qué serviría aumentar el nivel de confianza si la productividad no se ve incrementada? De nada en lo absoluto. Lo fundamental en cualquier grupo de trabajo es que todos los miembros cooperen con el resto y que se obtenga un efecto sinérgico.

La cooperación abarca un proceso político de negociación. Toda construcción conjunta implica una desconstrucción parcial de modelos individuales ya formados, se necesita abrir el sistema autoreferencial de nuestras representaciones mentales, en esta perspectiva, la comunicación efectiva requiere de la negociación constructiva, porque se trata de poner en marcha una visión colectiva a partir de compromisos, consensos y de creatividad; esta es la dinámica de la intersubjetividad, es decir, se deben realizar cambios organizacionales concertados, es decir, una transformación profunda requiere que los actores entren en conflicto.

La confianza está estrechamente relacionada con los diferentes niveles de comunicación. La figura 1 ilustra lo estrechamente relacionada que está la confianza con los diferentes niveles de comunicación. El nivel inferior de la comunicación en la situación de baja confianza se caracteriza por la actitud defensiva y autoprotectora y a menudo por un lenguaje legalista. Esta comunicación sólo produce un nivel de comunicación defensivo de gano/pierdes o pierdo/ganas; no es efectiva, crea nuevas razones para defender y proteger. La posición media es la comunicación respetuosa en este nivel interactúan las personas maduras. Se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia aunque no con empatía, no tienen una visión profunda de sus propios paradigmas y supuestos adyacentes, ni se abren nuevas posibilidades. La comunicación respetuosa opera en situaciones

independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas (transacción efectiva).

Figura 1
Relación comunicación- confianza-cooperación



Fuente: Covey, Stephen R., "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Ed. Covey, México, 1997. p. 348

La confianza puede observarse en tres niveles diferentes: individual, organizacional y social. A partir de esto, es importante considerar que para que existan lazos de confianza entre los miembros de los grupos de trabajo, es necesaria la existencia de una cultura de confianza entre dichos individuos. Un medio para alcanzarla es la comunicación, ya que la relación comunicación-confianza es directamente proporcional. La confianza es un factor que disminuye los costos de transacción en toda organización al mejorar el grado de cooperación entre los grupos de trabajo. Si no existen fuertes lazos de confianza entre los miembros de los grupos de trabajo, se requiere de mayor capacitación, entrenamiento, convencimiento y negociación. Es muy importante gestionar la confianza para incrementar la cooperación de los grupos de trabajo y en consecuencia los beneficios de la organización.

La confianza es un fenómeno que se encuentra tanto en las relaciones entre empresas como dentro de la vida de cada una de ellas, ofreciendo la ventaja de reducir los costes de transacción (Brisebois, 2003: 6).

La comunicación permite conocer la forma de pensar y de actuar de las personas, al tener mayor conocimiento del prójimo se tiene mayor familiaridad con él; la comunicación fomenta la confianza y ésta fomenta la comunicación. Cuando un individuo tiene absoluta confianza con otro, éste tendrá mayor comunicación y transmisión de información (sea personal, laboral o de cualquier índole) que con un individuo que no conoce y no confía en él. Tal parece, que la confianza y la comunicación cierran un ciclo muy importante tanto para las relaciones sociales como para la productividad de las empresas (Kofman, 2001, Tomo 2).

La comunicación y la confianza están ligadas mutuamente como origen y consecuencia, cuando se busca incrementar el nivel de confianza, el origen resulta ser la comunicación y la consecuencia es la confianza. La confianza fomenta la cooperación y los resultados sinérgicos de los miembros de un grupo de trabajo. Para lograr una cooperación óptima es necesario un alto nivel de comunicación que garantice el entendimiento de los objetivos, derechos y obligaciones de todas las partes, la cooperación, al igual que la confianza, es resultado de la comunicación, empero también es fruto de la confianza misma.

La organización debe cumplir un papel dinamizador y catalizador de la comunicación que facilite la construcción de sentido individual y colectivo (Formanchuk, 2004). Por medio de la comunicación se puede obtener la participación que consiste “en asociar a las personas de alguna manera en las acciones de la empresa. La organización da la posibilidad de participar en el logro de los objetivos de la organización” (Duluc, 2000: 114)

En las situaciones interdependientes habitualmente se opta por la transacción (las dos partes dan y toman). La comunicación no es defensiva o autoprotectora ni amenazadora o manipulativa; es honesta, auténtica y respetuosa pero no es creativa ni sinérgica.

7.6 El conocimiento como activo intangible en la empresa

En este apartado se pretende ilustrar cómo desde una empresa pequeña y con recursos limitados se puede desarrollar la gestión del conocimiento. Los sistemas de gestión están cambiando profundamente, ya que tratan de optimizar la inteligencia de las personas que integran la empresa y los conocimientos que estas poseen. Por ello, aparece el concepto de gestión del conocimiento que consiste en una práctica empresarial que pone en funcionamiento los medios para que el conocimiento, cualquiera que sea su origen, pueda ser difundido, distribuido y utilizado en beneficio de la empresa.

La forma de afrontar la gestión de este nuevo activo en la empresa depende del tipo de conocimiento que le sea útil para su negocio; por ejemplo en la Pyme metalmecánica es muy útil tener información actualizada de los inventarios de materia prima, es decir, no existen soluciones únicas para afrontar la gestión del conocimiento, pero si hay consideraciones comunes que pueden ser aplicables a la Pyme, por ejemplo:

La Pyme metalmecánica debe tener un sistema que le permita identificar, archivar y reutilizar el conocimiento adquirido con anterioridad, tanto positivo como negativo, siendo en este último caso fundamental reconocer los errores cometidos y recordar las soluciones acordadas. El sistema informático juega un papel fundamental, que es el que permite registrar, catalogar y relacionar la información de forma sistematizada, estructurada y rápida en cualquier lugar y por cualquier persona. También se podrían identificar los grandes bloques: *conocimiento de las personas, conocimiento estructural y conocimiento de las relaciones*.

El *conocimiento de las personas* es el conocimiento, explícito o tácito, útil para la empresa, que poseen las personas (capital humano). Hace referencia al conocimiento de las ideas, las competencias, experiencias, habilidades de razonamiento, preparación académica, etc., que poseen los trabajadores de la empresa. Esta parte del capital intelectual está en la mente de los trabajadores, y se lo llevan consigo cuando vuelven a casa o abandonan la empresa. Para el conocimiento de las personas, la empresa debería realizar un inventario de la formación y capacidades de los técnicos y responsables directamente ligados con el proceso productivo.

El *conocimiento estructural* es el conocimiento de las personas cuando este consigue ser explicitado, sistematizado e internalizado. Una parte del mismo lo constituye el capital organizativo, que da lugar a nuevos y flexibles métodos. Se manifiesta en diferentes formas específicas que dependen del nivel de desarrollo organizativo de la empresa, desde las rutinas que siempre se han aplicado, forman parte del modo de trabajar, a veces positivas por su eficacia demostrada y otras negativa por la resistencia que ofrece la empresa a su cambio, hasta los sistemas estructurados y documentados descriptivos de los procesos y los criterios para su desarrollo.

El conocimiento asociado a las relaciones internas y las que mantiene con el exterior. Hace referencia a la cartera de clientes, los proveedores, bancos, accionistas, las alianzas con terceros, y hasta la imagen de la empresa. Todos ellos son agentes externos a la empresa, pero reportan un valor cada día más importantes. La imagen o reputación de la empresa es quizás uno de los activos que hoy día tenga una influencia más deter-

minante. Forman parte también del capital intelectual las bases de datos de los clientes donde se recogen sus perfiles, comportamientos, etc. Un ejemplo de capital relacional lo constituye la imagen de prestigio. Y las relaciones interpersonales y grupales dentro de la empresa son un capital social que contribuye directamente al desempeño de la empresa.

7.7 Los grupos de trabajo: Metodología “Mining” para innovar

La “Mining” (*Methodology for Innovation in Group*) o metodología para la innovación en grupo de trabajo, es favorecedora de la competitividad de las empresas. La metodología Aldebarán o “Mining” corresponde a una manera de pensar, y de ser, algo que no puede considerarse nunca como una técnica o una herramienta. Se basa en la experiencia compartida, en grupo, en la experiencia distribuida y solidaria, dejando que la teoría y los modelos se construyan a partir de la realidad misma, en un proceso de autoconstrucción continua y nunca definitivos.

El grupo de trabajo es muy importante, porque si el modelo considera que la comunicación y su estado (su calidad) son la antesala de los procesos de innovadores, toda la metodología ha de girar en torno al proceso grupal, dado que éste será el fundamento de derivar espacios mejor intercomunicados y más eficientes en procesos de compartir y distribuir. La Metodología “Mining” necesita de sistemas y métodos coherentes y eficientes que permitan sobre todo: conocer para transformar/innovar; y grupo para interrelacionar y crear condiciones paralelas de transformación e innovación, que es el gran dinamizador de la innovación. El trabajar en grupo es el eslabón básico de la cadena de transformación y de innovación.

Las organizaciones adquieren sentido para la sociedad, cuando responden a una necesidad social y contribuyen al mejoramiento individual y social de un grupo de personas que tienen sus expectativas puestas en ellas. De esta manera, un comportamiento correcto a todo nivel, es aquel que es aceptado por el grupo social y validado por éste como bueno, justo y acertado para el desarrollo individual, organizacional y social.

Por lo tanto, lo importante para un grupo de trabajo es procurar un eficiente sistema y flujo de comunicación entre los miembros y fomentar la comunicación entre individuos y grupos. Si todos los miembros del grupo de trabajo se mantienen comunicados, estarán conscientes de cualquier detalle, problema o complicación existente en el lugar de trabajo, todos lograrán satisfacer su necesidad de pertenencia a un grupo, ya que son escuchados y forman parte de un verdadero grupo de trabajo que se co-

munica con todos y al paso del tiempo se da un incremento de la confianza entre sus miembros.

Dentro del desarrollo del desempeño de los equipos de trabajo existen tres elementos relacionados entre sí, en donde unos son consecuencia de otros y en su conjunto multiplican el desempeño individual y grupal de los equipos de trabajo. Estos elementos son: la comunicación, confianza, y cooperación.

6.8 Factores para la innovación de las empresas

Con la finalidad de la mejora continua, gestionar el conocimiento, e innovar se describen los factores que se identifican en las empresas innovadoras y competitivas:

- *El sentido común.* Es algo que no alcanzamos todos, quizás por causas de necesidad-motivación. No se requieren tantas cosas para hacer las cosas bien y tener éxito, pero sí sentido en lo que hacemos. El sentido común no es nada común, pero es la mezcla de idea y realidad, de saber y practicidad, de largo, medio y corto plazo, de supervivencia y sofisticación, aparece a través de los empresarios como un valor intangible que luego se manifiesta en muchas cosas, que no parecen tener explicación.
- *Liderazgo natural, pro-actividad.* Necesidad, búsqueda, inquietud, arrastre, riesgo, ambición, competitividad y relevancia. El líder natural es una persona que aglutina las energías y las moviliza, las sintetiza en un punto y las proyecta. Para promover el liderazgo natural es importante crear programas emprendedores, porque la realidad dice que entre los empresarios hay pocos licenciados en economía o en administración, pero además están formados para las técnicas que se aplican en las empresas y les faltan capacidades para emprender el riesgo. Los líderes naturales nacen más que se hacen, aunque formándose pueden mejorar, pero también cambiarán sustancialmente su forma de hacer, lo cual no puede asegurar el resultado. El estilo del líder es decisivo para determinar el nivel de supervivencia de la empresa.
- *Cliente como necesidad.* La empresa se orienta hacia el cliente para hacer posible la supervivencia como necesidad. La escasez y/o necesidad son muchas veces puntales para enfrentar los procesos de ventaja competitiva y de innovación.
- *Constancia, trabajo, esfuerzo.* La gente trabajadora que se esfuerza, es constante y lo realiza lo mejor posible, esto casi siempre conlleva un producto o un servicio bien hecho. El esfuerzo es inimitable, es una

forma de decir a los demás que se pueden conseguir las cosas si uno lo intenta. Sí no se da esta característica en el líder los asuntos empresariales no suelen ir bien.

- *Una idea en la que creer.* Casi siempre no importa equivocarse, no importa, nos reponernos (alta tolerancia a la frustración). Suele haber mucha energía y mucha necesidad impulsando la idea, una vez formalizada. La idea se relaciona con el resultado, que presenta un alto grado de superación y ambición. La idea se va forjando. En muchos casos la idea no está en el principio, sino que los resultados la contrastan y la van consolidando.
- *Entorno favorable (no imprescindible).* El entorno debe ser favorable aunque no siempre es decisivo. A veces en entornos desfavorables surgen iniciativas importantes.

7. Conclusiones

- La actividad económica, el desempeño y los resultados de las empresas en general se vieron afectados por la crisis. Gran cantidad de ellas vieron disminuir su ritmo de crecimiento y otras desaparecieron. En términos generales la actividad económica disminuyó, en 2009 el crecimiento de la economía fue negativo, la actividad industrial disminuyó. La industria metalmecánica como parte de la industria manufacturera dentro de esta dinámica también se vio afectada.
- Dentro de los factores externos que más han afectado a las empresas en su permanencia y desempeño esta la entrada de productos relacionados a la industria metalmecánica elaborados por China a precios por debajo de los nacionales. Esta situación ha incrementado la competencia y ocasionado la disminución de la demanda de los productos elaborados por fabricantes mexicanos.
- El clima laboral existente en la empresa no le ha permitido crear y gestionar el conocimiento de su personal, para que pueda ser un factor duradero que le permita crear su ventaja competitiva.
- La educación se enfoca sólo en las competencias intelectuales (profesionales) y técnicas, pero son insuficientes. Es relevante destacar que la comunicación tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación del empleado y en la confianza y cooperación. Y parte de dicha motivación debe de reflejarse en los reconocimientos que se impartan, no sólo en dinero, sino también de manera simbólica,

logrando así aumentar la confianza en ellos mismos, en sus propias capacidades y con sus jefes de igual manera.

- Los valores culturales de cooperación y confianza son prioritarios, así como la motivación y el reconocimiento, por lo que no deben esperar las personas, encontrar en una herramienta tecnológica, ni emulando lo que se ha hecho en otra organización, la fórmula magistral para la implantación de modelos eficaces de gestión del conocimiento. Pero también se necesita documentar las actividades para que se pueda gestionar el conocimiento.
- Si no se impulsa un cambio cultural generando confianza, con medidas de reconocimiento a las personas que comparten el conocimiento, la empresa se expone a disponer de herramientas pero sin contenido, o con un contenido inútil.
- La empresa debe establecer un enfoque de planeación estratégica y mejorar el funcionamiento de sus operaciones, considerando que el elemento más importante es el capital humano de quien depende el logro de los objetivos.
- La implementación de la “Mining” (*Methodology for Innovation in Group*) o metodología para la innovación en grupo de trabajo en la empresa facilitaría su competitividad.
- Los factores clave para generar conocimientos en la empresa deben desarrollar capacidades gerenciales de sus dirigentes, capacitar y fortalecer al personal operativo, mejorar la calidad de sus sistemas de información y comunicación. Lo anterior implica el esfuerzo de compartir y aplicar el conocimiento de manera orgánica, orientada y fundamentada, otorgar a los empleados poder real en su desempeño cotidiano y confiar en ellos para que realicen su trabajo.
- La política de calidad de la empresa es que todas las personas que trabajan están comprometidas e involucradas en el proceso de mejora continua y trabajo en equipo para lograr los objetivos, pero el ambiente de trabajo y la estructura organizacional no han permitido crear las condiciones para que tenga éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramovitz Moses (1986). “Catching Up, Forging Ahead, and Falling Behind”. *The Journal of Economic History*. Vol. 46, No. 2. The Tasks of Economic History (Jun 1986). p. 385-406. Stable URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=00220507%28198606%2946%3A2%3C385%3ACUF>

AAF%3E2.0.CO%3B2-G

- Argyris, C (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford: México.
- Argyris Chris, Donald A Schön (1978). "Organizational learning, Reading.
- Camimex (2009). "Informe anual 2009". Cámara Minera de México.
- Covey, Stephen R (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Covey: México.
- Duluc, Alain (2000). *Leadership et confiance*. Dunod: Francia.
- Echeverría Rafael (2000). "La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación". Gránica, Buenos Aires.
- Fagerberg Jan, David C Mowery, Richard R Nelson (2004). "The Oxford handbook of innovation". Oxford University Press.
- Formanchuk Alejandro (2006). "Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global". ITESM Campus, Estado de México.
- Foray D, PA David (2002). "An introduction to the economy of the knowledge society". International Social Science Journal, 54, no. 171, Part 1 p. 9-24
- Fukuyama, Francis (1996). "Confianza". Atlántida, México.
- Fukuyama, Francis (2000). *Confianza*. Atlántida: México.
- Guédez, Victor (2003). "Aprender a emprender". De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría. Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Habermas, Junger (1990). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus: Buenos Aires.
- Iglesias Enrique (2000). Prólogo En: Bernardo Kliksberg y Luciano Tomasini (Comps) "Capital social y cultura: claves estratégicos para el desarrollo". Buenos Aires: BID y Fondo de Cultura Económica.
- Katz D.y Khan R. (1986). "Psicología social de las organizaciones". Trillas, México.
- Kofman, Fredy (2001). *Metamanagement*. Tomo 2, Granica: México.
- Lucas Marín, Antonio (1997). "La comunicación en la empresa y las organizaciones". Bosch Casa Editorial, Madrid.
- Pomar Silvia, Rendón Araceli y Ramírez Hilda (2010). "Factores que limitan el desarrollo de la pequeña empresa de la Industria Metalmeccánica", en libro *Organizaciones e innovación*. UAM-X: México.
- Puchol L. (1997). "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Díaz de Santos, Madrid.
- Ramírez, Hilda (2002). "Impacto de la confianza en la organización". En *Innovación, Confianza y pequeña empresa*. UAM: México.
- Páginas electrónicas consultadas**
- ACAMEX (2010). Acabados de Acero Mexicano S.A. de C.V. <http://www.acerosacamex.com.mx/>
- Brisebois, Richard (2003). "Sobre la Confianza". *Cuadernos Empresa y Humanismo* N° 65, en <http://www.unav.es/empresayhumanismo/03public/cuadernos/65o.pdf>

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

*Ignacio Almaraz Rodríguez**

*Denise Gómez Hernández***

1. Introducción

El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones es uno de los aspectos fundamentales para que estas subsistan, de ahí la importancia de su estudio. En la actualidad existen doctrinas y pensamientos administrativos que intervienen en estos procesos, así como también factores que definen los mecanismos bajo los cuales los administradores deciden sobre una u otra alternativa para resolver una problemática específica o puedan enfrentar una situación del entorno que ponga en riesgo la existencia de la organización.

Dentro de la investigación documental se consideraron los autores relevantes de la toma de decisiones básicamente a partir de la segunda mitad del siglo XX, así como también, aquellos cuyas ideas y principios se manifiestan actualmente dentro de las organizaciones como parte de los procesos de decisión.

* Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración. Cerro de las Campanas s/n, Col. Las Campanas, C. P. 76010, Querétaro, Qro. México. Teléfono oficina: +52 442 2153383 y +52 442 1921263. Correos electrónicos: ignacioalmaraz@aol.com. Grado académico: Doctor en Administración. Áreas de especialidad: Gestión tecnológica y financiera. Líneas de investigación: 1.- Estudios de prospectiva, difusión y decisiones estratégicas en tecnología, 2.- Análisis y evaluación de indicadores financieros.

** Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración. Cerro de las Campanas s/n, Col. Las Campanas, C. P. 76010, Querétaro, Qro. México. Teléfono oficina: +52 442 2153383 y +52 442 1921263. Correos electrónicos de los autores: denise.gomez@uaq.mx. Grado académico: Doctora en Ciencias Actuariales. Áreas de especialidad: Gestión tecnológica y financiera. Líneas de investigación: 1.- Estudios de prospectiva, difusión y decisiones estratégicas en tecnología, 2.- Análisis y evaluación de indicadores financieros.

2. Las organizaciones y su entorno

En la actualidad, la sociedad está compuesta por organizaciones muy variadas. Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Éstas, están constituidas por personas y por recursos no-humanos como recursos físicos, materiales, financieros, tecnológicos y de mercadeo (Chiavenato, 1981: 25).

Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan y mueren dentro de las organizaciones. Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversificadas, de tamaños, características, actividades y de objetivos diferentes. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y organizaciones no-lucrativas como el ejército, la iglesia y las entidades filantrópicas. La teoría de las organizaciones es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, las organizaciones cuando alcanzan un cierto tamaño necesitan ser administradas, y su administración requiere de un aparato de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes, y es precisamente, en esta parte de las organizaciones en donde la presente investigación se enfoca en el proceso de toma de decisiones. La administración es más que la conducción racional de las actividades de la organización, sea esta lucrativa o no-lucrativa. La administración trata del planeamiento, de la estructuración, de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización. Así, la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

2.1 Los actores en las organizaciones

La acción colectiva, en la medida que no es natural y gratuita, siempre será una coalición de hombres contra la naturaleza con miras a resolver problemas materiales. Los constructos inventados para este efecto redefinen y reacondicionan sin duda estos problemas. Los constructos de acción colectiva además de ser instrumentos para la solución de problemas también son restricciones para esas soluciones cuando no los impiden totalmente. Toda estructura de acción colectiva, por estar sostenida sobre las incertidumbres naturales de los problemas por resolver, se constituye como sistema de poder para permitir a los hombres cooperar en las empresas colectivas. Así pues, la acción colectiva no es otra cosa que la política cotidiana y el poder de su materia prima. Según la orientación ideológica

y normativa del analista; lo que para el conservador es más que el ejercicio de una autoridad legítima y necesaria, para el crítico es abuso de poder, dominación y represión de las potencialidades humanas (Crozier y Friedberg, 1990: 19).

La administración ordinariamente se define como el arte de conseguir que se hagan las cosas. Se da importancia especial a los métodos y los procesos encaminados a asegurar una acción expeditiva. Se establecen principios para asegurar la acción combinada entre grupos de hombres. No se le da mucha atención a la elección que precede a toda acción, sino a la determinación de lo que hay que hacer más bien que a la acción misma (Simon, 1962: 76).

A pesar de que toda actividad práctica abarca ambas cosas, resolver y hacer, no es común reconocer que una teoría de la administración debe ocuparse de los procesos de decisión tanto como de los procesos de acción. Este olvido nace quizá de la idea de que la toma de decisiones se limita a la formulación de una política general. Pero el proceso decisorio, por el contrario, no acaba cuando queda identificada la finalidad general de una organización. La tarea de decidir se extiende a la organización administrativa total, lo mismo que la tarea de hacer; en realidad se encuentre estrechamente ligada con esta última. Una teoría general de la administración debe incluir principios de la organización que aseguren una toma de decisiones correcta, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva.

La idea sustantiva es contemplar con mayor o menor grado de ejemplificación algunas de las decisiones que se presentan en la realidad organizacional. Las propuestas teóricas y empíricas se pueden ubicar en un extremo a la decisión racional, calculable y predecible; y en el otro a la ambigüedad y la incertidumbre pasando por la no decisión racional; conteniendo dentro de estos límites a la decisión económica, administrativa, organizacional, política, y algunas otras explicaciones relativamente recientes.

2.2 El modelo racional y las Anarquías Organizadas

El modelo racional es una de las primeras aproximaciones del hombre para aprender su realidad, se sustenta en la observación de ciertas regularidades que se presentan en la naturaleza. Sfez (1984: 170) analiza las características del modelo racional de un decisor y modelos para la decisión colectiva. Establece que dentro del modelo racional, la decisión colectiva es tan sólo una sumatoria de las decisiones individuales. Ninguno de los

elementos de decisión es cuestionado por el que decide. Este modelo es muy criticado desde diversas ópticas por caracterizar a los seres humanos con una racionalidad ilimitada.

El modelo de organización como anarquía organizada se desarrolló tratando de indicar con tal expresión que:

Las organizaciones tienen lugar a cierta actividad organizada pero no funcionan como si fuesen sistemas burocrático-racionales puesto que no existen condiciones que lo permiten (Cohen, *et al.* 1972: 54)

Anarquía organizada se define como una organización cuyos procesos de toma de decisiones tienden a alcanzar un nivel satisfactorio de racionalidad, que siempre será limitado porque operan sobre la base de las siguientes características básicas: metas ambiguas, tecnología problemática y participación flexible.

2.3 El modelo de Cesto de Basura

La toma de decisiones en las organizaciones, en términos del proceso de *cesto de basura* (*garbage can*), resalta que:

- Son procesos muy influidos por el hecho de que: a) hay más problemas de los que los miembros pueden atender; b) es difícil predecir quién participará en la decisión (participación flexible) y c) las metas y tecnología son ambiguas.
- En las situaciones de decisión, se entremezclan o se interrelacionan: a) temas o problemas que salen a la luz en la situación de decisión; b) personas implicadas (que a su vez tratan, cada una de ellas, de plantear problemas, sugerir soluciones, llamar la atención, etc.); c) soluciones que se argumentan, se defienden y están más o menos preconcebidas (March y Olsen, 1976: 135)

Según esa interrelación (problema-persona-soluciones) sea más o menos compleja, así será la naturaleza de la decisión que se tome, los problemas que resuelvan la decisión y el tiempo que se emplee para ello.

Este modelo transmite una visión de la organización en la que las personas funcionan en diferentes direcciones, en la que se llega a decisiones a través de acciones no coordinadas de los individuos, en las que nadie está totalmente seguro de hacia dónde va la organización y de cómo llegar allí y en la que la situación es flexible, incierta y cambiante (March y Olsen, 1976: 155).

El modelo del cesto de basura involucra también las características estructurales de la organización y la estructura social en donde se desarrolla

como elementos determinantes del proceso decisorio. Los componentes jerárquicos (estructura formal), pueden determinar ciertos momentos de participación de los individuos; mientras que los rasgos de la estructura social pueden hacer que ciertas normas o tradiciones prevalezcan, aún por encima de los procesos de innovación y cambio organizacional.

3. Principales Factores que Intervienen en la Toma de Decisiones

En este apartado se analizan los diferentes factores o dimensiones que pueden intervenir en el proceso de toma de decisiones y que son incluidos en el instrumento de evaluación. Al revisar las referencias bibliográficas de diversos autores, se proponen formas de cómo evaluar este proceso dentro de una organización, encontrándose que los factores que intervienen son muy variados tales como: cultura, comunicación, personalidad, entorno, visión y conocimiento del negocio, sistema, grado de participación en el proceso de toma de decisiones, el proceso en sí mismo y resistencia al cambio. A continuación se presenta una discusión de los principales factores y que fueron evaluados en el instrumento de evaluación, para validar o rechazar las hipótesis del presente proyecto.

3.1 Liderazgo

Sobre el tema del liderazgo se ha escrito mucho por diversos autores, más que sobre cualquier otro tópico tratado en este trabajo. El liderazgo parece ser una solución extremadamente fácil para cualquier clase de problemas que afectan una organización. Buscar un liderazgo nuevo puede enmascarar aspectos tales como: acuerdos estructurales inapropiados, distribuciones de poder que bloquean las acciones efectivas, carencia de recursos, procedimientos arcaicos y otros problemas organizacionales más básicos y que afectan el proceso de toma de decisiones.

3.1.1 Liderazgo y toma de decisiones

Una de las actividades más críticas de los líderes es su participación en el proceso de toma de decisiones. Sus decisiones giran alrededor de las principales funciones que se espera que desempeñe el liderazgo –definición de objetivos, asignación de recursos para que se logren los fines, defensa de la organización de los ataques externos y solución de conflictos internos (Hall, 1996: 172).

En abstracto, la toma de decisiones involucra presiones inmediatas sobre quién decide, el análisis del tipo de problema y sus dimensiones

básicas, la búsqueda de soluciones alternativas y la consideración de las consecuencias de esas soluciones, incluyendo el anticiparse a los diferentes tipos de conflictos posdecisionales y la selección final (Katz y Kahn, 1978: 487). La situación es mucho más complicada en la práctica, en primer lugar, hay límites importantes a la racionalidad que se lleva a las decisiones, además de que no todas las decisiones tienen el mismo nivel de importancia, algunas son estratégicas, con altos riesgos, mientras que otras son tácticas, con bajos riesgos.

3.2 Conocimiento y dominio de técnicas administrativas

Uno de los factores de influencia en el proceso de toma de decisiones es la posesión del conocimiento, así como el del dominio de técnicas específicas de manufactura, que a finales del siglo pasado tomaron mucha importancia. Esto porque surgieron empresas de consultoría que ofrecían la capacitación en estas metodologías nuevas que no son más que neo-tecnologías administrativas desarrolladas hace 40 años en el Japón y Estados Unidos. A continuación se realizará una breve descripción de algunas de ellas, al menos las más importantes.

3.2.1 Administración y sociedad del conocimiento

Durante las últimas décadas el conocimiento se ha convertido en el recurso y factor dominante de la producción, aunque su importancia se ha reconocido desde la época de los antiguos griegos. Sócrates sostenía que la función del conocimiento era el conocimiento mismo, mientras que Pitágoras consideraba que el conocimiento debe hacer al que lo posee eficiente, capacitándolo para saber lo que ha de decir y como decirlo. Actualmente el conocimiento ha adquirido gran importancia porque su aplicación a la producción de bienes y servicios se relaciona con la innovación, productividad, creación de valor y competitividad sustentable.

Las inversiones en equipos que crean, codifican, manipulan y distribuyen información se han vuelto más productivas que aquellas efectuadas en equipos que producen bienes materiales. Las industrias que han pasado a ocupar el centro de la economía son aquellas cuyo negocio es la producción y distribución del conocimiento, tales como telecomunicaciones, computadoras, semiconductores, software, etc.

Las empresas que se encontraban en industrias tradicionales como Wal-Mart, Ford y otras pudieron crecer gracias a que se reestructuraron en torno al conocimiento y a la tecnología de la información. Sus productos y procesos se volvieron intensivos en información y conocimientos al incorporar nuevos equipos, maquinarias, componentes y materiales.

En la economía basada en el conocimiento, éste se aplica de forma sistemática y deliberada para definir qué nuevo conocimiento se necesita y qué hay que hacer para hacerlo productivo. Su creación tiene un costo alto; al 8% del PIB de los países de la OCDE (*Organización para la Cooperación y Desarrollo*) se gasta en educación, capacitación e investigación y desarrollo, sin embargo su productividad es muy variable. El país que más gasta en estos rubros es Estados Unidos, pero el que más patentes tiene con relación a la inversión, investigación y desarrollo es Japón. Además, Japón ha demostrado una gran habilidad para hacer productivo el conocimiento, reflejándolo en los productos y en el mercado.

3.2.2 Técnicas administrativas contemporáneas

Al finalizar el siglo XX se difundió en el ámbito mundial una nueva forma de organizar la producción contraria a la organización del trabajo generada por la producción en masa. A esta nueva forma de producir se le conoce como producción flexible o esbelta (*Lean Manufacturing*) y se caracteriza por tener nuevas formas de organización dentro y fuera de la empresa que incluye una nueva perspectiva del cliente, del medio externo y de los trabajadores. En años recientes esta técnica se ha combinado con el uso de técnicas estadísticas usadas en la metodología Seis Sigma para medir la efectividad y eficiencia de los procesos con lo que se le ha dado por llamar *Lean Seis Sigma*.

Otras herramientas administrativas que son usadas comúnmente en los procesos de toma de decisiones son: Sistemas de Gestión de Calidad, Benchmarking, Cuadro de Mando Integral o *Balance ScoreCard* y Reingeniería de Procesos.

3.3 Conocimiento del negocio y del entorno

El medio ambiente de las organizaciones es un factor crítico para entender lo que está sucediendo dentro de ellas, en otras palabras ninguna organización es una isla, es decir no es un sistema cerrado. Algunos analistas consideran el medio ambiente como el único factor que se requiere tener en cuenta para entender las organizaciones. El medio ambiente lo conforman la sociedad, los clientes, los proveedores, la tecnología, el gobierno, entre otros.

El énfasis sobre el medio ambiente no es nuevo, durante los años 60 y 70 se realizaron análisis estructurales sobre las organizaciones sin llegar a encontrar la razón de la alta variabilidad en los resultados obtenidos. La financiación a la investigación se centró, de manera creciente, en estudios

sobre factores tales como la prestación de servicios humanos lo cual indica un interés en los fenómenos inter organizacionales. Consideraciones de tipo político condujeron a que muchos analistas se interesaran por las fuentes de control organizacional.

Para nuestro caso de estudio los factores del medio ambiente que se están considerando dentro de los reactivos del cuestionario básicamente son: a) conocimiento del mercado; b) sistemas de calidad; c) tecnología y; d) costos de operación.

Por otro lado las organizaciones pueden realizar actos ilegales tales como prácticas inequitativas de mercado y restricciones al intercambio y están relacionadas con condiciones ambientales. Cuando los recursos son escasos en el medio hay una mayor tendencia a que ocurran actos ilegales.

Las organizaciones actuales presentan un problema al no tener lazos de unión con su entorno, es decir, no tienen clientes o compradores estables debido a que cambian con relativa facilidad a sus proveedores por aquellos que les mejoran el precio estableciendo relaciones comerciales poco duraderas, en otras palabras no hay fidelidad entre clientes y proveedores.

4. Metodología

4.1 Campo de estudio

La presente investigación se centra en el estudio de 23 organizaciones de diferentes tipos y tamaños mediante la aplicación de un cuestionario de 64 reactivos aplicado a 247 administradores de mandos intermedios, gerenciales y directivos. De las 23 organizaciones estudiadas se identificaron los principales factores que intervienen para tomar una decisión desde un enfoque cuantitativo usando la estadística descriptiva, inferencial y correlacional.

4.2 Problema de estudio

Esta investigación tiene su origen en la problemática que viven muchas empresas públicas y privadas en cuanto a las dificultades para permanecer en el mercado, o que ofrecen sus servicios a un alto costo al que sus clientes no están dispuestos a pagar sobre todo cuando tienen otro tipo de alternativas u opciones a elegir. Esta situación se da en organizaciones de todo tipo ya sean manufactureras, de servicios y educativas. Gran parte de esta problemática se origina en el seno de las decisiones que toman sus

administradores, las cuales no están orientadas hacia obtener la máxima utilización de los recursos, tanto materiales como humanos de que disponen, por la falta de conocimiento de doctrinas o técnicas desarrolladas hace más de un siglo.

Este problema se vuelve todavía mayor debido a que según cifras del censo económico del 2008 realizado por el INEGI, entre los datos destaca que las empresas manufactureras representan el 90.9% de las Pymes (pequeñas y medianas empresas) y que ocupan al 52.3% del personal empleado en este sector. Por lo que el esfuerzo que se hacen en aspectos de la Gestión Socioeconómica Innovadora deberá estar dirigido hacia desarrollar los negocios en pequeño basados en la problemática que enfrenta este numeroso grupo de compañías. Por otro lado, hay que reconocer que no ha sido fácil para las pequeñas industrias enfrentarse al actual esquema de comercio mundial, siendo aún más difícil para algunos sectores como el textil, zapatero y del juguete, por mencionar algunos.

A pesar de que algunos organismos internacionales intentan conjuntar esfuerzos para mejorar la situación de las empresas, principalmente Pymes, mediante programas de apoyo financiero y de mercadeo, muchas veces los países involucrados no cumplen con los compromisos acordados, tal es el caso de México. Por ejemplo; el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) disminuyó el apoyo económico a las Pymes, en el momento en que la mayoría de los países latinoamericanos dejaron de impulsar las reformas que eran necesarias, para complementar la estrategia de desarrollo que se había propuesto, principalmente las que se referían a las reformas fiscal y energética.

4.3 Justificación

La falta de una cultura de vinculación entre empresa-universidad en México impide la realización de investigaciones de campo que permitan identificar oportunidades para la mejora del desempeño de las empresas, principalmente las de menor tamaño que son las que requieren de un mayor soporte técnico-administrativo que les permita lograr resultados superiores, es decir, no cuentan con las herramientas administrativas apropiadas para competir en los mercados, o si las tienen no siempre están hechas a su medida, lo que dificulta su implementación y desarrollo.

4.4 Preguntas de investigación

La investigación se realizó para dar respuesta a la pregunta central que a continuación se indica: ¿Existen factores comunes que se caracterizan por estar presentes en el proceso de toma de decisiones por parte de los

administradores dentro de las organizaciones estudiadas?

Además de este cuestionamiento central también se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas relacionadas con la toma de decisiones dentro de las organizaciones:

- ¿Hay factores diferentes para la toma de decisiones dentro de las organizaciones dependiendo de su tamaño y el sector al que pertenecen?
- ¿Las organizaciones actuales son administradas por personal cuyos conocimientos del medio y procesos administrativos son necesarios para lograr un mejor desempeño?

4.5 Objetivos de la Investigación

Los objetivos que se pretenden alcanzar en esta investigación son:

- a. Proporcionar un esquema operativo a las organizaciones estudiadas que les permita mejorar y eficientar el proceso de toma de decisiones por parte de los administradores.
- b. Elaborar un estudio correlacional de los principales factores que intervienen en los procesos decisorios dentro de organizaciones de diferentes tamaños y sectores.
- c. Determinar el perfil actual que tienen los administradores dentro de las organizaciones estudiadas, basado en su liderazgo, conocimientos administrativos y conocimientos del negocio y entorno.
- d. Demostrar mediante la investigación cuantitativa que el comportamiento que adoptan los responsables de la toma de decisiones al enfrentar y resolver problemas es similar en las organizaciones de manufactura y servicio estudiadas.

5. Resultados y Discusión

El hecho de que en cada uno de los factores evaluados en las organizaciones estudiadas los resultados hayan sido satisfactorios en cuanto a que si los empleados estaban de acuerdo respecto al estilo de liderazgo que los directores y gerentes adoptaban o si consideraban importante conocer el negocio y los productos que ofrecen a sus clientes es muestra de los requisitos que a nivel de competencias se requieren en la actualidad en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.

Dentro de la dimensión de comportamiento, basándonos en los resultados obtenidos del “Coeficiente de correlación de Pearson” y que fueron iguales para las empresas de manufactura y servicio, podemos suponer

que en esta sección del cuestionario, al igual que en algunas preguntas de la sección de liderazgo, los ejecutivos al contestar se conducen por la racionalidad, es decir sus respuestas son con tendencia al debiera ser y no al es.

En base al análisis del “Índice del Alfa de Cronbach” para la determinación de la consistencia interna de los reactivos del instrumento de evaluación en cada factor de forma separada se corroboró lo que ya se esperaba en cuanto a que el factor de comportamiento es el más difícil de evaluar, lo cual se refleja en el bajo valor de este coeficiente que fue de $\alpha=0.269$ contra $\alpha=0.555$, $\alpha=0.614$ y $\alpha=0.817$ para liderazgo, conocimientos administrativos y conocimientos del negocio, respectivamente. Cabe destacar que los valores aceptables del alfa de Cronbach son entre 0.6 y 0.9. Dentro de la “Teoría Clásica de los Tests (TCT)” el método de consistencia interna es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido.

De acuerdo a que los resultados del análisis de varianza (ANOVA) de cada uno de los diferentes factores mostraron que sus medias poblacionales son iguales entre sí, podemos afirmar que no existen diferencias significativas entre las empresas de manufactura y las de servicio, siendo este un aspecto importante que fundamenta que los procesos de decisión siguen patrones similares independientemente del tipo de empresa de que se trate. Considero que esto se da gracias al rol que llevan a cabo los sistemas de información en el interior de las organizaciones y al papel que juega hoy en día el Internet como medio masivo de difusión del conocimiento, es decir se habla el mismo lenguaje.

Los resultados obtenidos en el análisis descriptivo y correlacional de los factores de decisión y comportamiento mostraron que no hay diferencias significativas entre las organizaciones de diferentes tamaños y sectores con lo que se cumplió uno de los objetivos buscados en este trabajo de investigación. Otro dato que soporta esta afirmación fueron los resultados del análisis de varianzas en el cual se encontró que el universo de datos es similar tanto en empresas de manufactura como de servicio.

6. Investigaciones relacionadas

Respecto a investigaciones realizadas recientemente se encontraron con la mayor aproximación al tema objeto de estudio las siguientes: por Mahmood S. Bahaee (1992), con el tema *Strategy; Comprehensiveness Fit & Performance*. Este trabajo consiste en un caso de estudio empírico sobre las conductas que adoptan los administradores de una aerolínea regional res-

pecto al papel o rol que estos desempeñan en el proceso de toma de decisiones. En este estudio se clasifican cuatro tipos de administradores que son: el defensor, explorador, analizador y actuador. El resultado fue que el *determinante superior* que define la conducta de los administradores son los planes estratégicos globales de la organización. No se mencionan los factores que influyen en la toma de decisiones.

7. Conclusiones

En este trabajo de investigación se ha hecho un mapeo de la situación bajo la cual son administradas las empresas y organizaciones estudiadas con la intención de contribuir al conocimiento sobre los factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones en el interior de estas, para comprender la función que tiene el liderazgo de los ejecutores, que conozcan la importancia de la función administrativa y aún más importante que tengan conocimiento de sus productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

Es necesario comprender la situación actual que se vive en el entorno para poder generar herramientas indispensables que permitan a las organizaciones de manufactura y servicio enfrentar los problemas de falta de mercado, inestabilidad los precios de las materias primas como aquellas que se derivan del petróleo, falta de compromiso de los empleados y en algunos de los casos hasta falta de ética por la ausencia de este compromiso. Teniendo procesos administrativos bien estructurados con objetivos claros, alcanzables y bien definidos se puede sobrevivir a esta época de cambios.

El diagnóstico realizado en el presente trabajo muestra que las organizaciones estudiadas se han preocupado por capacitar, motivar y en algunos casos a incentivar a sus empleados en base a sus resultados para con ello lograr el mejor desempeño de estos y así fortalecer su compromiso con la organización. Sin embargo a pesar de todo esto existen empresas manufactureras y organizaciones de servicio que no le dan la suficiente importancia al factor humano que es la parte central de la administración, puesto que recordemos que esta es una disciplina 100% humana.

El proceso de toma de decisiones en las organizaciones actuales es muy similar, podríamos decir que se encuentran estandarizados inclusive sistemas de gestión, por ejemplo el de calidad, anteriormente sólo era de las empresas manufactureras y en la actualidad se encuentran implementados en organizaciones de tipo educativa y gubernamental. Esto ha conducido hacia un mayor compromiso de los empleados y trabajadores

y sobre todo que se tienen esquemas de evaluación de desempeño que permiten el logro de objetivos individuales, grupales y organizacionales. A su vez, también permiten identificar oportunidades de mejora en departamentos y en el personal.

Por otra parte al interior de las organizaciones, sobre todo en Pymes, se tienen dificultades y obstáculos para cambiar procesos administrativos y de toma de decisiones siendo la principal problemática la mentalidad de los dueños, los cuales muchos de ellos siguen basando sus decisiones en corazonadas e intuiciones que los llevan en muchos casos al fracaso y cierre de la empresa, puesto que dentro de los procesos decisorios intuitivos no se considera la información que hay del entorno, sus clientes internos y externos, situación real del mercado, tendencias y en algunas situaciones no se tiene un panorama real de la posición financiera del negocio en cuanto a rentabilidad y liquidez de este.

En cuanto a las organizaciones de servicio también se han hecho de tecnología administrativa como sistemas de gestión de calidad, de evaluación de desempeño y en términos generales de administración de personal que les permite conocer las herramientas necesarias a nivel de conocimientos para elevar el desempeño de los empleados en base a indicadores. Incluso en dependencias de gobierno y universidades se tienen esquemas de operación basados en una misión, visión y políticas de calidad.

Por último, se manifiesta que debido a la situación actual que se está viviendo a nivel global por la falta de liquidez de las organizaciones de manufactura y de servicio, se vuelve más importante llevar a cabo una administración eficiente de los recursos materiales y del factor humano siendo necesario tener, sobre todo aplicar técnicas específicas de administración para lo cual los administradores deben tener pleno conocimiento del entorno y de las características de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes para satisfacer las necesidades de estos y superar sus expectativas. Esto se puede lograr mediante el compromiso del personal y un efectivo liderazgo de los directivos enfocado hacia el logro de objetivos y mejora del desempeño de la organización, puntos planteados en el esquema propuesto de operación derivado de este trabajo de tesis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, Idalberto, (1981). *Introducción a la teoría general de administración*. McGraw Hill: México, 3ra edición.
- Cohen, Michael, March James y Olsen John. (1972). *A garbage Can Model of*

- Organizational Choise*, Administrative Science Quarterly, 17.
- Crozier, Michel et E. Friedberg .(1990). *L'Acteur et le Système. Les contraintes de l'action collective*. Editions du Seuil: París.
- Daft, Richard. (2007). *Teoría y diseño organizacional*, Internacional Thomson, Publishing: México, 9na. Edición.
- Hall, Richard. (1996). *Organizaciones, Estructura y Procesos*. Prentice Hall: EUA, 6ª. ed.
- Katz, Daniel y Kahn Robert. (1978). *The Social Psycology of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Mahmood S. Bahaee, (1992), Strategy; Comprehensiveness Fit & Performance. Australian.
- March, James/Olsen John. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norgay: Univserstesforlaet.
- Sfez, Lucien. (1984). *Crítica de la Decisión*. México: Fondo de Cultura Económica. 2da Edición.
- Simon, Herbert. (1962). El comportamiento Administrativo: Estudio de los Procesos Decisivos en la Organización, Madrid: Aguilar.
- Orlitzky, Marc & Swanson, Diane L. (2002), Value Attunement: Toward a Theory of Social Responsible Executive Decisión-Making. Australian Journal.

PERCEPCIÓN DE LA INTEGRACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA EN EMPRESAS DE BIENES Y SERVICIOS

*Salomón Montejano García**

*Gabriel Leija Escamilla***

*José Antonio Martínez Murillo****

1. Introducción

La Administración de Operaciones engloba a la aplicación de diferentes técnicas científicas que coordinan los resultados de las áreas funcionales de la empresa con el proceso productivo, logrando de esta manera la satisfacción del cliente (Noori y Radford, 1997: 29). Ésta ha evolucionado de tal forma que ahora ha incursionado su utilización grandemente en la administración de servicios.

Levitt de la *Harvard Business School*, en su artículo titulado "Production-line Approach to Service" (1972), fue uno de los primeros en reconocer que muchos de los conceptos que se habían desarrollado para la fabricación, pueden aplicarse también a las operaciones de servicios, después de observar su aplicación en los distribuidores de comida rápida Mc Donald's (las hamburguesas se cocinan en bandejas de 12 cada vez) y los restaurantes

* Salomón Montejano García. UAA; Av. Universidad 940, Edif. 32; Cd. Universitaria C.P. 20131; Aguascalientes, Ags. Tel. (449) 910- 9073; part. (449) 976-0936; cel. 044449-1836-920. Maestría en Estrategias para Sistemas de Calidad; Cuerpo Académico Administración de Operaciones y Calidad, Desarrollo de Capital Humano

** Gabriel Leija Escamilla. UAA; Av. Universidad 940, Edif. 32; Cd. Universitaria C.P. 20131; Aguascalientes, Ags. Tel. (449) 910- 8472; cel. 044449-1101-624. Maestría en Estrategias para Sistemas de Calidad.

*** José Antonio Martínez Murillo UAA Av. Universidad 940, Edif. 32; Cd. Universitaria C.P. 20131; Aguascalientes, Ags. Tel. (449) 910- 9073; part. (449) 994-27-19; cel. 044449-11-6439. Maestría en Administración; Cuerpo Académico Administración de Operaciones y Calidad, Desarrollo de Capital Humano.

Benihana's de Tokio (los clientes son atendidos en grupos de ocho para aumentar la eficacia) (Davis, Chase y Aquilano, 2001: 8).

De igual manera en un artículo de Duclos, Siha y Lumus en 1995, titulado "JIT in Services: A review of Current Practices and future Direction for Research" demostraba que los principios del JIT se aplican en una serie de operaciones de servicios como el Centro de Servicios al Cliente de Northern Telecom, Inc. Así como en el sistema de reabastecimiento en las operaciones de venta de Wal-Mart (Davis, Chase y Aquilano, 2001: 8).

En los últimos años, la Dirección de Operaciones (DO) viene ganando reconocimiento por diversas razones en el campo de la administración de los negocios; algunas de estas son:

- Aplicación de DO en actividades de servicios.
- Definición expandida de la calidad.
- Introducción de los conceptos de DO en otras áreas funcionales como el *marketing* y los recursos humanos.
- Verificación de que la DO puede añadir valor al producto final.

No obstante las observaciones realizadas por estos autores, la Administración de Operaciones en los servicios, se ven muy limitadas. (Davis, Chase y Aquilano, 2001: 7).

El presente análisis, pretende mostrar que los bienes y servicios se deben administrar con las mismas técnicas ya que los objetivos al planear y al desarrollar lo planeado son similares para ambos giros. Para probar este principio, se utiliza la percepción de rentabilidad que tienen los empresarios de bienes y de servicios, así como la necesidad de incorporar las dimensiones de la competencia (reducción de costos, flexibilidad y calidad) a sus planes de trabajo y cumplimiento.

2. Desarrollo

Para la Administración de Operaciones (AO) la satisfacción del cliente es el objetivo principal, de tal forma que se plantea la aplicación en toda la cadena productiva (cadena de valor) de las técnicas que la forman, y que mediante la coordinación de los resultados de las áreas funcionales de la empresa con el área de operación de la misma, logren este objetivo.

La cadena de valor inicia con la detección de las necesidades de los clientes, y termina con la satisfacción de estas, lo cual se explica al analizar las etapas que tiene un producto desde que es insumo hasta que se convierte en producto; el cual puede ser un bien o un servicio, como se observa en la figura 1.

Figura 1

Descripción de un proceso productivo (Noori y Radford, 1997).

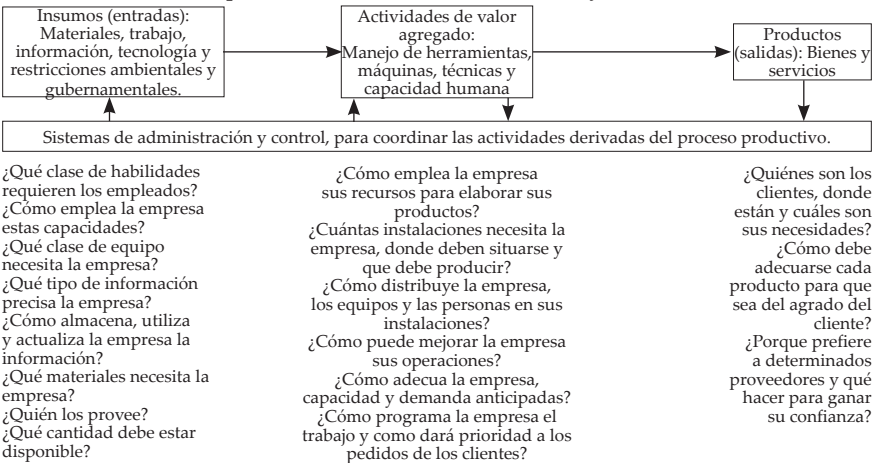


Un sistema productivo, recibe insumos en forma de materiales, personal, capital, servicios, información, tecnología etc.; estos son combinados y procesados en la planta de producción (puede ser una oficina o una cocina), después de varios procesos se convierte en un producto que puede ser un bien o un servicio (Gaither y Frazier, 2000: 15).

Para la producción de bienes y de servicios, el proceso productivo se considera similar, ya que en ambos se tienen exactamente las mismas etapas para la elaboración de los productos; es durante estas que la AO se encarga de resolver los cuestionamientos que se presentan en cada etapa; para ello se utilizan las diferentes técnicas que forman parte de la AO. Por ello la recomendación de su utilización durante el proceso productivo, sin importar si es de bienes o de servicios. Las preguntas que se responden durante las etapas del proceso productivo, se exponen en la figura 2.

Figura 2

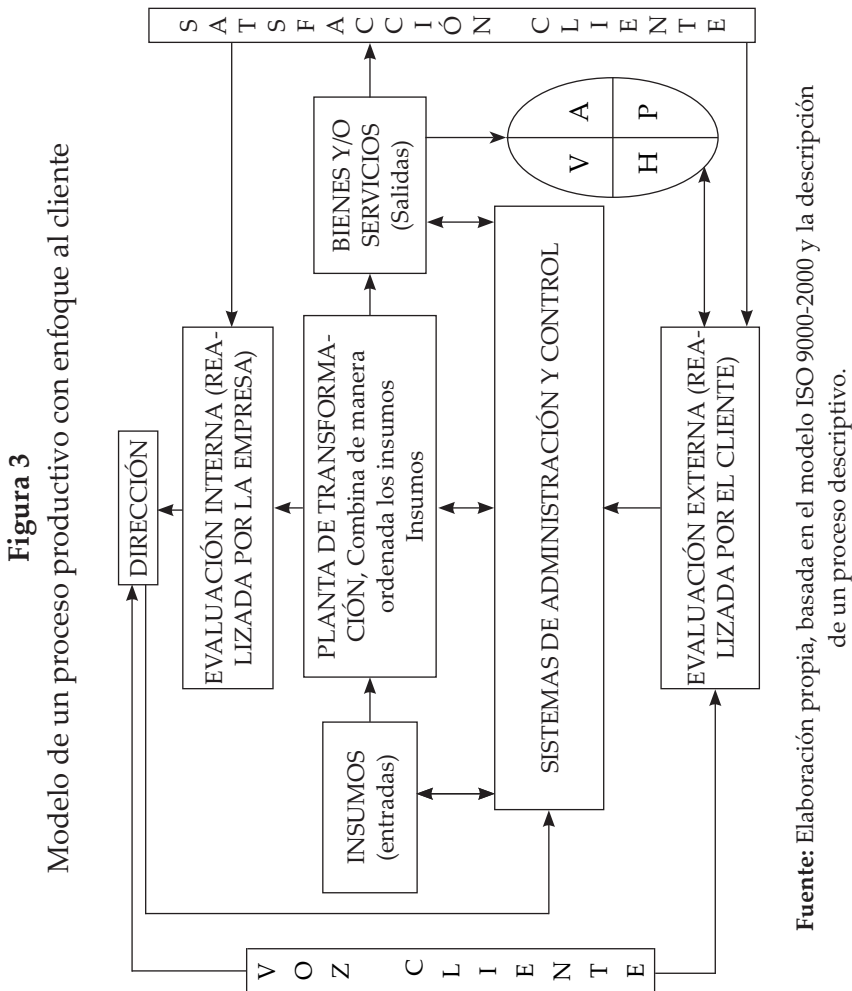
Apoyo que aporta la Administración de Operaciones durante un proceso productivo, en la optimización de resultados. (Noori y Radford, 1997).



Preguntas que las técnicas de AO responden para lograr los mejores resultados en la operación de una empresa.

La aplicación de técnicas de AO, hacen que el proceso productivo sea administrado con un enfoque en la satisfacción del cliente, desde la identificación de sus requerimientos a la satisfacción de sus necesidades.

Observar lo importante que es para la dirección, el resultado de la evaluación que el cliente hace del producto obtenido y como vía sistemas de administración y control, se afecta al proceso productivo para lograr la mejora en él y buscar la satisfacción del cliente (ver figura 3).



De igual forma, se puede ver la mejora continua como parte interna del sistema, recoge información en el resultado del proceso productivo y vía sistemas de administración influye en el proceso productivo para lograr la satisfacción del cliente. Existe una gran riqueza literaria en resultados obtenidos por esquemas de mejora continua, por ejemplo los esquemas de desempeño individual, relacionados con la participación de todos los empleados, sin necesidad de aportar grandes recursos (Fairbank *et al.* 2003; Fairbank & Williams 2001). Si las iniciativas son bien manejadas, pueden generar ideas que en su totalidad pueden ser muy productivas para la compañía (Marin-Garcia *et al.* 2008; Rapp & Eklund 2007). Sin embargo se tiene una tendencia en el tiempo a perder ímpetus (Marin-Garcia *et al.* 2008). Por lo cual es recomendable como etapa inicial desarrollar una cultura de mejora continua antes de progresar en la implementación de equipos de trabajo (Lawler III 1996).

Cuando se trabaja en un esquema de satisfacción del cliente, la evolución natural lleva al negocio a ser una empresa de respuesta sensible y rápida.

Respuesta sensible y rápida, no es en si un sinónimo solamente de reacción sino también es un estado planeado de preparación al cual anhelan llegar la mayoría de las empresas; esta planeación se debe entender como la táctica y la estrategia para obtener sus objetivos; satisfacer a los clientes, es en parte una función para dar respuesta a las necesidades y expectativas reales de los clientes, las cuales evolucionan y cambian constantemente (Noori y Radford, 1997: 29).

2.1 Las dimensiones de la competencia

Las empresas de respuesta sensible y rápida toman el modelo que indica que para lograr la satisfacción del cliente, es necesario en contar con las dimensiones de la calidad y trabajar para desarrollarlas, basando su estrategia en la mejora continua, a través de toda la empresa. Estas serán las que marca la diferencia en la preferencia del cliente por las diferentes empresas.

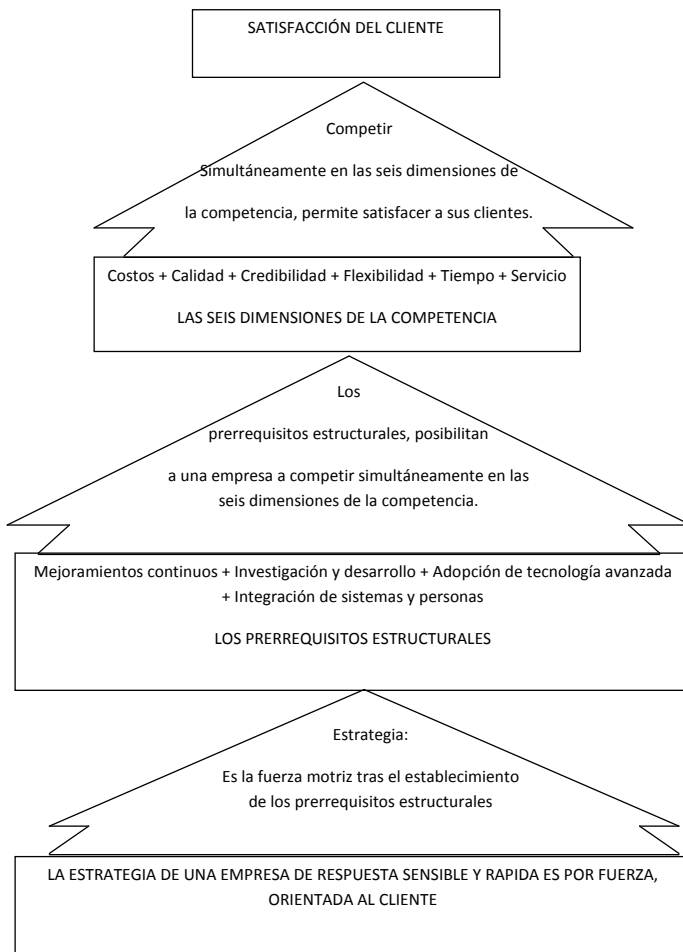
Se expresa de manera gráfica en la figura 4, el proceso para obtener la satisfacción del cliente, mediante el desarrollo de las dimensiones de la competencia. La satisfacción del cliente conduce a la lealtad, que de acuerdo a estudios es indispensable para lograr la rentabilidad a largo plazo. Los clientes leales gastan más, remiten nuevos clientes a la empresa y cuesta menos negociar con ellos. Atraer nuevos clientes suele costar seis veces más que conservar los antiguos, y una encuesta reciente en Estados

Unidos en nueve industrias muestra que las compañías pueden aumentar las utilidades del 25% al 85% al retener solo el 5% de sus clientes (Woods and Pitts, 1992).

Para la obtención de la capacidad de competir en cualquier ambiente de mercado, vía la mejora en la productividad, los autores difieren en el número de dimensiones de la competencia que se deben desarrollar.

Figura 4

Marco conceptual descriptivo de una organización de respuesta sensible rápida (Noori y Radford, 1997).



Los mensajes que se derivan del comportamiento de compra del cliente pueden traducirse en seis dimensiones de la competencia: Costo, calidad, credibilidad, flexibilidad, tiempo y servicio (Noori y Radford 1997:53).

Skinner y otros identificaron inicialmente cuatro prioridades competitivas básicas, que son: costo, calidad, plazo de entrega y flexibilidad (Davis y Aquilano y Chase 2001:24). El costo y la diferenciación de producto no son las únicas dimensiones a través de las cuales las compañías pueden diferenciarse. Los siguientes factores se relacionan directamente con la función de las operaciones: calidad, velocidad de entrega, confiabilidad de la entrega, flexibilidad (Nahmias 2007: 6).

Las prioridades competitivas, se puede considerar como aquello que los clientes desean de los productos o servicios y son: costos bajos de producción, desempeño en la entrega, productos o servicios de calidad elevada, servicio al cliente y flexibilidad (Gaither y Frazier 1999:38). En la tabla 1, se presentan diferentes maneras para desarrollar las dimensiones de la competencia en empresas de bienes y servicios.

Tabla 1
Características de las dimensiones de la competencia.

Prioridad competitiva	Se trata de	Formas de aplicación
Costos bajos de producción	Costo unitario de cada producto o servicio, incluyen mano de obra, materiales y generales.	Rediseño de productos Nuevas tecnologías de producción Incremento en volúmenes y tasas de producción. Reducción de desperdicio. Reducción de inventarios
Desempeño de la entrega	Entrega rápida	Inventarios de producto terminado altos. Elevadas tasas de producción. Métodos de embarque rápidos.
	Entrega a tiempo	Compromisos en bases reales. Mejor control de la producción de los pedidos. Mejores sistemas de información.
Productos o servicios de calidad elevada.	Percepciones de los clientes del grado de excelencia exhibida por los productos o servicios.	Apariencia. Reducción de reclamos o defectos. Funcionamiento y desempeño. Durabilidad, desgaste mínimo. Servicio postventa.
Servicio al cliente y flexibilidad	Capacidad de cambiar rápidamente la producción para ordenar productos o servicios en volúmenes bajos de producción. Respuesta sensible y rápida para los clientes.	Cambio en los procesos de producción utilizados. Utilización de CAD/CAM. Reducción del inventario en tránsito, con enfoque en justo a tiempo. Incremento en la eficiencia de producción.

Fuente: Elaboración propia, tomando como base: Davis y Aquilano y Chase 2001; Noori y Radford 1997; Nahmias 2007.

Costo. En casos en los que el precio resulta clave para la competitividad y diferenciación de mercado, un medio importante para la evaluación de una estrategia es el costo de los productos que se entregan al cliente (Nahmias 2007: 10).

Calidad. En los mercados donde la calidad del producto es un factor determinante para el éxito del producto en el mercado, o en donde se requiere alta confiabilidad para cumplir con las especificaciones del producto, es necesario evaluar una estrategia con base en la dimensión representada por la calidad (Nahmias 2007: 10).

Entrega. Un nicho importante considera que la velocidad de entrega es un determinante importante a la hora en que se requiere comprar. En este caso, la capacidad de una empresa para cumplir con envíos de manera consistentes y rápidos le permitiría inclusive cargar con sobreprecio a sus productos. Geroge Stalk Jr. Del Boston Consulting group, ha demostrado que tanto los beneficios como la cuota de mercado están directamente vinculados con la velocidad con que la empresa entrega sus productos (Davis y Aquilano y Chase 2001: 26).

Flexibilidad. Desde una perspectiva estratégica, la flexibilidad se refiere a la capacidad de una compañía para ofrecer a sus clientes una variedad amplia de productos. La flexibilidad también es una medida de la rapidez con que una empresa puede convertir sus procesos para pasar de elaborar una línea vieja de productos a una nueva. Los clientes suelen percibir la variedad de productos como una dimensión de la calidad (Davis y Aquilano y Chase 2001: 26).

Los productores de clase mundial sobresalen en el desarrollo de estrategias empresariales y de las operaciones para capturar porciones crecientes de los mercados internacionales. El plan empresarial a largo plazo representa lo mejor en pensamiento y en análisis sobre lo que debe efectuarse para competir con mercados internacionales.

Los productores de clase mundial se distinguen por: (Gaither y Frazier 1999:54).

- Ser más sensibles a las necesidades de los clientes y están dispuestos a personalizar más los productos y a facilitar o a modificar los pedidos de los clientes.
- Poner más rápidamente productos y/o servicios en el mercado.
- Aplicar sistemas de administración por calidad (TQM), derivando en el reconocimiento de su calidad en los bienes y servicios que produ-

cen. La calidad se enfatiza a lo largo de toda la compañía.

- Tener una elevada productividad en la mano de obra y bajos costos de producción, los cuales son iguales o menores a la competencia.
- Trabajar con muy poco inventario, así que los excedentes son mínimos.
- Pensar de manera más global, mercadean de manera mundial y sus suministros son de todo el mundo.
- Adoptar y desarrollar rápidamente nuevas tecnologías de producción y poner en práctica tecnologías probadas.
- Desarrollar instalaciones de producción especializada y más enfocada.
- Reducir las organizaciones par que sean esbeltas y flexibles para su adaptación a las situaciones mundiales.
- Resistirse menos a establecer alianzas e inversiones estratégicas para explorar oportunidades mundiales.
- Tomar en consideración los aspectos sociales relevantes al establecer sus estrategias.

2.2. Los prerequisites estructurales para las dimensiones de la competencia

Para desarrollar y mantener la capacidad de competir se debe mirar e imitar a empresas de éxito, quedando claro que éstas invierten bastantes recursos (no siempre económicos) en lo que se conoce como prerequisites estructurales, para fortalecer sus operaciones. Los prerequisites estructurales identificados son:

- Énfasis en el mejoramiento de toda la organización.
- Inversión en Investigación y Desarrollo.
- Adopción de Tecnología avanzada de productos, procesos organizacionales/administrativos.
- Integración y coordinación de las actividades en toda la cadena de valor.

Al igual que las seis dimensiones de la competencia, ningún prerequisite estructural es más importante que otro. Los cuatro deben cumplirse, pero el énfasis en alguno de ellos varía de una empresa a otra, de una industria a otra y con el tiempo (Noori y Radford 1997:53).

Estos prerequisites son:

- Mejoramientos continuos.
- Investigación y Desarrollo.

- Adopción de Tecnología avanzada.
- Integración de Sistemas y Personas.

Mejoramientos continuos. Una empresa, para incrementar la calidad de su producto y la rapidez con la que se desarrollan los bienes y/o los servicios sin incrementar los precios, debe de identificar todas las actividades de valor agregado que no le incrementan el valor del producto y eliminarlas o reducirlas; esto se logra mediante análisis de métodos y determinación de eficiencias. En la práctica, el 90% del tiempo que los clientes esperan que sus pedidos se tramiten se ocupa en pasos y procedimientos que no incrementan la utilidad o el valor del producto, según lo percibe el cliente (Anderson 1991: 38).

Estás actividades se encuentran en todas las aéreas de una compañía típica. Distribución deficiente de procesos, equipos de producción diseñados pobremente, movimientos innecesarios de materiales, tiempos de espera para autorizaciones, operaciones innecesarias, métodos de trabajo no estandarizados, inspecciones al producto, etc. Por lo que el mejoramiento continuo consta de una serie de cambios pequeños e incrementales a largo plazo (en su mayor parte no significativos); pero que impactan en métodos de trabajo, procedimientos y estandarización de procesos para la mejora en la elaboración de bienes y/o servicios.

Investigación y desarrollo. La aplicación de este concepto se basa en el principio de que las empresas deben mejorar continuamente por lo que los esfuerzos de la investigación se pueden clasificar como básicos y aplicados (Noori y Radford 1997:56).

La investigación básica se orienta a la ampliación de las fronteras del conocimiento y se realiza básicamente en laboratorios por lo que es realizada en instituciones de gobierno, universidades o en empresas que persiguen liderazgo tecnológico; la investigación aplicada se centra en resolver problemas específicos y a la generación de inventos que tengan probabilidad de utilidad práctica en la empresa.

El desarrollo se ocupa de la transformación de los inventos en innovaciones de éxito comercial, generando inclusive nuevos productos o formas de trabajo. La aplicación de la AO se enfoca en el desarrollo integral de la empresa.

Adopción de tecnología avanzada. Tecnología es el compendio total de conocimientos traído al proceso de transformación (cadena de valor) para su incorporación en el equipo físico y se guarda en manuales y en la memoria (Zeleny 1986:114). Ésta se divide en tres componentes:

- La estructura física y distribución lógica del equipo utilizado para llevar a cabo tareas definidas.
- El conjunto de reglas, parámetros y algoritmos que utiliza el equipo para cumplir con su objetivo.
- La razón para utilizar, ampliar y desarrollar la tecnología de un modo especial.

Estos tres componentes dependen entre sí y tienen la misma importancia (Noori y Radford 1997: 57).

Integración de personas y sistemas. La evidencia de integración distingue a una organización de respuesta sensible y rápida de una tradicional (Noori y Radford 1997:58).

Internamente (integración intraempresarial), puede ser:

- Integración jerárquica, la cual se visualiza cuando la información actual de cualquier operación se pone a disposición de los diferentes departamentos o de una unidad centralizada; con el firme propósito de mejorar en lo posible la toma de decisiones.
- Integración horizontal, radica en la sincronización de las 5 P's de las operaciones (personas, planta, producto, proceso y producción) a las actividades de todas las áreas funcionales de la empresa (producción, marketing, finanzas y recursos humanos).

Externamente la integración es interempresarial y se refiere al lapso de los procesos en la cadena de valor en los que la empresa tiene el control aunque sea con agentes externos de la misma. Se trata de involucrara aún a los proveedores en los resultados de la propia empresa.

2.3. Producción de bienes y servicios

Se considera producto o servicio todo bien tangible o intangible que ofrece la empresa y sus competidores a un conjunto de clientes-usuarios de un mercado determinado para satisfacer sus necesidades o deseos. Los productos pueden ser un bien material, un servicio o una mezcla de ambos (Hernández y Rodríguez, 2008).

Los productos generados por el proceso de transformación van desde bienes puros hasta servicios puros (Noori y Radford 1997). Un bien puro es un producto tangible que se puede almacenar, transportar y comprar para ser usado con posteridad. Un servicio puro es un producto intangible que no puede almacenarse puesto que debe utilizarse tan pronto se elabore.

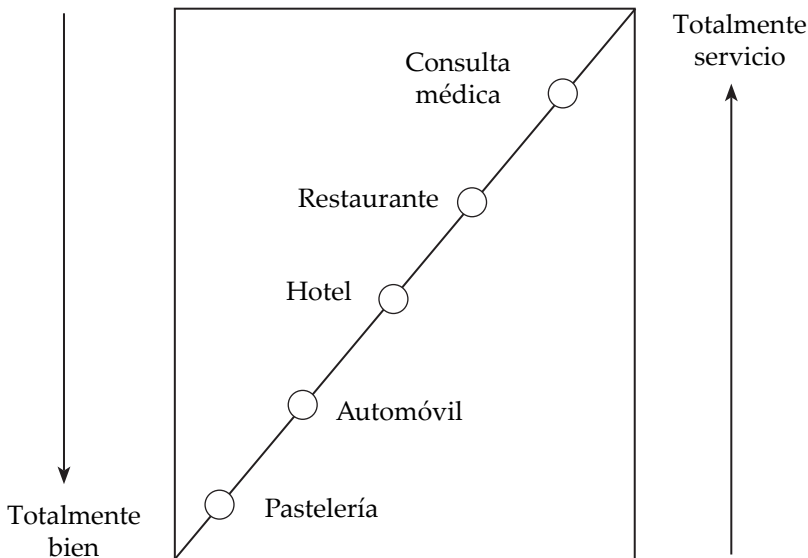
Cuando se disfruta del beneficio de un bien, el contacto entre cliente y proveedor no es necesario, y en la mayoría de los casos ni siquiera se cono-

cen entre sí; únicamente se consume lo que fabrican. Sin embargo cuando se trata de un servicio el contacto personal es necesario (Montejano 2008).

Todos los productos en realidad se comportan en parte como bien y en parte como servicio, con la diferencia de la presencia del cliente en la recepción del mismo. Inclusive el proceso que se sigue para la elaboración de productos en ambos casos sigue la misma ruta y requiere de sistemas de control similares para que el cliente finalmente reciba lo que considera como la solución a sus necesidades. El pensar en un bien puro o en un servicio puro, es muy radical; ya que de una u otra forma todos los productos tienen una combinación de ambos conceptos involucrados en el desempeño de los productos (Davis y Aquilano y Chase 1999:9).

Figura 5

Mezcla bien/servicio en diferentes productos.
(Davis, Aquilano y Chase 1999)



Es verdad que un automóvil se considera un bien, pero al comprarlo se está pensando en el servicio que se obtiene con este; de igual manera el restaurante se considera servicio, sin embargo el alimento que se consume es un bien. Como se puede observar entonces, tanto los procesos productivos de bienes y servicios cuentan con los mismos componentes, por lo tanto la manera de administrarlos contempla las mismas técnicas, aunque

adaptadas cada una de ellas a la naturaleza del negocio.

La AO genera una serie de técnicas que tienen como objetivo la coordinación de las áreas funcionales de la empresa para la optimización de los recursos en beneficio de ella misma y de sus clientes. Por tal razón cifra su atención en la administración y control del proceso productivo (Noori y Radford 1997:29). De igual modo para bienes como para servicios. (Tabla 2).

Tabla 2
Relación entrada transformación para sistemas característicos

Entradas	Componentes	Proceso de producción	Salida
Pacientes, suministros médicos	Doctores, enfermeras, equipos.	Atención a la salud	Individuos sanos
Clientes hambrientos, alimentos	Chef, camareras, entorno.	Comida bien preparada, bien servida. Entorno agradable.	Clientes satisfechos.
Láminas de acero	Herramientas, equipos, trabajadores.	Fabricación y ensamble de automóviles	Vehículos de calidad
Alumnos de enseñanza media, libros	Profesores y aulas	Transmisión de conocimientos y habilidades	Profesionistas formados
Compradores y mercancías	Mostradores y personal de venta	Atraer compradores, promocionar productos, surtir pedidos.	Venta a clientes satisfechos
Pallets de mercancías	Estantes y elevadores	Almacenaje y redistribución	Servicio rápido, disponibilidad de sistemas de almacenaje

Fuente: Davis y Aquilano y Chase (2001:9)

Los servicios se han visto muy afectados positivamente por la aplicación de este tipo de técnicas, por lo que logran colocarse a la cabeza de los competidores. La tecnología ha penetrado en casi todos los servicios: La reserva de habitaciones de hotel a domicilio, la utilización de cajeros

automáticos, los sistemas de información de las líneas aéreas, son ejemplos prácticos de este fenómeno. (Davis y Aquilano y Chase 2001:9).

Se han identificado las siguientes razones para que las empresas se preocupen por ser mejores, (Quinn y Bailey 1994: 25) a saber:

- Mantener o superar su cuota en el mercado.
- Evitar pérdidas catastróficas
- Obtener mayor flexibilidad y adaptabilidad.
- Mejorar la capacidad de respuesta en productos nuevos.
- Mejorar la calidad de sus servicios.
- Mejorar la calidad de vida.
- Aumentar la predicibilidad de las operaciones.

La administración de los negocios de servicio presentan muchos retos, pero algunas de las corporaciones estadounidenses más grandes y de mayor éxito en los servicios, como AT&T, Walt-Mart, American Airlines y American Expres, para administran han hecho dos cosas importantes: (Gaither y Frazier 1999:508).

1. Adoptar procedimientos avanzados y bien conocidos de planeación, análisis y control, que fueron desarrollados en empresas de manufactura.
2. Reconocer las propiedades únicas de las operaciones de servicio y desarrollar procesos novedosos de administración para este tipo de operaciones

Para demostrar que las empresas de servicios y de bienes se deben de administrar con la aplicación de las mismas técnicas de Administración de Operaciones, adaptadas a la necesidad del negocio es la intención de esta investigación. Este objetivo se plantea por la disposición de los diferentes tipos de empresarios, a la incorporación de las dimensiones de la competencia en la planeación y el desarrollo de las operaciones.

4. Resultados

Después de analizar 258 empresas en la ciudad de Aguascalientes su opinión acerca de la necesidad de incorporar las dimensiones de la competencia a sus respectivos negocios se observó que en lo general, los 150 empresarios de bienes y los 108 de servicios, tuvieron respuestas muy similares sobre el tema.

Esos reflejan que la percepción de empresarios de bienes y de servicios, es que sus empresas están en buena posición para incorporar las dimen-

siones de la competencia dentro de las metas de la empresa (planeación) y durante el desarrollo de las operaciones (control), tabla 3.

Tabla 3

Aspectos a evaluar en el análisis sobre la incorporación de las dimensiones de la competencia en la planeación y desarrollo del negocio.

	Variable de análisis para medir la mejora en la calidad	Variable de análisis para medir la mejora en la flexibilidad	Variable de análisis para medir la reducción de costos
metas	Calidad productos	Reducción de tiempo de ajustes en el proceso	Reducción del tiempo de inactividad
	Tiempo entrega	Control de cuellos de botella	Reducción del tiempo de nuevos productos
	Mantenimiento Preventivo	Incremento en la adaptabilidad de los equipos a cualquier proceso especial	Incremento de productos estandarizados
progreso	Calidad productos	Reducción de tiempo de ajustes en el proceso	Reducción del tiempo de inactividad
	Tiempo entrega	Control de cuellos de botella	Reducción del tiempo de nuevos productos
	Mantenimiento Preventivo	Incremento en la adaptabilidad de los equipos a cualquier proceso especial	Incremento de productos estandarizados

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la encuesta realizada para el análisis.

Para ambos el primer lugar de importancia lo tiene la mejora de la calidad, el segundo la flexibilidad y en último lugar a la reducción de costos. De acuerdo a la escala de calificación que se utilizó, la cual es 1 a 5, y cuyo significado es respectivamente: Nulo, Regular, Normal, Alto, Muy Alto. El promedio en las respuestas están sobre 3, por lo que se expresa que se encuentran conceptualmente un poco mejor que sus respectivos competidores.

De la misma manera se puede entender que al menos en opinión, para las empresas de servicios es importante la incorporación de las dimensiones de la competencia asimismo para las de bienes. Asimismo, el resultado nos indica que la opinión sobre la rentabilidad respecto a sus compañeros

en empresas de bienes y servicios es muy similar. Y que en ambos casos se esta ligeramente sobre sus competidores. Se observa en la tabla 4, que la similitud de las respuestas entre los administradores de ambos sectores y la importancia en orden para las dimensiones de la competencia.

Tabla 4

Comparativo de resultados en percepción de la integración de las dimensiones de la competencia a empresas de bienes y servicios.

Aspecto a comparar	Media en la percepción		Interpretación
	Bienes	Servicios	
Incluir la mejora de la calidad en las metas de la empresa	4.0911	4.1173	En ambos casos la importancia de participación de la calidad en las metas de la empresa es alta, muy similar el resultado.
Apoyo de la mejora de la calidad en el progreso de la empresa	3.8867	3.9167	La importancia de la calidad en los resultados se considera como alta para el progreso de la empresa.
Necesario tener en lo planes de la empresa el concepto de flexibilidad	3.4711	3.5093	La flexibilidad es considerada en un rango entre normal e importante su incorporación, durante los planes de la empresa.
Apoyo que presta la flexibilidad al progreso de la empresa	3.2733	3.3148	La flexibilidad en el progreso de la empresa, es considerada como de influencia normal.
Considerar en los planes de la empresa la reducción de costos	3.4400	3.6204	El grado de importancia de la consideración de reducción de costos en los planes de la empresa, esta entre normal a alto.
Apoyo de la reducción para el progreso de la empresa.	3.1933	3.3457	La reducción de costos para el progreso de la empresa se considera como normal, para ambos sectores.
Comparación de la rentabilidad con sus competidores	3.35	3.3426	Se puede observar que la percepción de la rentabilidad en ambos sectores es muy similar, es decir poco más alta que la de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, basada en los resultados generales del análisis en la percepción de los empresarios de bienes y servicios.

Para definir la similitud de las percepciones para la integración de las dimensiones de la competencia entre empresas de bienes y servicios, se hace un análisis comparativo de medias de los resultados obtenidos en cada sector (Tabla 5); el cual da como resultado en base al p-valor que es de 0.444 y que es mayor a 0.05, que la hipótesis de igualdad no se rechaza. Por lo que se puede concluir que la percepción de los empresarios de empresas de bienes y servicios en la incorporación de las dimensiones de la competencia, es la misma para ambos.

Tabla 5

Comparación de medias sobre la percepción de la integración e las dimensiones de la competencia en empresas de bienes y de servicios

	Intervalo de confianza de la diferencia al 95%		t	df	Sig. 2 colas
	Inferior	Superior			
Bienes/Servicios	-.22114	.09769	-.768	107	0.444

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultado del análisis estadístico en el SPSS 16.

Una vez realizado el estudio descriptivo (Tabla 6), se hizo la comparación en el comportamiento de ambos sectores respecto a la opinión de la rentabilidad en sus respectivos negocios, por medio del análisis pareado de medias entre ambos sectores. El resultado es que p-valor de 0.781 es mayor a 0.05; esto indica que la hipótesis sobre la igualdad entre las medias de bienes y servicios no se rechaza, por lo que se considera que la percepción sobre la rentabilidad es la misma para los empresarios en ambos sectores.

Tabla 6

Análisis de correlación de la integración de las dimensiones de la competencia, sobre la rentabilidad en negocios de bienes y de servicios

	Intervalo de confianza de la diferencia al 95%		t	df	Sig.2 colas
	Inferior	Superior			
Bienes/Servicios	-.22546	.16991	-.279	107	0.781

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultado del análisis estadístico en el SPSS 16.

Se hizo un último análisis (Tabla 7), para verificar la influencia de la integración de las dimensiones de la competencia en los resultados de la empresa (rentabilidad). Este nos indica que la correlación entre la percep-

ción de las dimensiones de la competencia y la rentabilidad es de media y alta significancia en empresas de bienes y de servicios respectivamente, deduciendo que la percepción de los empresarios de bienes y de servicios que estas afectan directamente en los beneficios económicos de la empresa, sin importar en sector del que se trate. Observar que la significancia está entre alta y media.

Tabla 7

Correlación de la integración de las dimensiones y la rentabilidad por sector

Sector	Correlación	Significancia
Bienes	0.135	0.010
Servicios	0.373	0.000

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultado del análisis estadístico en el SPSS 16

4. Conclusiones

La presente investigación nos indica que las empresas que se dedican a la producción de bienes o a la producción de servicios tienen una percepción sobre la integración de las dimensiones de la competencia en planeación y control de las operaciones muy similar. Por lo que se deduce que en general comprenden que la integración se requiere para administrar los negocios, esperando resultados positivos de esta manera de actuar.

La comparación en la opinión sobre la variable rentabilidad en empresas de bienes y servicios es muy similar, es decir en ambos sectores se piensa lo mismo sobre esta variable, resultando por medio de la comparación de medias que además, el significado de la rentabilidad es el mismo para ambos.

El resultado de la aplicación de las dimensiones de la competencia en las operaciones de la empresa, afectara positivamente la rentabilidad de la misma; es decir si se incrementa la integración, la rentabilidad es mayor y si no se aplica, la rentabilidad es menor.

Sin embargo para desarrollar y mantener la capacidad de competir se debe mirar a empresas de éxito, quedando claro que éstas invierten bastantes recursos (no siempre económicos) en lo que se conoce como prerrequisitos estructurales para fortalecer sus operaciones. Los prerrequisitos estructurales identificados son:

- Énfasis en el mejoramiento de toda la organización.
- Inversión en investigación y desarrollo.

- Adopción de tecnología avanzada de productos, procesos organizacionales/administrativos.
- Integración y coordinación de las actividades en toda la cadena de valor.

Al igual que las seis dimensiones de la competencia, ningún prerrequisito estructural es más importante que otro. Los cuatro deben cumplirse, pero el énfasis en alguno de ellos varía de una empresa a otra, de una industria a otra y con el tiempo (Noori y Radford 1997). De manera tal que es necesario analizar para las empresas de bienes los aspectos siguientes:

¿Por qué si la percepción de las dimensiones de la competencia nos indica, que es muy importante su adopción en empresas de bienes y servicios, no es comúnmente aceptable en empresas de servicios?

Imagine que se aplicaran técnicas de Administración de Operaciones en empresas de servicios, ¿que rentabilidad habría en los servicios públicos y el impacto en la reducción de impuestos por este concepto?

¿Qué se puede hacer para que de manera clara las empresas de servicios incorporen las dimensiones de la competencia a sus empresas?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas reales de las empresas de servicios en la integración de las dimensiones de la competencia?

¿Cuál es la ruta que se debe seguir para que las empresas de servicios trabajen de acuerdo a como lo marca la AO, en el desarrollo de las dimensiones de la competencia?

¿Qué acciones y en que orden se deben impulsar las acciones necesarias para la integración de las dimensiones de la competencia en las empresas de servicio?

Estas preguntas y muchas más quedan a disponibilidad de investigadores y administradores que realmente deseen el bienestar general y la aplicación de servicios de calidad para quienes pagamos por ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson Duncan Maxwell, (1991), *Time warrior, Success*, December, pp 38-40.
- Arbelaes Leoncio y Marin Francisco J. (2001). *Sistema aplicado al transporte de carga costeo abc* Univdersidad EAFIT, vol 124, Universidad Eafit Medellin, (octubre-diciembre) Colombia, pp. 9-20.
- Chase, Aquilano & Jacobs (1998). *Production and Operations Management*. 8th Edition. McGraw-Hill: U.S.A.

- Davis Mark M, and Aquilano Nicholas J, Chase Richard B, (2001). *Fundamentos de dirección de operaciones*. Mc Graw Hill, 3ª edición: España.
- Gaither Normand and Frazier Greg, (2000). *Administración de producción y operaciones*. Thompson Editores, 8ª edición: México.
- Gutiérrez, Humberto y de la Vara Román (2004). *Análisis y diseño de experimentos*. Mc-Graw Hill: México.
- Hampton David R. (1987). *Administración Contemporánea*. Mc. Graw Hill: México, 2ª Edición.
- Junarsin Eddy. (2010). "Issues in the Innovation Service Product Process: A Managerial Perspective". *International Journal of Management*. Vol. 27 No. 3 (2) (Dec. 2010), pp 616-627.
- Kuehl, Robert O. (2001). *Diseño de experimentos*. International Thomson Editores: México.
- Lawler III Edward Emmet. (1996). Competencies: A poor foundation for the new pay. *Compensation and Benefits Review*, vol 28, n°6, pp 20-26.
- Marín García, Juan; Bautista Poveda, Yolanda. (2010). "The Implementation of a Continuous Improvement Project at a Spanish Marketing Company: A Case Study". *International Journal of Management* .Vol. 27 No. 3 Part 2, (Dic. 2010), pp 595-606.
- Montejano García, Salomón (2008). "Calidad en carne propia". *Investigación y Ciencia*. Vol. 40, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México (enero-abril 2008), pp. 48-52.
- Nahmias Steven (2007). *Análisis de la Producción y las Operaciones* Mc-Graw Hill: México.
- Noori Hamid and Radford Rusell, (1997). *Administración de operaciones y producción*, Mc Graw Hill: Colombia.
- Quinn, J.B., and Bailey, M.N. (1994). Information Technology: Increasing Productivity in Services, *Academy of Management Executive*, vol 8, n° 3, pp 29-51.
- Rapp Cecilia, Eklund Jörgen, (2007). Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company, *Human factors and ergonomic in manufacture and services industries*, Article first published online: 12 DEC 2006.
- Rodríguez y Hernández, Sergio (2008). *Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, Mc-Graw Hill: México.
- Theodore, Levitt (1972). "Production-line Approach to Service". *Harvard Business Review* Vol. 50 No 5 (Sep 1972), pp 41-42
- Walpole, Myers & Myers (1999). *Probabilidad y estadística para ingenieros*. Prentice Hall: México.

Wood Murray and Pitts Gordon (1992). Zero defections: Taking care of old business can producer payoffs than chasing new accounts, *The globe and mail*, Toronto October 6, p B 28.

Zeleny, M. (1986), High Technology management, *Human system management*, vol 6, pp109-120.

ANÁLISIS DE PROCESOS EN ORGANIZACIONES FUNCIONALES: PROPUESTA METODOLÓGICA BAJO EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

*Giovanni Pérez Ortega**

*Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa***

*Oscar Darío Montoya Montoya****

Introducción

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, lleva a que únicamente los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia. El poder ha pasado de la oferta a la demanda, convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando en el interior de la compañía sus necesidades y expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio. El tecnicismo y un falso sentido de la especialización individual, junto con la competencia interna y la jerarquización de muchas empresas, han llevado a sus integrantes a estar orientados a su tarea personal dejando de lado su visión hacia el cliente. Por estas causas, la gestión tradicional ha estado orientada hacia el beneficio, olvidando uno de sus principales objetivos: contar con clientes satisfechos y fieles.

* Universidad Nacional de Colombia. Grupo GICO. Escuela de Ingeniería de la Organización. Facultad de Minas. gperezo@unal.edu.co

** Facultad de Administración. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. lizeth.sepulveda@colmayor.edu.co

*** Universidad Nacional de Colombia. Ingeniero Industrial, Escuela de Ingeniería de la Organización. Facultad de Minas.

En el área de la gestión organizacional, la gestión por procesos (BPM), es uno de los temas estratégicos actuales, su principal objetivo, es el cambio estructural de la organización, pasando de una organización funcional vertical que responde adecuadamente a un entorno de demanda creciente y previsible, a una organización por procesos horizontal, orientando sus procesos hacia el cliente; lo que permitirá una estructura más consistente y eficiente, y un personal comprometido con el resultado final, además la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas para convertirse cada vez más productiva (Esteves, J. y Pastor, J., 2004).

El siguiente documento propone una metodología apoyada en herramientas BPM, que facilite a las organizaciones orientarse hacia la nueva filosofía de gestión por procesos y en la propuesta de mejoramiento de procesos de James Harrington.

1. La estructura en las organizaciones: tradicional vs. por procesos

En la actualidad es común encontrarse con empresas diferenciadas por funciones, es decir un grupo de personas que realizan tareas similares y que no tienen responsabilidad por las actividades anteriores y posteriores a las suyas. El trabajo que se realiza en cada una de las áreas y los indicadores que gestionan el desempeño, señalan el buen trabajo a nivel dependencia, pero no existe lineamiento de los procesos con base en el cliente, adicionalmente carecen de indicadores que penetren las dependencias y determinen en que proporción el trabajo está afectando la satisfacción del cliente, entendiendo cliente no solo quien compra el producto sino también quien recibe el insumo de una actividad anterior para desempeñar el suyo.

Según Wilhelm, et. al. (2004) estas organizaciones presentan las siguientes debilidades comunes:

Estructurales

- Mayores dificultades para el logro de los objetivos estratégicos.
- Proyectos y actividades aislados por áreas: gestión ineficiente.
- Tecnología y sistemas de Información no Integrados e insuficientes.
- Baja confiabilidad en el costeo de Productos: Recursos (T.H., Tecnología, Información, etc.) asignados y utilizados por dependencias, no congruentes con los procesos.

Operativas

- Exceso de procedimientos y actividades manuales.

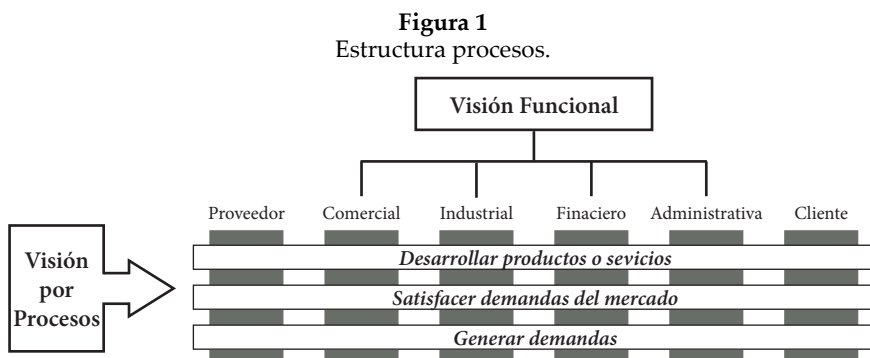
- Numerosos formatos y papeles en cada dependencia.
- Poco conocimiento de lo que hace cada quien.
- Sin estándares.
- Carencia de controles o controles inadecuados.

Estas debilidades justifican la necesidad de implementar una estructura más consistente y con mayor orientación en el cliente. Para Harrington (1992), se debe implementar gestión por procesos puesto que permite:

- Mayor conocimiento del negocio.
- Aumento de competitividad y calidad.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Optimización de recursos tiempo y costo.
- Estandarización.
- Respuesta ágil al cambio y al cliente

Krajewki (2000), O'grady (1993), Shinskey (1996), Zaratiegui (1999) y Zhou, Katehakis, y Zhao (2009) coinciden en afirmar que el objetivo de esta filosofía, es estructurar la gestión de la organización mediante procesos, acorde con su formulación estratégica. En ella se determinan las interrelaciones entre los diferentes procesos, posibilitando su adecuada integración partiendo de la cadena de valor que es la representación lógica de los procesos empresariales, con el propósito de visualizar la generación de valor en la organización.

La figura 1 muestra como una estructura por procesos atraviesa la organización de manera horizontal, a diferencia de la funcional que lo hace de manera vertical, tocando cada una de las dependencias de la empresa, permitiendo mayor flujo de información, mejor orientación con indicadores en el cliente, facilidad en el trabajo de equipo, y el conocimiento de las necesidades de todos los actores de un proceso.



Fuente: Adaptado a partir de Wilhelm, A. Abolhassan, F. y Kirchmer, M. (2004). P. 7

Un paralelo más detallado, entre las estructura funcional y por procesos, se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Paralelo de actuación entre el enfoque funcional y el de procesos.

FUNCIONAL	PROCESOS
Orientado a la tarea	Orientado al cliente
Comprender mi trabajo	Comprender el proceso
Hacer mi trabajo	Trabajar en equipo
Quien cometió el error	Qué permitió el error?
Evaluar los individuos	Evaluar el proceso
Los empleados son el problema	El proceso tiene problemas
Cambiar el empleado	Mejorar el proceso y proyectar el T.H
Empleados	Talento humano

Fuente: Tomado de Manganelli, R. y Klein, M. (1996), p. 12.

2. Construcción de la metodología de análisis bajo el enfoque por procesos

La metodología de análisis de procesos contiene dos fases globales:

- Planeación del proyecto de análisis.
- Ejecución y análisis del proceso.

2.1 Planeación del proyecto de análisis

La planeación para la ejecución del proyecto de análisis es una de las partes importantes, pues en ella se define qué procesos de la organización tienen más prioridad sobre otros, es decir cuales generan un impacto más positivo. Para lograr la priorización de los procesos se definieron las siguientes variables con sus respectivas modalidades, las características de cada proceso se ingresarán al sistema SPAD 3.5, que permitirá tener una visión preliminar de los procesos más importantes.

2.1.1 Definición de variables:

- **Impacto de proceso (40%):** Esta variable determina el alcance del análisis, número de procesos impactados, además de eso la interacción con proveedores y clientes.

Modalidades

1. **Ninguna:** El análisis no impactará otros procesos, proveedores o clientes.
 2. **Baja:** El análisis impactará 2 procesos.
 3. **Media:** El análisis impactará más de 2 procesos.
 4. **Alta:** El análisis impactará clientes, proveedores y otros procesos.
- **Nivel de automatización del proceso (20%):** Esta variable determina en que nivel de automatización se encuentra el proceso, algunos elementos que justifican la automatización del proceso son: facilidad para el manejo de la información, control y medición del proceso, interfaces con sistemas de información y accesos de cada una de las personas a la documentación generada.

Modalidades

1. **0 – 10 %:** El proceso aún es muy manual, solo menos del 10% de las actividades tienen alguna aplicación informática.
 2. **10% - 40%:** Entre el 10% - 40% de las actividades del proceso tiene aplicaciones informáticas.
 3. **40% - 100%:** Entre el 40% - 100% de las actividades del proceso tiene aplicaciones informáticas.
- **Categoría del proceso (40%):** La categoría del proceso determinará la importancia que posee cada uno de ellos, se clasifican en:

Modalidades

1. **Procesos misionales:** Son aquellos que tienen que ver con el producto directamente (Cadena de valor), son procesos impactantes que pueden generar un alto valor. Ellos son: Desarrollo de productos, Gestión de materiales, Producción, Distribución, Ventas.
2. **Procesos de apoyo:** Son aquellos que prestan apoyo a los misionales. Alguno de ellos son: Gestión financiera, Gestión humana, Gestión tecnológica, Gestión jurídica etc.
3. **Proceso de planeación:** Son aquellos que determinan las directrices de la organización según el entorno y las estrategias definidas.

El Spad 3.5, permitía al analista tener un muy buen acercamiento a través de una solución multifactorial, a los procesos más impactantes según las variables definidas que se presentaron anteriormente. En la figura 2 se muestra un ejemplo de resultados arrojados por el SPAD para la posterior priorización, pero si el lector desea una mejor aproximación, puede utilizar métodos como la distancia más corta (ya que el sistema arroja las

coordenadas de las variables y de los procesos) y realizar una priorización más exacta.

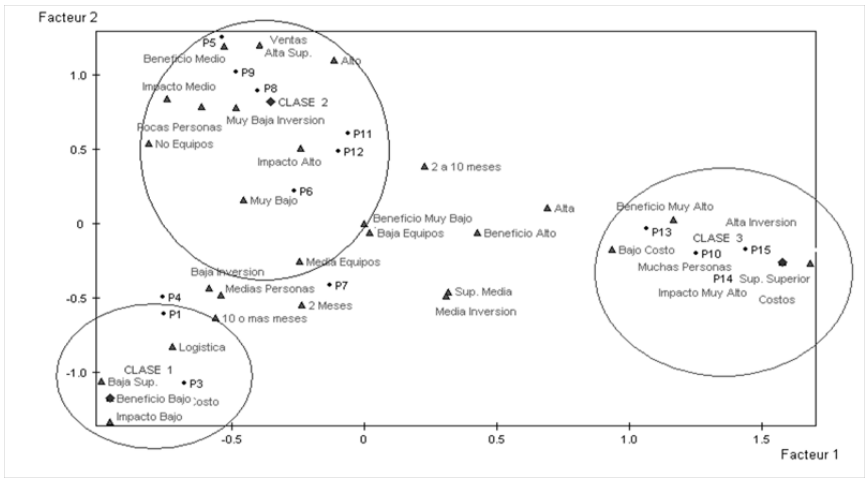
El sistema agrupa los procesos con características similares, lógicamente los procesos que estén cerca de las variables más importantes para la organización serán los primeros en analizarse.

La información de cada proceso debe ser ingresada al sistema, basado en las modalidades de cada variable definidas anteriormente.

Una vez priorizado los procesos a analizar, se procede a la segunda fase.

Figura 2

Resultados Spad 3.5. Modalidades y clasificación de procesos.



Fuente: Elaboración Propia

2.2 Ejecución análisis del proceso

Para la fase ejecución análisis del proceso, es necesario contar con la cadena de valor de la organización diseñada en su primer nivel, la cadena de valor debe ser construida por todos los integrantes de la empresa

2.2.1 Una primera sesión del taller de trabajo.

El análisis debe realizarse con todas las personas del proceso. Con el propósito de que el taller sea lo más ágil posible, debe presentarse una propuesta a todos los actores del proceso de los pasos presentados a continuación, la información es recolectada previamente con los usuarios especialistas en cada proceso. El taller cuenta con los siguientes pasos:

1. **Análisis estratégico:** El análisis estratégico consiste en crear un objetivo para el proceso (no funciones) que determine el alcance del mismo y que esté totalmente alineado con respecto a los siguientes elementos:
 - Visión.
 - Misión.
 - Objetivos estratégicos.

El nombre del proceso debe ser acorde al objetivo del proceso y debe ser tan general que abarque todas las funciones realizadas en el.

2. **Un diagrama de insumo y productos:** Para la construcción del diagrama se identifican todos los actores del proceso y se esquematiza la entrega de productos y recepción de insumos entre ellos, el diagrama facilitará la clasificación de actividades planteada en el análisis de valor agregado y el modelamiento del proceso puntos planteados posteriormente.

Un modelamiento inicial: Luego de la definición del objetivo del proceso y que tan alineado se encuentra con respecto a los elementos estratégicos de la compañía, se procede a la construcción del proceso con la ayuda de todos los participantes, se debe partir entonces de la cadena de valor de la compañía bajo el enfoque PHVA¹ con el fin de tener una visión sistémica de la organización, luego se identifica en que macro proceso se encuentra, quienes son sus proveedores y clientes, una vez ubicado el proceso en la cadena de valor se procede a desagregarlo en actividades y eventos.

3. **Un análisis operativo:** Incluye análisis de causas a los principales problemas presentados en el proceso y la verificación de indicadores. El análisis operativo se divide en: Análisis causa efecto, en el se identifican las posibles causas de un problema específico y las características del producto y servicio asociado que están relacionadas con los indicadores del proceso, si no existen o no son los adecuados, es necesario entonces definirlos en las etapas críticas del proceso.

2.2.2 Análisis de valor agregado

Una vez realizada la recolección de la información debe analizarse y generar un diagnóstico del proceso, es necesario la clasificación de las actividades en: actividades de valor agregado real (valor para los clientes), actividades de valor agregado para la organización y las actividades que no generan ningún tipo de valor. El modelamiento y el diagrama de insumos

1 Planear-Hacer-Verificar-Actuar

y productos facilitarán la clasificación de las actividades, lo que permitirá la identificación de oportunidades para la optimización del proceso.

La recolección de la información debe realizarse con una persona experta en el proceso, si es posible preferiblemente tomar tiempo a las actividades para la estimación de los costos por actividad.

Para el análisis de valor agregado es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos con respecto a las actividades:

- Tiempo de ejecución (TE): Es el tiempo de ejecución para terminar una actividad
- Tiempo de transmisión (TT): Es el tiempo transcurrido cuando finaliza una actividad y comienza la siguiente.
- Tiempo de ciclo (TC): Es la sumatoria de los tiempos de ejecución y transmisión de todo el proceso.

El análisis de valor agregado permitirá visualizar el estado actual del proceso, los costos en los que está incurriendo y el tiempo en la ejecución de las actividades según la clasificación anterior. Adicionalmente suministrará información suficiente para la selección de la herramienta de mejoramiento más adecuada.

2.2.3 Taller de trabajo segunda sesión

Para la segunda sesión con los participantes del proceso se definieron los siguientes pasos:

Seleccionar herramienta de análisis: La selección de la herramienta está basada en el análisis de valor agregado, de acuerdo a la cantidad de actividades que no agreguen valor o por las mismas características del proceso. La selección de la herramienta de mejoramiento con base en los resultados anteriores (análisis de valor agregado), debe suministrar las siguientes características a los procesos:

- Orientación hacia la satisfacción de las expectativas del cliente.
- Procesos notoriamente simplificados y automatizados.
- Todas las actividades de valor agregado.
- Elementos y sus atributos especificados y estandarizados.
- Capacidad de simulación y adaptación a cambios internos y del entorno.
- Disposición para el mejoramiento continuo.

Las herramientas de mejoramiento de procesos, se clasifican en: Outsourcing, Reingeniería, Rediseño y Benchmarking.

Identificación oportunidades de mejora: Las oportunidades de mejora son alternativas que surgen del análisis de valor agregado y de las expectativas que tienen los usuarios con respecto al mejoramiento del proceso, el objetivo principal es la integración a través de herramientas informáticas de las actividades en las diferentes áreas que contenga el proceso, con el propósito de darle una visión transversal y eliminar definitivamente las funciones, la reducción en el tiempo de ciclo y la eliminación de actividades que no agreguen valor es otro objetivo importante.

Características oportunidades de mejora:

- Los tiempos y costos de las actividades son las consecuencias de los temas que deben ser resueltos por las oportunidades.
- El análisis de oportunidades tiene por objetivo identificar las causas a los temas analizados.
- La oportunidad tiene que ser concreta, debe describir la situación actual y la alternativa propuesta para su resolución, siempre con un criterio pragmático y realizable.
- Las oportunidades que se definen para seguir adelante deben ser objeto de un análisis cualitativo siempre que sea posible.

Nuevo modelamiento del proceso basado en la gestión por procesos: Una vez identificadas las oportunidades y la herramienta se procede con base en estos elementos a la construcción del nuevo proceso horizontal, integrando actividades de diferentes áreas, debe especificarse características, ilustraciones representativas que faciliten la interpretación de interfaces, formularios, operaciones automáticas en el proceso, etc.

3. Implementación de la metodología en un proceso de una empresa manufacturera

Una vez realizada la primera fase, es decir la selección del proceso a analizar explicada con la herramienta Spad 3.5 anteriormente, se procede a realizar toda la ejecución de análisis del proceso.

Proceso seleccionado: Importaciones.

3.1 Primera sesión del taller de trabajo - Análisis estratégico-

Nombre actual: Proceso de importaciones. (Funcional).

Nombre propuesto: Logística de adquisiciones importadas (Procesos).

Objetivo propuesto: Proveer con calidad y entrega oportuna productos de importación a un bajo costo, requeridas por los procesos clientes de

la organización.

Justificación: Basados en el objetivo propuesto podemos notar que el alcance del proceso es: desde que se recibe una requisición de materiales hasta la entrega del producto importado. Es claro que este proceso requiere del trabajo en equipo de Compras, Tesorería, Importaciones y el almacén (áreas); quienes son los responsables de la calidad y oportunidad del producto importado. El objetivo debe estar orientado a los elementos estratégicos de la compañía misión, visión y objetivos estratégicos. Este diagrama permitirá la visualización de los productos generados en el proceso por cada uno de los actores, además permitirá clasificar las actividades en SVA (Actividades que no generan ningún tipo de valor), VAO (Actividades que generan valor para la organización), VAR (Actividades de valor agregado para cliente externo).

Modelamiento: Una vez realizado el análisis estratégico y el diagrama de Insumos / productos para el actual proceso de importaciones alineando el objetivo con respecto a los elementos estratégicos de la organización, se realiza la verificación del proceso diseñado con la participación de todos los integrantes del equipo, con el fin de evitar discrepancias en análisis posteriores.

Para el modelamiento del proceso actual son necesarios los siguientes pasos:

- Partir inicialmente de la cadena de valor de la organización, esto permitirá visión sistémica.
- Identificar en que macro proceso se encuentra logística de adquisiciones de producto importado.
- Modelar en procesos el macro proceso seleccionado.
- Modelar en actividades y eventos el proceso en estudio.

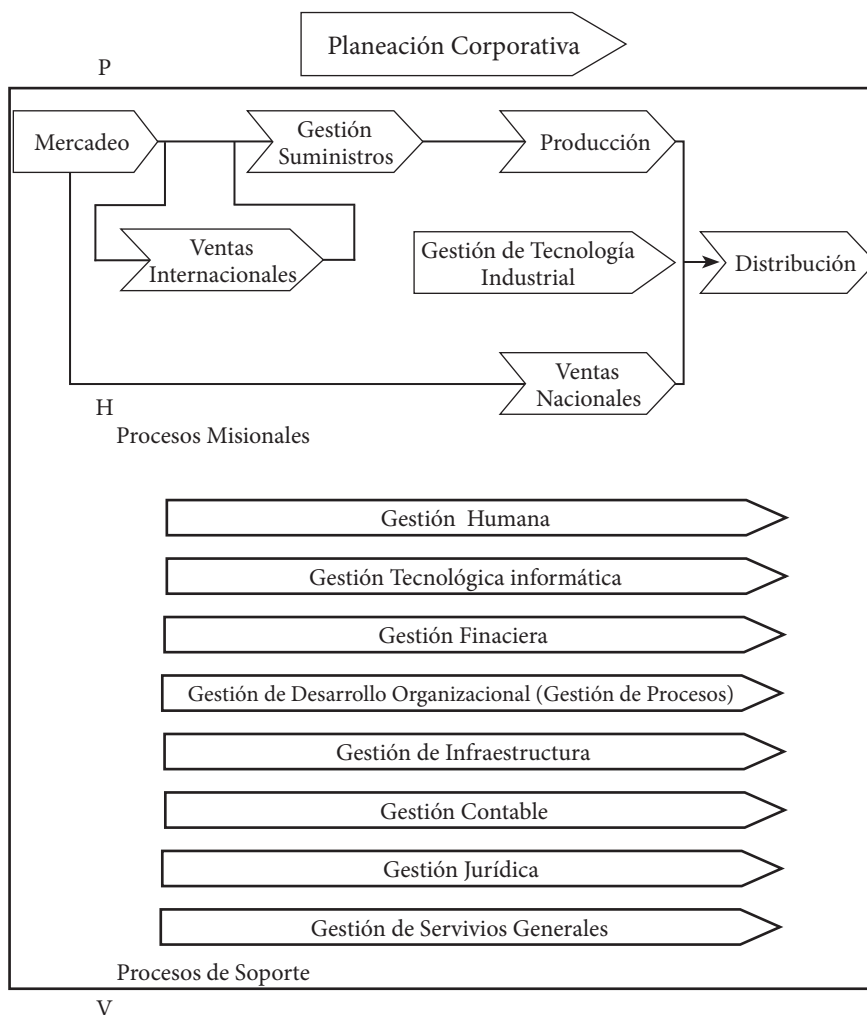
En la figura 3 se presenta la cadena de valor de la organización del cual se identifica:

- **Macro proceso seleccionado:** Gestión de suministros.
- **Proceso analizar:** Logística de adquisiciones de producto importado.
- **Proceso que entrega el insumo:** Requerimiento de materiales que puede ser realizado por cualquier área de la organización.

Proceso que recibe el insumo: Administración de inventario.

3.2 Análisis operativo y del valor agregado. El análisis de valor agregado se realiza con la información recolectada en el taller anterior e información adicional de tiempos y costos estimados para cada una de las

Figura 3
Cadena de valor de la organización



Fuente: Adaptado a partir de Wilhelm, A. Abolhassan, F. y Kirchmer, M. (2004).
P. 10.

actividades, ésta permitirá seleccionar la herramienta de análisis con el propósito de mejorar o cambiar radicalmente el proceso según sea el caso. En la Figura 4, se presentan los resultados para el actual proceso de importaciones.

Tabla 2
Definición de indicadores.

Totales	VAR	VAO	SVA	TOTAL GENERAL
No total de actividades	6	19	19	44
% del total de actividades	14%	43%	43%	100%
Costo total de (actividades)	3528	14313	32979	50820
% del costo total	7%	28%	65%	100%
Tiempo total de (actividades)	51	224	464	739
% del tiempo total	7%	30%	63%	100%

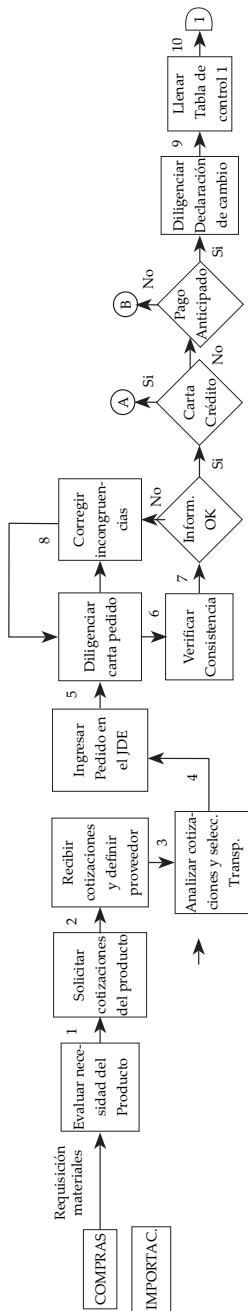
Fuente: Elaboración Propia

De la tabla 2 se evidencia que:

- ✓ Actualmente el 43% de las actividades realizadas en el área de importaciones no agregan valor y consumen un total de \$ 32.979 que equivale al 65 % del costo total de las actividades realizadas en cada importación.
- ✓ El consumo de tiempo de las actividades que no agregan valor es muy significativo, aportan un 63% del tiempo entonces buscar una herramienta adecuada que permita eliminar estas actividades o por lo menos que reduzca su tiempo de ejecución. El tiempo total de las actividades es de 739 minutos.
- ✓ Un elemento importante para tener en cuenta es las políticas definidas para cada área, que aún no se visualiza en estos resultados, el hecho de que tesorería pague las facturas en un tiempo no muy conveniente para el proceso Logística de adquisiciones de producto importado, perjudica el tiempo de ciclo del proceso, esto sucede porque los objetivos de Tesorería son muy diferentes a los objetivos de nuestro proceso en estudio, por esta y muchas más razones se plantea la necesidad de una ejecución por procesos donde los resultados sean responsabilidad no solo de importaciones sino de las áreas que entran a apoyar el proceso.

Figura 4
Proceso actual de importaciones.

PROCESO DE IMPORTACIONES. *Pre-despacho*.



- Entradas y salidas (actividades).
1. Definición de características, y cantidades necesarias del producto.
 2. Cotización del producto solicitada.
 3. Proveedor del producto seleccionado.
 4. Transportadores y S/A seleccionados.
 5. Pedido en el JDE ingresado.
 6. Carta pedido diligenciado.
 7. Consistencia del pedido registrado en JDE y carta pedido verificados.
 8. Incongruencias corregidas.
 9. Declaración de cambio diligenciada.
 10. Tabla de control 1 diligenciada.

Fuente: Elaboración propia

Taller de trabajo, segunda sesión

Esta basada en la selección de la herramienta y la aplicación de la misma.

- **Seleccionar herramienta de análisis.** La selección de la herramienta es determinada según el grado de criticidad del proceso, a continuación análisis y selección de la herramienta para este caso en particular.

- **Outsourcing (Pre-optimización).** El Outsourcing como herramienta de mejoramiento es recomendado para procesos de apoyo en las empresas, procesos como gestión tecnológica informática, gestión de desarrollo organizacional, gestión contable, gestión de servicios generales, etc. Son uno de los más indicados para la aplicación de esta herramienta, debido a que el proceso de importaciones según la cadena de valor se encuentra ubicado dentro del macro proceso gestión de suministros de la cadena principal, es decir los procesos misionarios que son aquellos que permiten la salida del producto final, para la venta a clientes y consumidores no tenemos en cuenta el Outsourcing como herramienta de mejoramiento en nuestro caso.

- **Reingeniería (Nuevos procesos).** La reingeniería es una excelente herramienta pero para los procesos con un altísimo porcentaje de SVA (Actividades que no agregan ningún valor), la reingeniería es volver a comenzar de cero, es realizar un cambio radical que genere grandes resultados, actualmente en la compañía es difícil encontrar procesos que requieran este tipo de herramienta.

- **Rediseño (Procesos mejorados).** El rediseño es una de las herramientas más usadas en el análisis de procesos, en la organización es muy usual utilizarla ya que sus procesos trabajan razonablemente bien, de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de valor agregado el rediseño se convierte entonces en la herramienta más conveniente para el análisis del proceso de adquisiciones de producto importado, los objetivos son:

- Eliminación de actividades SVA.
- Simplificación de VAO.
- Mejoramiento y estandarización VAR.
- Racionalización de costos de los recursos.

- **Benchmarking (Nuevos procesos/procesos mejorados).** El benchmarking es una gran alternativa por tratarse de un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo, de organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales; en ésta organización no

es común por su cultura definir un proceso de benchmarking, aunque se realicen visitas a diferentes organizaciones con el propósito de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su desempeño. La utilización de esta herramienta no se tuvo en cuenta para el análisis del proceso de adquisiciones de producto importado, aunque si se realizaron visitas con el fin de encontrar la metodología de análisis más adecuada así como herramientas informáticas que facilitaran el trabajo.

- **Identificación de oportunidades de mejora.** Con base en el análisis de valor agregado y según los objetivos del rediseño se plantearon las siguientes oportunidades, además de la visión por procesos que se ha presentado a lo largo del trabajo:

Oportunidad 1: Desarrollar una herramienta que permita la generación de documentos, visualización de la información, disponibilidad para cualquier actor del proceso en caso de que la requiera y que permita conocer el estado de las importaciones que están en curso. El sistema además debe permitir una gestión documental.

Oportunidad 2: La herramienta permitirá diligenciar automáticamente el formato de declaración de cambio de acuerdo a la información necesaria en la respectiva etapa del proceso. La herramienta facilitará la documentación de las declaraciones de cambio.

Oportunidad 3: La herramienta permitirá consolidar costos y filtrar información para facilitar la selección del proveedor, adicionalmente tener un formato estándar permitirá tener la información requerida y la simulación de la factura.

Oportunidad 4: Trata básicamente del registro de los productos que requieren permiso según posición arancelaria, el objetivo es tener la información en el sistema y que ella automáticamente identifique la posición arancelaria del producto con el fin de evitar demoras o errores en la selección de los mismos.

Oportunidad 5: Consiste en la matrícula individual de todos los productos de importación, permitirá la generación automática de documentos a través de la herramienta informática definida en la oportunidad 1.

Rediseño proceso adquisiciones de Producto importado. El rediseño del proceso de importaciones se realiza teniendo en cuenta el análisis de valor agregado realizado anteriormente y las oportunidades de mejora planteadas, en busca de la eliminación de las actividades que no agregan valor al proceso, evitar los reprocesos por información ya digitalizada, en fin la automatización del proceso buscando la efectividad y eficiencia en

las operaciones.

Características del rediseño proceso logística de adquisiciones de producto importado.

- Con la implementación de las oportunidades anteriores se pretende sistematizar el proceso de importaciones que facilite la visualización de la información, disponibilidad de la misma para cualquier actor en caso de que la requiera, confiabilidad en la información ya que no será digitada nuevamente y la disminución del tiempo de ciclo.
- El proceso es disparado por una requisición de materiales registrada en el sistema, por parte de un proceso cliente interno.

La herramienta contará con un formulario que viajará por algunos roles del proceso, con el fin de recibir información necesaria de cada uno de ellos, la herramienta es similar a un sistema workflow (Flujo de documentos).

- La información ingresada por proveedores de productos y servicios deberá ser vía Web cada uno con su respectiva clave y login.
- El sistema generará correos automáticos para la ejecución de las actividades y reportará el tiempo de respuesta una vez leído el mensaje.
- La siguiente simbología será utilizada en el modelamiento del proceso mejorado para facilitar la interpretación de las funcionalidades agregadas al sistema.

Generación automática de documentos: Documentos generados automáticamente a través de interfaces.

Consulta automática: Identificación de productos que requieren permiso gubernamental según posición arancelaria.

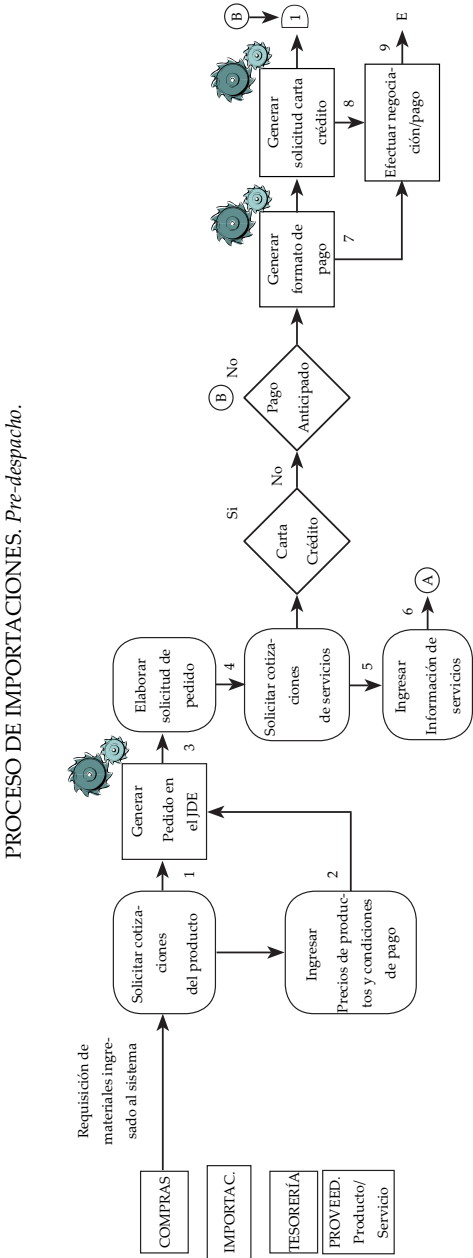
REDISEÑO

Nombre: Proceso logística de adquisiciones de producto importado.

Objetivo: Proveer con calidad y entrega oportuna productos de importación a un bajo costo, requeridas por los procesos clientes de la organización.

Flujo: Rediseño Ejecución. (Ver figura 5).

Figura 5
Rediseño proceso: Logística de adquisiciones de producto importado



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de valor agregado

El análisis de resultados para el proceso mejorado se presenta en la tabla 3.

Tabla 3
Resultados rediseño y comparación con el actual proceso.

Totales	VAR	VAO	SVA	TOTAL GENERAL
No total de actividades	5	14	7	26
% del total de actividades	19%	54%	27%	100%
Costo total de (actividades)	1710	4290	2499	8499
% del costo total	20%	50%	29%	100%
Tiempo total de (actividades)	20	80	34	134
% del tiempo total	15%	60%	25%	100%

	No total de actividades	Costo total de actividaes	Tiempo total de actividades
Actual	44	50820	739
Rediseño	26	8499	134
% Reducción	41%	83%	82%

Fuente: elaboración propia.

- La implementación de la herramienta permitirá una reducción en actividades del área de importaciones hasta de un 41%, la mayoría actividades que no agregan valor, el total de actividades SVA no fueron eliminadas ya que algunas de ellas son necesarias como la verificación de la factura y el envío físico de facturas a Tesorería, pero se disminuyó su tiempo de ejecución.
- La reducción de un 83% en el costo total de las actividades realizadas en el área justifican la implementación de la herramienta, de igual manera el tiempo disminuye de 739 a 134 minutos convirtiendo el proceso más efectivo y económico, esto permite dedicar el tiempo en la generación de valor agregado para el cliente del proceso.
- Uno de los principios del rediseño es la eliminación de actividades SVA, la disminución del costo de estas actividades fue \$32.979 a \$2.499, a pesar de que en el proceso actual habían 19 SVA y solo se eliminaron 12 de estas actividades en el rediseño.
- Una de las conclusiones más importantes es que cuando se realiza una

implementación de un sistema de flujo de documentos, implícitamente se genera un compromiso por las áreas que actúan en todo el proceso, debido a que la reducción en el tiempo de ciclo es observado como responsabilidad de todos los actores y la visualización de resultados que proporciona el sistema genera un compromiso en cada rol del proceso independiente del área en que se encuentre.

- La implementación de un sistema de flujo documental es una de las mejores alternativas para llevar a la empresa a la gestión por procesos de manera paulatina, sin generar mucho ruido.

4. Conclusiones y Recomendaciones

- La gestión por procesos es una filosofía que genera compromiso e innovación en los integrantes para cumplir con los objetivos de un determinado proceso, pero debido al impacto estructural tan grande que posee es difícil implementarlo en una organización. La filosofía aplanar la estructura generando resistencia en directivos y personas de poder, ya que en caso de implementar un proyecto de esta clase serían convertidos en líderes de procesos un cambio no bien visto por este tipo de personas.
- La nueva visión horizontal orienta sus indicadores en la satisfacción del cliente, esto permite un mayor compromiso de los participantes del proceso en el resultado final y no en el cumplimiento de sus funciones particulares.
- La nueva filosofía debe estar soportada por un sistema de flujo documental (BPM), en caso de no contar con una herramienta de este tipo es muy complicado orientar la estructura de la organización a la gestión por procesos.
- Las sesiones de grupo son un elemento importante en la metodología ya que garantiza que la información recolectada sea lo más objetiva posible, además de que permite que cada integrante comunique las necesidades que posee en su rol durante la ejecución del proceso.
- La cadena de valor es uno de los conceptos más importantes que tiene una organización, para la metodología planteada en este informe es de mucha importancia ya que facilita la interpretación de los procesos de una manera sistémica y permite identificar claramente el objetivo y razón de ser de cada proceso.
- Un cambio radical como es el paso de una estructura funcional a otra por procesos requiere del direccionamiento del gerente y sus colabora-

dores. En empresas donde se ha intentado implementar esta filosofía sin la dirección de los directivos, se ha fracasado debido a la resistencia al cambio generada en las personas. Debe plantearse el proyecto entonces como un objetivo estratégico de la organización, definiendo claramente metas, alcance, recurso humano disponible, instalaciones de trabajo, etc.

- En caso de que la empresa decida llevar a cabo una implementación de esta envergadura la recomendación es el apoyo de un consultor, las personas de la organización están muy dadas a que si es una persona de afuera se le cree en sus planteamientos, además el simple hecho de estar pagando en horas una asesoría motivará a las personas involucradas en dicho proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Esteves, J. y Pastor, J. (2004). "Proyectos ERP exitosos como base de ventaja competitiva". En: Revista de Empresas, No 9 (Julio-Septiembre 2004). Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science>. (Consultado el 5 de Julio de 2011).
- Harrington, J. (1992). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Ed. McGraw Hill. Bogotá.. 309 p.
- Krajewski, L. Ritzman, L. (2000). Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. Ed. Prentice Hall. México D.F.
- Manganelli, R. y Klein, M. (1996). Como hacer reingeniería. Ed. Norma. Bogotá. 325 p.
- O'grady, P.J. (1993). Just-in-Time: Una estrategia fundamental para los jefes de producción. Ed. McGraw Hill. Bogotá. 125 p.
- Shinsky F. (1996). Sistemas de control de procesos: Aplicación, diseño y sintonización. Ed. McGraw Hill. México.
- Wilhelm, A. Abolhassan, F. y Kirchmer, M. (2004). Business Process Automation. Arys in practice. Ed. Springer. Alemania.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial. España*: [s.n.], Vol. VI, No. 330
- Zhou, B. Katehakis, M. y Zhao, Y. (2009). Managing Stochastic inventory systems with free shipping option. *European Journal of Operational Research*, Volume 196, Issue 1, p.186-197. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science>. (Consultado el 5 de Julio de 2011).