

VOLUMEN 3 NÚMERO 2 2014

Revista Internacional de

# Economía y Gestión de las Organizaciones

# Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones

.....  
VOLUMEN 3 NÚMERO 2 2014



REVISTA INTERNACIONAL DE ECONOMÍA Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES  
[www.sobregestion.com/publicaciones](http://www.sobregestion.com/publicaciones)

Publicado en 2014 en Madrid, España  
por Common Ground Publishing España S.L.  
[www.commongroundpublishing.es](http://www.commongroundpublishing.es)

ISSN: 2254-1608

© 2014 (artículos individuales), el autor (es)

© 2014 (selección y material editorial) Common Ground Publishing España

Todos los derechos reservados. Aparte de la utilización justa con propósitos de estudio, investigación, crítica o reseña como los permitidos bajo la pertinente legislación de derechos de autor, no se puede reproducir mediante cualquier proceso parte alguna de esta obra sin el permiso por escrito de la editorial. Para permisos y demás preguntas, por favor contacte con <[soporte@commonground-es.com](mailto:soporte@commonground-es.com)>.

REVISTA INTERNACIONAL DE ECONOMÍA Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES  
es revisada por expertos y respaldada por un proceso de publicación basado en el rigor  
y en criterios de calidad académica, asegurando así que solo los trabajos intelectuales  
significativos sean publicados.

## **EDITORES**

---

**Gregorio Pérez Arrau**, Universidad de Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile  
**Lucía Sutil Martín**, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

## **CONSEJO EDITORIAL**

---

**Ángel Algarra**, Universidad CEU San Pablo Madrid, Madrid, España  
**Cristina Elorza**, Universidad CEU San Pablo, Madrid, España  
**Karim Javier Gherab-Martín**, Universidad CEU San Pablo, Madrid, España  
**José Luis González Quirós**, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España  
**Gregorio Pérez Arrau**, Universidad de Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile  
**Lucía Sutil Martín**, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

## **EDITORES ASOCIADOS**

---

**Patricia Asunción Loaiza Calderón**  
**Óscar Cuauhtemoc Aguilar Rascón**  
**Paulo Schmidt**  
**Laura Elena Garza Bueno**  
**Mercedes Valcárcel**  
**Gregorio Pérez Arrau**  
**Julia Bordonado Bermejo**



# Asuntos y Alcance

## CONOCIMIENTO

---

Nos encontramos en la era de la economía del conocimiento, o eso dicen los expertos. Tal vez ha pasado ya un tiempo prudencial para dejar de llamarla “nueva” economía, sobre todo si tenemos en cuenta que algunas cosas que hasta hace poco considerábamos emocionantemente “nuevas” han resultado ser decepcionantemente comunes y sobradamente conocidas.

¿Qué significa tener una “economía del conocimiento”? La economía actual es cada vez más dependiente de la tecnología. La tecnología digital ayuda a monitorizar el flujo de la información, y esto, en cierto sentido, implica hablar de una economía del conocimiento. El valor de una organización está cada vez más localizado en intangibles tales como la estructura organizativa, los sistemas de negocio, la propiedad intelectual y las habilidades humanas, y, en este sentido, el conocimiento se ha convertido en un factor de producción. Las necesidades humanas se han transformado hasta el punto que, en el mercado, los consumidores se interesan en la ‘representación del conocimiento’ y en el valor de la innovación tanto como en la estética, el diseño, la marca, la utilidad de los productos, el valor añadido de los servicios, etc. Algunas de estos cambios hacen que la economía del conocimiento sea, en cierto modo, “nueva”.

Pero, ¿qué es esta cosa abstracta que llamamos “conocimiento”? ¿Y cómo hacemos para gestionarla? Ciertamente, es una entidad que va más allá de los sistemas TIC, o de los sistemas de gestión de contenidos, o del trabajo en grupo. A menudo, muchas de las cosas que se venden como sistemas de gestión del conocimiento no lo son. Sin duda, las nuevas tecnologías tienen la capacidad de procesar la información y transformar el conocimiento tácito de una empresa, pero el conocimiento también se encuentra en las charlas y comunicaciones informales, en la estructura de las redes de colaboración, en las narraciones personalizadas y en la formación continua. Es, de hecho, no menos que el núcleo del capital humano. El llamado “capital humano” no es fácil de medir, a pesar de los grandes progresos de la tecnología digital.

Con o sin la ayuda de la tecnología, la gestión del conocimiento consiste en transformar el conocimiento personal en conocimiento ‘comunitario’, el conocimiento implícito e individual en comprensión explícita y compartida, y el sentido común cotidiano en diseños sistemáticos codificables en los sistemas de arquitectura de la información.

No obstante, aún no hemos logrado dejar atrás el conocimiento tácito y la subjetividad individual. Por el contrario, emergen con más fuerza que nunca valores como la inspiración, la imaginación y la creatividad.

La gestión del conocimiento debe perseguir la institucionalización de la acción colaborativa y del intercambio de conocimientos. Esto conducirá a las organizaciones a no “reinventar la rueda” continuamente. Las buenas lecciones se aprenden de los errores y es necesario compartir estas lecciones. Con una buena cultura de gestión del conocimiento, disminuye el peligro de desaparición de conocimiento cuando una persona clave abandona una organización. Organizar el conocimiento conlleva trabajo extra al comienzo, pero, sin duda, el efecto a largo plazo es beneficioso.

Ahora que estamos gestionando conocimiento como nunca antes, debemos preguntarnos: ¿qué es esto que estamos manejando? En términos cartesianos, podríamos decir que el conocimiento es el proceso de conectar la sustancia mental con la sustancia material del mundo. El conocimiento no es una cosa grabada (datos, información), o por lo menos, no es sólo eso. El conocimiento es también una forma de acción. Se puede conocer experimentando (comprensión profunda, intuiciones o juicios basados en una inmersión extendida en una situación particular, o bien manejando herramientas), o conceptualizando (conocer los conceptos y teorías subyacentes a una disciplina o a un sistema en particular), o mediante el análisis (vincular la causa con su efecto, las razones o intereses con los comportamientos, los propósitos o las intenciones con los

resultados), o por aplicación (hacer algo nuevo o de nuevo). Estas son algunas de las formas en que procede el conocimiento.

¿Y por qué es bueno adquirir el conocimiento? Por un lado, se crea un tipo diferente de organización. Esta organización es una en la que ciertos tipos de conocimiento ascienden a niveles más altos de validez. Este es el conocimiento que ha sido elaborado colectivamente, bien documentado, revisado y aprobado por otros colegas. Este conocimiento se convierte en autoridad en la medida en que los procesos de construcción del conocimiento se hacen transparentes. Y la transmisión unidireccional del conocimiento (de arriba a abajo, de expertos a novatos, de la organización al cliente) se sustituye por un conocimiento basado en el diálogo.

## CULTURA

.....

La nuestra es una época en que las organizaciones son impulsadas por la cultura, o al menos esto es lo que muchos gurús en gestión de organizaciones afirman. Esto contrasta directamente con el énfasis en el sistema y en la estructura propia de épocas anteriores, cuando la gestión se consideraba una ciencia exacta.

En la micro escala, los equipos son impulsados por valores compartidos. En la escala corporativa, los empleados se adaptan a los valores de la organización. En una escala comunitaria o de mercado local, las organizaciones tratan de aproximarse a los clientes y de establecer estrechas relaciones con la cadena de suministro. Y en la escala macro o global, las organizaciones se enfrentan a un mercado mundial en el que las culturas y las sociedades varían enormemente.

La cultura es un factor clave en una organización, no porque aporte una dinámica unificadora de valores compartidos y de una visión singular, sino porque permite tener una dinámica de diversidad productiva. Es la diversidad que se encuentra en el corazón de las culturas organizacionales, incluyendo áreas cotidianas como la gestión de recursos humanos, la estrategia de diversificación de productos y servicios, la ventas y el marketing en una gran variedad de nichos, y la gestión de las relaciones con los clientes, que no tiene porqué ser la misma para dos clientes diferentes.

## CAMBIO

.....

Estamos en una época de grandes cambios: unas veces, liberadores; y otras veces, traumáticos. Las organizaciones se ven golpeadas constantemente por fuerzas externas: tecnológicas, mercantiles, políticas y culturales. Y tienen ante sí el reto de ser cada vez más eficientes, eficaces, productivas y competitivas. ¿Cómo pueden estas organizaciones alcanzar la maestría activa en la gestión del cambio en lugar de ser meros agentes pasivos o reactivos? ¿Cómo podrían cambiar las organizaciones espontáneamente como consecuencia únicamente del impulso generado por las personas que las conforman, en lugar de esperar a que cambie la organización en abstracto, o en lugar de que los líderes arrastren al resto? Una organización no funcionará si no es capaz de aprender, en un sentido colectivo, así como de velar por la formación y el aprendizaje continuo de las personas que pasan sus días en el trabajo. Fracasarán si no se ve a sí misma como un lugar de continua reinención personal y corporativa, y de transformación individual e institucional. La organización, y cada persona dentro de ella, debe ser un agente de cambio en vez de un objeto de cambio.

El Congreso, la Revista, la colección de libros Gestión y Organización y el Blog de Noticias tratan de abordar cómo el conocimiento, la cultura y el cambio se manifiestan en las organizaciones. Los artículos abarcan tanto análisis teóricos generales hasta estudios de caso detallados que versan sobre estrategias prácticas o sobre la manera de convertir en valores tangibles los intangibles de las organizaciones, la conversión del conocimiento tácito en explícito.

# Índice

<b>La necesidad de un modelo propio de indicadores para las entidades no lucrativas españolas: indicadores de organización y dirección .....</b>	<b>1</b>
<i>Javier Corral-Lage, Noemí Peña-Miguel</i>	
<b>Neurociencia y caos en la gestión organizacional.....</b>	<b>19</b>
<i>Lucía Sutil Martín, Mónica Miret Torremocha</i>	
<b>El aprovechamiento de potencialidades locales: la creación de una microempresa procesadora de pez diablo (Hyostomus Plecostomus) en Jalpa de Méndez, Tabasco, México .....</b>	<b>35</b>
<i>Jesús Alberto Morales Méndez, Ana Bertha Vidal Fócil, Beatriz Pérez Sánchez</i>	
<b>La gestión de las organizaciones: una perspectiva desde la complejidad.....</b>	<b>45</b>
<i>Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora</i>	
<b>La relevancia de la comunicación en las empresas familiares de Tehuacán: Influencia de la comunicación en la armonía familiar.....</b>	<b>55</b>
<i>Hilario Díaz Guzmán</i>	
<b>El Desafío del Aprendizaje en las Organizaciones: la necesidad de aprender a aprender para enfrentar el futuro.....</b>	<b>69</b>
<i>Mario Luis Perossa, Alejandra Elena Marinaro, Néstor Horacio Bursesi</i>	
<b>O direito internacional contemporâneo e a OIT: trabalho decente com inclusão social .....</b>	<b>89</b>
<i>Florisbal Del'Olmo, Mary Darcanchy</i>	



# Table of Contents

<b>The Necessity of an own Indicator Model for Spanish non-profit Organizations: Organization and Management Indicators.....</b>	<b>1</b>
<i>Javier Corral-Lage, Noemí Peña-Miguel</i>	
<b>Neuroscience and Chaos in Organizational Management.....</b>	<b>19</b>
<i>Lucía Sutil Martín, Mónica Miret Torremocha</i>	
<b>The Use of Local Potential: The Creation of a Micro Processor Devil Fish Jalpa de Mendez, Tabasco, México .....</b>	<b>35</b>
<i>Jesús Alberto Morales Méndez, Ana Bertha Vidal Fócil, Beatriz Pérez Sánchez</i>	
<b>The Management of Organizations: a Perspective from Complexity .....</b>	<b>45</b>
<i>Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora</i>	
<b>Importance of Communication in Family Business of Tehuacan: Influence of Communication in Family Harmony .....</b>	<b>55</b>
<i>Hilario Díaz Guzmán</i>	
<b>The Challenge of Learning in Organizations: the Need for Learning to learn to face the future .....</b>	<b>69</b>
<i>Mario Luis Perossa, Alejandra Elena Marinaro, Néstor Horacio Bursesi</i>	
<b>The Contemporary International Law and the ILO: Decent Work with Socil Inclusion .....</b>	<b>89</b>
<i>Florisbal Del’Olmo, Mary Darcanchy</i>	

# La necesidad de un modelo propio de indicadores para las entidades no lucrativas españolas: indicadores de organización y dirección

Javier Corral-Lage, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España  
Noemí Peña-Miguel, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España

**Resumen:** La importancia de divulgar una información responsable, clara, legítima y transparente por parte de las entidades sin fines de lucro hacia la sociedad, no solo en el ámbito económico y financiero, sino en el social, es la piedra angular de este trabajo. A tenor de un estudio realizado a entidades del Sector No Lucrativo y al colectivo de profesorado perteneciente a la Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad, queda patente cómo un modelo de indicadores sociales y económicos puede ayudar a ofrecer una información más transparente. A partir de esta premisa, y tras un segundo estudio sobre los diferentes mecanismos voluntarios existentes en materia de indicadores, el objetivo planteado en este trabajo es dar a conocer el conjunto de indicadores sociales relacionados con el área de la organización y dirección, con el deseo y el afán de favorecer los procesos de emisión de una información más clara y homogénea relacionados con esta área dentro del ámbito del Sector No Lucrativo.

**Palabras clave:** Sector No Lucrativo, transparencia, grupos de interés, indicadores de organización-dirección

**Abstract:** The importance of publicizing responsible, clear, legitimate and transparent information by the non-profit organizations towards society not only in the economic and financial field, but also in the social field, is the cornerstone of this work. In accordance to a study of the nonprofit sector entities and the group of teachers belonging to the Spanish Association of University Teachers of Accounting, it is clear how a model of social and economic indicators can help provide more transparent information. From this premise, and after a second study on the different existing voluntary mechanisms on indicators, the stated aim in this paper is to present a set of social indicators related to the area of organization and management, with the desire and eagerness to promote the processes of issuing a clear and consistent information related to this area within the ambit of the Nonprofit Sector.

**Keywords:** Non-Profit Sector, Transparency, Stakeholders, Organization-Direction Indicators

## Introducción

El Sector No Lucrativo ha vivido un proceso de expansión a lo largo de las últimas décadas, alcanzando una elevada rentabilidad social y una mayor flexibilidad y creatividad en comparación con el Sector Público, ya que éste, en la actual situación económica, no puede prever y controlar todas las necesidades sociales. Por ello, cada vez más, se está tendiendo a delegar buena parte de sus funciones a las organizaciones no lucrativas (González y Cañadas, 2008).

Por todo ello, la relevancia de estas entidades dentro de la sociedad es mayor, y ésta, por ende, empieza a demandar una mayor transparencia en la información emitida por éstas. A lo largo de un estudio previo de Corral-Lage y Elechiguerra (2014), se concluye que:

- La importancia a la hora de ofrecer una información transparente de la labor desempeñada por las entidades sin fines de lucro (ESFL) es un hecho que las propias organizaciones demandan.
- Para éstas, el argumento principal por el que promover la transparencia en la información emitida es que ésta supone un valor intrínseco en su manera de actuar,

seguido de que ésta puede favorecer la captación y fidelización de fondos. Ambas argumentaciones son razones endógenas, seguramente porque a las propias organizaciones les interesa iniciarse en la transparencia para su propio beneficio. En cambio, los grupos de interés defienden una información más transparente a raíz de escándalos, actos corruptos y negligencias ocurridas en el Sector, siendo ésta una razón exógena, entendible, ya que éstos ofrecen su opinión desde una perspectiva externa y los hechos acontecidos en la última década que afectan al Sector No Lucrativo dejan huella en la opinión pública, como es el caso de este colectivo. Por ello, se podría concluir que la necesidad de ofrecer a los grupos de interés una información más transparente, no se realiza exclusivamente para la mejora de la propia entidad en cuanto a valor añadido, mejora de la confianza, mayor captación de fondos económicos y humanos, etc., sino para crear también una imagen positiva de la sociedad respecto a este tipo de organizaciones.

- A la hora de saber dónde incidir con una mayor transparencia, es de recibo comentar que el área encargada de la captación de fondos, como es el área económica y financiera, se debe tanto al ámbito público como al privado, que de una manera u otra ayudan en la consecución de la misión de las ESFL, y para ello es el principal área donde rendir cuentas de manera transparente. Pero, actualmente, no sólo se quiere recibir información económica y financiera, también se quiere conocer cómo se trabaja, en qué condiciones se encuentran los trabajadores de una organización, que actividades se desarrollan, entre otros, y por ello, cada vez son más los que demandan una transparencia integral de toda la organización.

A través de lo comentado anteriormente, se aprecia cómo la información social se ha convertido en uno de los elementos claves de gestión en las organizaciones de ámbito no lucrativo. Sin embargo, el carácter transversal y multidisciplinar de los modelos, normas y herramientas que existen, hace que el despliegue en las entidades del Sector No Lucrativo presente dificultades. Por ello, es conveniente reflexionar sobre el interés de considerar la necesidad de desarrollar una normativa más exhaustiva que guíe a las ESFL a la hora de ofrecer una información más transparente y la elaboración de herramientas que permitan medir, comparar y evidenciar los niveles de transparencia adoptados por cada organización en sus diferentes áreas. De esa manera se ofrecerían garantías a la hora de responder a las demandas de una información más veraz por parte de los grupos de interés y de la sociedad en general.

Para poder cumplir con tal cometido, las ESFL deben añadir información de índole social a los estados contables, a través de un conjunto de indicadores que favorezcan el poder conocer si éstas han cumplido o no los objetivos que al inicio del ejercicio se han marcado. Dicha información debe ser transparente y cumplir con una serie de acepciones (ver Tabla 1) que permitan desarrollar una información más veraz y fiable. En definitiva, poder medir si la gestión llevada a cabo por la organización es eficaz, eficiente y efectiva (González y Rúa, 2007).

Tabla 1: Acepciones que debe cumplir el desarrollo de una información transparente

Verificación	<i>Es la comprobación de que la información, datos y cálculos a los que se refiere, sean exactos y fiables. En el contexto de una información social transparente, el hecho de tener una verificación, no necesariamente significa que sea completa o que trate lo más relevante para los grupos de interés.</i>
Certificación	<i>Establece que se han satisfecho unos determinados criterios. Estos criterios podrían ser de sistemas, procesos o de objetivos de desempeño. No cabe duda de que dichas certificaciones son importantes para las organizaciones, pero, por sí mismas no demuestran la sostenibilidad de la organización.</i>

Aseguramiento	<i>Es una declaración pública e independiente basada en la revisión de la integridad y relevancia de los temas tratados y la respuesta de la entidad a los mismos. Un proceso de aseguramiento hace un escrutinio del desempeño de la organización, apoyándose en los criterios y estándares adecuados. Comprueba los datos, procesos y sistemas subyacentes en la elaboración de los indicadores utilizados para ofrecer transparencia en la información y corrobora la integridad tratada en ella también con fuentes externas.</i>
---------------	---

*Fuente: Corral-Lage, 2014.*

A nivel estatal, los principales estudios que se han desarrollado, relacionados con la creación de indicadores para la gestión y evaluación externa, fueron los de Herranz-Bascones (2005 y 2007). En ambos trabajos se profundiza en aquellos indicadores relacionados con la gestión de los recursos financieros y humanos, la imagen y la gestión operativa. Actualmente, el contexto económico ha variado, y circunstancias como la corrupción, la gestión de los recursos humanos o la transparencia en la emisión de información, están adquiriendo una importancia cada vez mayor. Por todo ello, se hace necesario una nueva visión y versión de los indicadores sociales, en base a las demandas actuales de la economía y la sociedad.

Un estudio realizado por Corral-Lage (2014), marca las directrices para implementar un Modelo de Indicadores centrado en la idiosincrasia del Sector No Lucrativo cumpliendo con las demandas actuales de la sociedad. En dicha investigación se toman como referencia los últimos modelos de indicadores que actualmente están utilizando las ESFL, con el objeto de acercar la realidad económica y social actual a un modelo propio de indicadores para las entidades no lucrativas.

Así, tras la introducción, se ofrece una visión global de los mecanismos obligatorios y voluntarios existentes en materia de transparencia para estas organizaciones. Posteriormente el estudio se centra en el análisis de los modelos que han servido como base para el desarrollo del Modelo de Indicadores, como son: los Indicadores del Global Reporting Initiative (Suplemento de ONG), el Modelo de Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, los Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno desarrollado por la Coordinadora de ONGD de España y el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España y la Guía de la Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad. Y finalmente, tras el análisis de los puntos fuertes y débiles de cada uno de los modelos tomados como referencia, y expuestas las conclusiones del estudio centrado en el Modelo de Indicadores, se muestran los indicadores elaborados centrados en el área relacionada con los Órganos de Gobierno de estas entidades (ver Figura 1).

## **Mecanismos que favorecen la transparencia en las entidades no lucrativas**

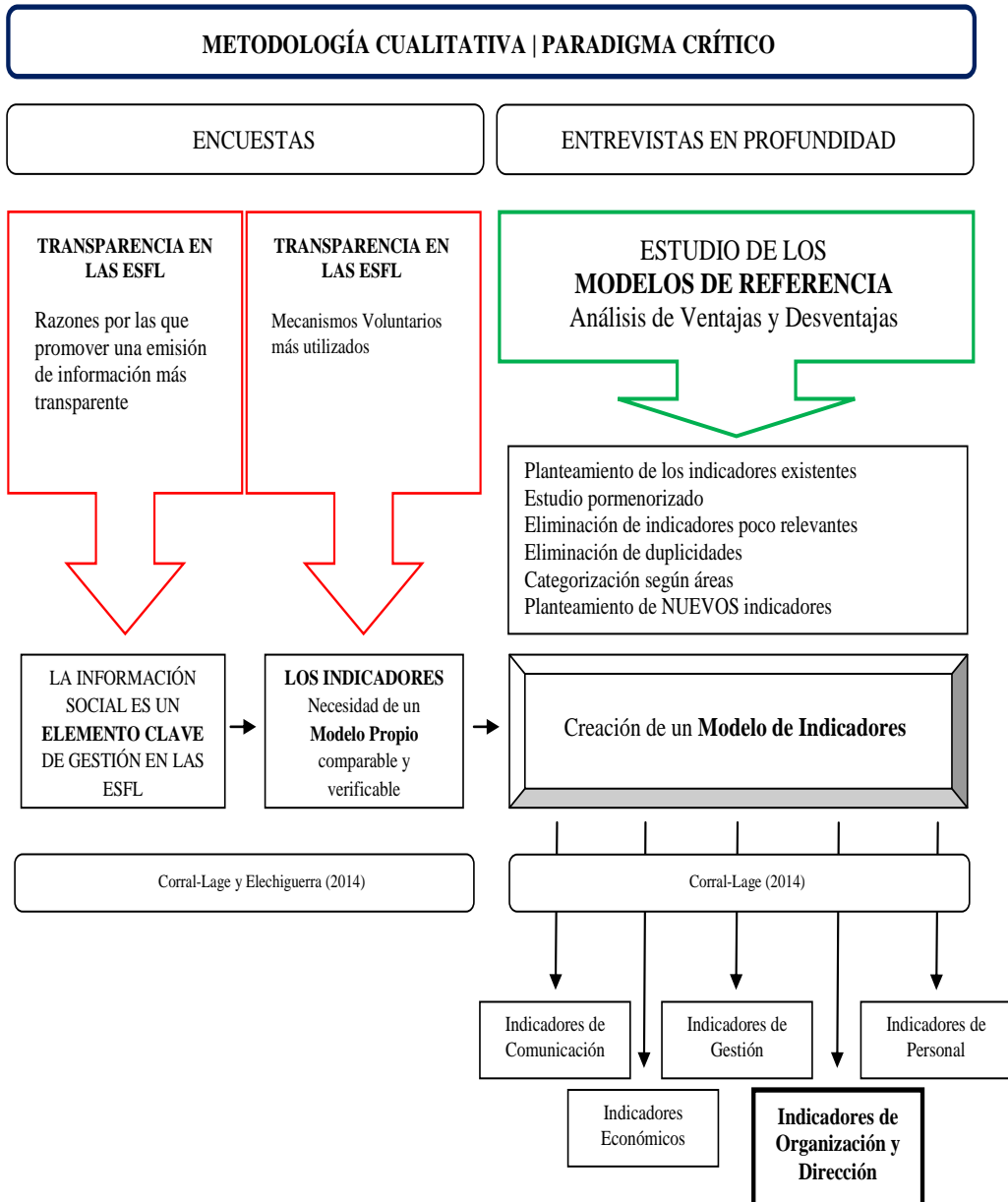
El concepto de transparencia, adolece de una definición comúnmente aceptada, ya que son varios los autores que se han interesado por dicha acepción (Gruber, 1987; Shafritz, 1992; Puig, 1999; Kearns, 2001; Bonbright, 2007; Vidal, Grabulosa y OTS, 2008; Starling, 2010; entre otros). A pesar de ello, se aprecia una posición en común puesto que ésta se entiende como la cualidad que permite a todos los grupos de interés conocer y descubrir el funcionamiento y la identidad de una organización (Herranz de la Casa, 2006).

Para transmitir una visión determinada de la entidad, informando sobre la misión, los objetivos a cumplir y las actividades a desarrollar, y para crear una imagen atractiva y una posición sólida de diferenciación frente al resto de formas organizacionales, la comunicación con los grupos de interés involucrados es un atributo imprescindible (Salvador I Peris, 2003).

Los procesos relacionales de éstas con sus agentes sociales, demandan llevarlos a cabo mediante mecanismos que implementen de manera proactiva la emisión de una información caracterizada por: la coherencia con los valores propios de las entidades, como el rigor o el respeto;

la veracidad y expresión de imagen fiel de lo que se muestra; y fundamentalmente y englobando a todo ello, la transparencia (Vidal et al., 2008).

Figura 1: Mapa conceptual de los estudios previos a la presentación de los Indicadores



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para lograr promover todos estos atributos clave es necesario llevar a cabo mecanismos que promuevan la comunicación de la información a todas las partes vinculadas a la organización, tanto de manera directa, como indirecta, bajo la premisa de la transparencia.

Así, atendiendo a los mecanismos de control que persiguen una adecuada rendición de cuentas en las ESFL, éstos pueden ser divididos en dos bloques diferenciados:

- Los instrumentos formales impuestos por los poderes públicos.
- Las iniciativas de carácter voluntario ejecutadas por parte de las propias organizaciones.

### ***Mecanismos obligatorios***

En las entidades pertenecientes al Sector No Lucrativo existen diversas normas que postulan la disposición pública de información, aunque centrándose única y exclusivamente en el ámbito económico y financiero, como es el caso de la Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo reguladora del Derecho de Asociación; la Ley 50/2002 de 26 de diciembre de Fundaciones; el Real Decreto 1491/2011 de 24 de octubre por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos; y la Ley 19/2011 de 9 de diciembre de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Con base en la normativa legal, están obligadas a presentar sus Cuentas Anuales y a que éstas sean verificadas (en base Real Decreto Legislativo 1/2011 de 1 de julio por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas), las asociaciones declaradas de Utilidad Pública (art. 34 de la Ley Orgánica 1/2002 y artículo 5.4 del Decreto 1740/2003 sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública), y las fundaciones (art. 25 de la Ley 50/2002).

En el caso de la Ley de Transparencia, ésta se centra en ampliar y reforzar la transparencia, y regular y garantizar el derecho de acceso a la información. Es cierto, que en este caso, puede darse la idea de que nos encontramos ante una ley que deja de lado al conjunto de asociaciones y fundaciones que lo conforman, centrándose en la realidad del carácter público.

Sin embargo, sí es recomendable tener en cuenta su artículo 3, donde se especifica que podrán ser también aplicables las disposiciones relacionadas con la publicidad activa, a las entidades privadas que perciban durante el período de un año ayudas o subvenciones públicas en una cuantía superior a 100.000 euros o cuando al menos el 40 % del total de sus ingresos anuales tengan carácter de ayuda o subvención pública, siempre que alcancen como mínimo la cantidad de 5.000 euros. De esta manera, vemos como aun siendo de manera indirecta, ciertas organizaciones del Sector, se pueden ver afectadas por dicha Ley.

### ***Mecanismos de carácter voluntario desarrollado por las entidades no lucrativas***

Como se ha podido apreciar, la normativa legal se centra principalmente en el área económica y financiera de las entidades sin fines de lucro. Sin embargo una información transparente, para satisfacer la demanda de información de los grupos de interés, debe tener en cuenta otras áreas como la de actividades, de recursos humanos, estratégica, organizativa y directiva, entre otras.

Así, para cubrir la laguna legal existente en materia de transparencia, las organizaciones del Sector están elaborando códigos de conducta, ética y buenas prácticas; certificados de calidad; guía; o mecanismos de participación y consulta, de carácter voluntario que garanticen la eficiencia de la entidad en cuanto a su gestión, y que a su vez sirvan como controladores para evitar que el concepto de transparencia se desvirtúe (Caba, Gálvez y López, 2011).

Entre los diferentes mecanismos de carácter voluntario podemos hacer hincapié en los siguientes:

- **Certificados de Calidad.** Se encargan de analizar la información elaborada por las organizaciones no lucrativas. Son mecanismos de control externo llevados a cabo por empresas privadas las cuales a través de certificados de buenas prácticas dan a conocer a la sociedad la buena labor desempeñada por estas entidades.
- **Códigos de conducta.** Un código de conducta permite a la sociedad incrementar sus niveles de confianza sobre aquellas organizaciones que lo suscriben y son ampliamente utilizados por las entidades del Sector.

- Códigos o guías de buenas prácticas. Estas guías contienen información independiente, objetiva y homogénea sobre las entidades no lucrativas para ayudar al donante a realizar una donación responsable.
- Declaraciones de responsabilidad. En este caso nos referimos a la Carta de Responsabilidades de las Organizaciones No Gubernamentales (Internacionales. International Non-Governmental Organizations Accountability Charter) en la que diferentes organizaciones se comprometen a ejercer sus actividades bajo la premisa de la transparencia, la excelencia y la responsabilidad. Es una carta de carácter voluntario inspirada en una serie de códigos, normas, estándares y directrices existentes.
- Auditoría social de las organizaciones del Sector No Lucrativo: se refiere a un proceso mediante el cual una organización evalúa, informa y mejora su desempeño social y su comportamiento ético, principalmente a través del diálogo entre sus grupos de interés, mediante un informe elaborado por expertos profesionales e independientes.
- Mecanismos de participación y consulta: Son aquellos por medio de los cuales se intenta hacer partícipe a la ciudadanía en general. Un claro ejemplo es la creación de indicadores en los que se tiene en cuenta el punto de vista de los grupos de interés, en cuanto a la información que realmente quieren recibir de una manera transparente.

De todos ellos, con base en el estudio realizado por Corral-Lage (2014) a entidades del Sector en España, la mayor parte de las ESFL declaran elaborar mecanismos de participación y control: indicadores, guías de buenas prácticas y códigos de conducta (67,14%, 65,00% y 64,29% respectivamente).

En relación a los mecanismos de control voluntarios que no realizan, pero que creen necesario llevarlos a cabo, la mayoría ven como necesario implantar mecanismos de participación y control: indicadores, guías de buenas prácticas y auditorías sociales (58,69%, 55,10% y 53,75% respectivamente), (ver Tabla 2). Por lo que queda de manifiesto la importancia de la figura de los indicadores como mecanismo voluntario de mejora de emisión transparente.

Tabla 2: Mecanismos voluntarios más utilizados

<i>Para cubrir la laguna legal existente en materia de transparencia, las organizaciones del sector no lucrativo están elaborando mecanismos de control voluntario. ¿Cuál/es lleva a cabo su organización y cuál/es si no los lleva a cabo, cree que debería cumplir?</i>							
	<b>Sí lo lleva a cabo</b>	<b>%</b>	<b>No lo lleva a cabo</b>	<b>%</b>	<b>Lo debería llevar a cabo</b>	<b>%s/No</b>	<b>TOTAL</b>
<i>Certificados de Calidad</i>	54	38,57%	86	61,43%	34	39,53%	<b>140</b>
<i>Códigos de Conducta</i>	90	64,29%	50	35,71%	24	48,00%	<b>140</b>
<i>Guía de Buenas Prácticas</i>	91	65,00%	49	35,00%	27	55,10%	<b>140</b>
<i>Declaraciones de Responsabilidad</i>	69	49,29%	71	50,71%	31	43,66%	<b>140</b>
<i>Auditoría Social</i>	60	42,86%	80	57,14%	43	53,75%	<b>140</b>
<b><i>Mecanismos de participación y control: indicadores</i></b>	<b>94</b>	<b>67,14%</b>	<b>46</b>	<b>32,86%</b>	<b>27</b>	<b>58,69%</b>	<b>140</b>

Fuente: Corral-Lage, 2014.

Es decir, en general lo que más demandan las organizaciones del Sector No Lucrativo, es utilizar indicadores que les permitan tener en cuenta las necesidades de sus grupos de interés y ofrecer así una información transparente que satisfaga dichas necesidades.

Por todo ello, se hace necesaria la búsqueda de un modelo de indicadores socio-económicos, caracterizado por poseer un número equilibrado de éstos, que permitan un proceso de elaboración y manejo fácil, rápido y sencillo, que sea generalmente aceptado y que favorezca los procesos de verificación y comparabilidad, mediante la aportación de una mayor información homogénea y completa.

## Modelos de referencia

### *Descripción de los modelos tomados como referencia*

El objetivo de este apartado es ofrecer de manera sintetizada las bases metodológicas desarrolladas por Corral-Lage (2014) para la consecución de un Modelo de Indicadores que permita, por un lado, ofrecer una información de cara a los grupos de interés caracterizada por la veracidad, fiabilidad, claridad y objetividad, sin olvidarnos también de otras características como la compleción, utilidad, concisión, relevancia y adecuación, y por otro, desarrollar procesos de verificación y comparabilidad de la información en todas las áreas, para contribuir a la mejora de los controles de la eficiencia y a la potenciación de una gestión más ágil y transparente (Muñoz, Campos, Urquía y Cano, 2007). Contribuyendo así a mejorar la consecución de la misión, visión, valores y objetivos por parte de éstas. Dicho Modelo de Indicadores, a su vez, debe cumplir determinadas condiciones en cuanto a diseño, implementación, actualización y verificación.

El problema estriba en determinar qué indicadores son los más adecuados a la hora de implantarlos. Como se ha comentado, las ESFL españolas pueden elaborar de manera voluntaria diferentes indicadores para así ofrecer a sus grupos de interés una información más detallada, y por ende, más transparente. Sin embargo estos indicadores no son aceptados de manera general por todas ellas, lo que supone una traba a la hora de desarrollar procesos de comparabilidad entre unas y otras. Además, dichos indicadores poseen puntos fuertes por los que las organizaciones del Sector podrían decantarse por uno de ellos, pero también debilidades que habrá que tener presentes.

Son varios los indicadores que se desarrollan tanto a nivel nacional como internacional. Por ello, a continuación, pasamos a describir los modelos que se han tomado como referencia teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades percibidas en ellos.

### *Fortalezas de los modelos de referencia*

A la hora de elegir qué modelos podrían servir como base para el desarrollo del Modelo de Indicadores, se tuvieron en cuenta, por su importancia, los siguientes grupos de indicadores:

A nivel internacional:

- **Los Indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) (Suplemento de ONG).** En este caso se han tenido en cuenta por estar desarrollados por una entidad de ámbito internacional, que a lo largo de los años ha sido aceptada de manera general por todo tipo de entidades. A su vez por encontrarse ante un suplemento pionero en la elaboración de una serie de indicadores adaptados exclusivamente para la particularidad del Sector. Así, por su grado de aceptación a nivel internacional y por ser los primeros confeccionados exclusivamente para las organizaciones del Sector No Lucrativo, es de vital importancia llevar a cabo un proceso de descripción y estudio de los mismos, previo a la elaboración de un Modelo.

A nivel nacional:

- **El Modelo de Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.** Dentro del ámbito nacional, AECA es la única institución profesional española, cuyas comi-



siones están formadas por profesionales del mayor prestigio, procedentes de la Universidad, el mundo directivo empresarial, las firmas nacionales e internacionales de auditoría y consultoría y por técnicos de la Administración, emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados y de pronunciamientos y estudios sobre buenas prácticas en el ámbito de la gestión. Así mismo, la labor desempeñada por la Comisión de Entidades Sin Fines de Lucro, cuyas actividades se encuentran homologadas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC), puede ser considerada muy importante en el terreno del sector. Por ello, tras la publicación de los Indicadores para las Entidades Sin Fines de Lucro, se hizo esencial tenerlos en cuenta.

- **Los Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno desarrollado por la Coordinadora de ONGD de España y el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJC).** Se centran principalmente en organizaciones dirigidas a la cooperación y al desarrollo, si bien es cierto, que son unos indicadores fácilmente extrapolables a otro tipo de entidades del Sector. En este caso, a pesar de que se centran exclusivamente en la transparencia y el buen gobierno, uno de los pilares fundamentales del estudio es el concepto de Transparencia, por lo que deben ser tenidos en consideración. Además, son unos indicadores, que tras su diseño, se ha tenido en cuenta una guía de actuación elaborada por el ICJC, que facilita la labor de verificación del cumplimiento de ellos por medio de un auditor.
- **La Guía de la Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad.** Los análisis de transparencia que lleva a cabo esta fundación desde hace más de una década han sido aceptados por alrededor de doscientas organizaciones a nivel estatal, lo que supone un nivel de aprobación nada despreciable. Además, en la actualidad la fundación ha apoyado a más de 1.000 organizaciones del Tercer Sector a través de la difusión, la formación y el análisis de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas. Y se encuentra en un proceso de internacionalización a través de la Asamblea General de ICFO (International Committee on Fundraising Organizations), plataforma que agrupa a 16 agencias evaluadoras de 15 países. Es por ello, que también se han tenido en cuenta los principios sobre los que se sustenta la labor de la Fundación Lealtad.

### *Debilidades de los modelos de referencia*

Todos los modelos descritos anteriormente han servido como base sustentadora a la hora de llevar a cabo el proceso de elaboración del Modelo de Indicadores. Si bien es cierto que una de las causas principales para desempeñar dicha labor, ha sido observar una serie de debilidades en cada uno de los modelos de referencia y ver la necesidad de crear unos indicadores inéditos que se apoyen en sus fortalezas y que a su vez intenten minimizar al máximo los puntos débiles de cada uno.

Por todo ello, a continuación, pasamos a plantear las debilidades de cada uno:

A nivel internacional:

- **Los Indicadores del Global Reporting Initiative (Suplemento de ONG).** El suplemento sectorial elaborado por el GRI, a pesar de ser una guía muy elaborada, tiende a ofrecer un número muy elevado de indicadores, lo cual, puede hacer desistir a muchas entidades a la hora de implantarlo. Un porcentaje elevado de las ESFL, se caracterizan por tener un tamaño medio o pequeño, y por poseer recursos escasos, tanto económicos como humanos, lo cual dificulta la tarea de cumplimentar las Memorias de Sostenibilidad que plantea el GRI. Es cierto, que se plantea la posibilidad de adecuar los indicadores a las características propias de cada organización, sin embargo, ofrecer una batería de 90, no hace más que dificultar las tareas de gestión. Además, dicha adaptación sectorial que-

da empobrecida cuando se analizan cada uno de los indicadores, ya que solo se aportan 9 exclusivos para las organizaciones del Sector, y se realizan comentarios adicionales en 8, por lo que nos encontramos ante más del 80% de indicadores similares tanto para entidades lucrativas como para no lucrativas. Por último, se añade, que a sabiendas de que el fin de estas guías es la elaboración de memorias de sostenibilidad, un elevado número de indicadores, se centran en la defensa medioambiental y de derechos humanos. En el caso de entidades centradas en la lucha de estos dos aspectos, estos indicadores pueden ser de gran valía, o bien, en el caso de las que realicen algún tipo de actividad mercantil, podría ser interesante conocer como sus actividades respetan el medio ambiente, pero en general, no es necesario un número tan elevado de indicadores (30 medioambientales y 11 sobre derechos humanos), ya que desde nuestra perspectiva, son respetos obvios en el caso de las ESFL, por su propia definición.

A nivel nacional:

- **El Modelo de Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.** En este caso, es un conjunto de indicadores realizado ex profeso para las entidades del Sector No Lucrativo, aunque, como ocurría en el caso anterior, el número también puede ser considerado elevado (49 más 2 a criterio de la entidad). Por lo que es conveniente elaborar un modelo con un número menor de ellos.
- **Los Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno desarrollado por la Coordinadora de ONGD de España y el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJC).** En este caso, a pesar de considerar la transparencia y el buen gobierno un pilar fundamental en el ámbito del Sector, el número de indicadores, como ocurre en los casos anteriores, también es muy alto, ya que se definen 71, teniendo en cuenta que se tratan temas exclusivamente relacionados con la transparencia y el buen gobierno. Dentro de los bloques en los que se divide este modelo de referencia, se tienen en cuenta temas como por ejemplo la gestión económica, la planificación y evaluación o las personas, pero quedan al margen otros aspectos, que son necesarios tener en cuenta a la hora de ofrecer unos indicadores completos.
- **La Guía de la Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad.** En este caso, los principios secundarios que tiene en cuenta la fundación, son tomados como medios para verificar el cumplimiento o no de sus principios generales. Por ello, no se definen éstos como herramientas que puedan ofrecer una información a través de datos obtenidos mediante ratios u otro tipo de operaciones, ya que la Fundación Lealtad ni realiza ponderaciones ni valoraciones de los resultados de los análisis de las organizaciones. Así, aunque son muy importantes a la hora de tenerlos en cuenta en el desarrollo del Modelo de Indicadores, no son unos indicadores al uso, como ocurre con el resto de modelos de referencia. Por ello, sus principios se han tomado como referencia a la hora de ver que cumplen con la esencia principal de cada uno de ellos.

### *El Modelo de Indicadores*

Las organizaciones del Sector No Lucrativo, como se ha comentado, actualmente se encuentran ante una amalgama de indicadores que poder utilizar, hecho que dificulta las labores de comparabilidad tanto interna, como externa. Por lo que, en base a las fortalezas y debilidades de los indicadores ya existentes (ver Figura 2), y en aras de facilitar los procesos de verificación y comparabilidad se plantea un Modelo de Indicadores tomando como referencia los ya existentes y aportando mejoras a las debilidades reconocidas y aprovechando las sinergias ofrecidas por las fortalezas existentes (Corral-Lage, 2014).

Figura 2: Puntos Fuertes y Débiles de los Modelos de Referencia



Fuente: adaptado de Corral-Lage, 2014.

Para poder verificar la validez y viabilidad de estos indicadores y en base a la metodología cualitativa fundamentada en el paradigma crítico donde el investigador toma parte activa en las decisiones que lleva a cabo, y su opinión forma parte de la misma, se han desarrollado una serie de entrevistas en profundidad no estructuradas de carácter individual, holístico y no directivo a personas con cargos relevantes en diferentes ESFL tanto asociaciones como fundaciones, de ámbito internacional, nacional y autonómico, de diferentes volúmenes presupuestarios y dirigidas a diferentes tipos de actividad. De esta manera se han conseguido datos significativos sobre el modelo de indicadores (Corral-Lage, 2014).

En relación a este segundo estudio, las conclusiones obtenidas fueron que:

- El modelo se plantea como generalista, donde se utilizan unos indicadores básicos y comunes para todas las ESFL, independientemente de las actividades que desarrolle, de su tipología, volumen presupuestario o ámbito de actuación. El número de indicadores que lo conforma intenta favorecer su desarrollo, su fácil manejo y no suponer una carga de trabajo extra para las organizaciones del Sector. En una primera fase los indicadores deben ser sencillos para favorecer el proceso paulatino de implementación por parte de las organizaciones. La resistencia de éstas a una mayor carga de trabajo se disipa ofreciendo unos indicadores con estas características.
- Los indicadores se categorizan en base al área de comunicación, área económica-financiera, área de gestión, área de organización-directiva y área de personal y son válidos en función del área donde se encuentran definidos. La gestión efectiva y eficiente en las entidades del Sector es una máxima que se debe conseguir para incrementar el beneficio social y satisfacer así las necesidades demandadas por la sociedad. Para mejorar la gestión es necesario tener información de todas las áreas y que ésta sea útil, clara, veraz, fiable, completa y principalmente útil, y esto se consigue con los indicadores propuestos. Siendo conscientes de las capacidades y limitaciones de cada organización en función de su tamaño.

- Las entidades del Sector desarrollan memorias sociales para ofrecer a sus grupos de interés una información social, sin embargo, desde el propio Sector se reconoce que este tipo de memorias, al no existir una normalización en su elaboración, éstas adolecen de una estructura que favorezca la comparabilidad. Los indicadores propuestos permiten la comparabilidad entre diferentes entidades y dentro de la propia organización, ya que ofrecen unos indicadores cuantitativos y cualitativos comunes para todas ellas, lo que deriva en una mejora de los procesos no solo de comparabilidad, sino también de verificación. Respecto a este último proceso la información de las organizaciones del Sector relacionada con la parte económica y financiera, ya se encuentra normativizada, y existen leyes de obligado cumplimiento en materia de auditoría a través de profesionales externos e independientes. Sin embargo, el área de lo social adolece de ello, por lo que hay que comenzar a promulgar que ambas informaciones tengan el mismo peso e importancia en la economía. Para ello, es aconsejable que la parte no financiera o social sea verificada con la misma metodología que la relacionada con el área económica y financiera, mediante una información cuantitativa y/o cualitativa con una trazabilidad clara y definida, y para ello los indicadores propuestos se desarrollan de tal manera que facilitan dicho proceso.
- Los organismos fiscalizadores, las entidades privadas y la sociedad en general tienden a pedir una rendición de cuentas de la información que las organizaciones emiten. Por ello, es necesario utilizar herramientas que aboguen por la transparencia. Los indicadores del modelo propuesto la respaldan, ya que permiten ofrecer una información transparente mayor de todas las áreas de la entidad de una manera clara, sencilla, comparable y verificable, mejorando la imagen de las entidades, y por ende, su legitimidad y la confianza depositada en ellas.

## **Indicadores del área de organización-dirección**

De todos los indicadores desarrollados en el estudio mencionado anteriormente, los indicadores relacionados con el área directiva de las ESFL, son los que adquieren una mayor relevancia ya que se centran en la labor de organización y dirección llevadas a cabo por los Órganos de Gobierno de las ESFL.

Éstos son las cabezas pensantes de dichas entidades y por ello, es crucial asegurar que dichos miembros cumplan con unos mínimos establecidos basados en la honorabilidad, la independencia y la legitimidad, principalmente a raíz de los últimos escándalos, corrupciones y demás actos negligentes ejecutados por individuos pertenecientes a los órganos de Gobierno de organizaciones no lucrativas. Situación que activa las dudas y suspicacias de cara al sector.

Además la importancia de esta área es mayor si se tiene en cuenta que los miembros que la conforman han de velar por el óptimo cumplimiento de los objetivos marcados por la organización, e informar claramente sobre la misión, la visión y los valores, así como la suscripción de códigos éticos, el proceso de planificación estratégica y sus estimaciones.

Y es aquí, donde los indicadores planteados juegan un papel crucial como herramientas que favorecen la emisión de una información más completa y transparente a los grupos de interés. Por ello, a continuación, se pasa a mostrar y describir la batería de indicadores centrados en esta área, los cuales se pueden dividir en dos sub-categorías: características y acciones del órgano de Gobierno<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> El cuadro donde se muestran las diferentes características de cada indicadores se ha desarrollado tomando como referencia el esquema utilizado por la Comisión de Entidades sin Fines de Lucro de AECA. En él se tienen en cuenta diferentes elementos como:

### Características del Órgano de Gobierno

El órgano de gobierno de las diferentes organizaciones del Sector No Lucrativo (Junta Directiva para las asociaciones y Patronato para las Fundaciones) es un organismo que debe cumplir con una serie de características en aras de la transparencia del desempeño eficaz de las obligaciones adquiridas por éste.

Los estandartes sobre los que se debe sustentar dicho Órgano son los de la honorabilidad y los de la legitimidad e independencia.

<b>CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN</b>	<b>OC1</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	RESPONSABILIDAD	
<b>ÁREA</b>	<b>ORGANIZACIÓN-DIRECCIÓN</b>	<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO</b>	
<b>DEFINICIÓN</b>	Verificar el grado de <b>honorabilidad</b> del Órgano de Gobierno de la entidad.			
<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	CUALITATIVA	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	DICOTÓMICA	
<b>FORMULACIÓN</b>			Sí	No
	¿Los miembros del Órgano de Gobierno se renuevan con regularidad?			
	¿Los miembros del órgano de Gobierno se reúnen al menos 2 veces al año con asistencia física o virtual?			
	¿Todos los miembros del Órgano de Gobierno han asistido al menos a una reunión a lo largo del ejercicio?			
	¿Existen mecanismos propios dentro de la organización de carácter público que eviten situaciones de conflicto de interés en los miembros del órgano de gobierno, ya sea de manera directa o por medio de una persona estrechamente relacionada?			
	¿Se declaran las relaciones de parentesco y/o afinidad entre los miembros del órgano de gobierno y algún grupo de interés que pueda suponer un conflicto de interés?			
	¿Existe una composición equitativa en cuanto a género?			
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	REGISTROS ESPECÍFICOS	<b>BASE DE REFERENCIA</b>	SÍ SE RENEVAN CON REGULARIDAD SÍ SE REÚNEN AL MENOS 2 VECES AL AÑO	

**Código de Identificación:** En base a la clasificación.

**Nombre:** Recoge la denominación del indicador.

**Área:** Identifica el área de la organización relacionada con el indicador.

**Tipo de indicador:** Plantea la dimensión en la que se encuentra encuadrado el indicador en base al área.

**Definición:** Explica los propósitos y objetivos del indicador, así como el significado del mismo.

**Tipo de Información:** Informa sobre la clase de información que ofrece el indicador.

- Cualitativa: Referido a aquellos indicadores cuya información se ofrezca de manera semántica.
- Cuantitativa: Referido a aquellos indicadores cuya información se ofrezca de manera numérica.

**Unidad de medida:** Describe la base de la expresión tanto cuantitativa como cualitativa del indicador.

- Dicotómica (Sí/No)
- Semántica
- Valores absolutos
- Porcentajes

**Formulación:** Ofrece el ratio, cuadro resumen o listado, sobre los que se fundamenta la información ofrecida del indicador

**Fuentes de información de datos:** Describe el origen de las fuentes de los datos utilizados en la formulación del indicador.

**Base de referencia:** Determina el valor óptimo o la expresión buscada como óptima.

**Periodicidad:** Plantea el espacio de tiempo recomendable en el que se debería elaborar el indicador.

**Verificación:** Propone la verificación por parte de un agente externo.

CORRAL & PEÑA: LA NECESIDAD DE UN MODELO PROPIO DE INDICADORES...

			SÍ HAN ASISTIDO AL MENOS A UNA REUNIÓN SÍ SE EVITAN LOS CONFLICTOS DE INTERESES SÍ SE EVITAN LAS RELACIONES DE PARENTESCO
<b>PERIODICIDAD</b>	ANUAL	<b>VERIFICACIÓN</b>	SÍ

<b>CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN</b>	<b>OC2</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	INDEPENDENCIA
<b>ÁREA</b>	<b>ORGANIZACIÓN-DIRECCIÓN</b>	<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL ÓRGANO DE GOBIERNO</b>
<b>DEFINICIÓN</b>	Medir la <b>proporción de miembros del órgano de gobierno que reciben remuneración</b> , verificando si: más del 40% de los miembros del órgano de gobierno reciben contraprestación económica por otros cargos que puedan ocupar en la organización, con el objetivo de mostrar su legitimidad y evitar que los intereses personales o privados del órgano de gobierno afecten a los intereses de la organización; más del 40% de miembros del órgano de gobierno ostentan cargos en una misma institución (partido político, sindicato, grupo empresarial, congregación religiosa o administración pública) y/o su pertenencia a la misma es reconocida públicamente (sin detallar los datos personales), con el objetivo de proteger la <b>independencia</b> en la toma de decisiones.		
<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	CUANTITATIVA	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	PORCENTUAL
<b>FORMULACIÓN</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de cargos del órgano de gobierno que reciben contraprestación económica por otros cargos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de miembros del órgano de gobierno}} \times 100$ $\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de miembros del órgano de gobierno que ostentan cargos en una misma institución}}{\text{N}^\circ \text{ Total de miembros del órgano de gobierno}} \times 100$		
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	REGISTROS ESPECÍFICOS	<b>BASE DE REFERENCIA</b>	VALOR ÓPTIMO ≤40%
<b>PERIODICIDAD</b>	ANUAL	<b>VERIFICACIÓN</b>	SÍ

*Acciones del Órgano de Gobierno*

Los Órganos de Gobierno son los responsables de establecer sistemas de información de cara a los grupos de interés. Un primer aspecto a tener en cuenta será identificar el órgano de gobierno y las personas que lo conforman, para después informar de aspectos tan importantes para la entidad como es su misión, la visión, los valores definidos, los códigos de conducta adquiridos y la planificación estratégica.

<b>CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN</b>	<b>OA1</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	REVISIÓN Y PARTICIPACIÓN
<b>ÁREA</b>	<b>ORGANIZACIÓN-DIRECCIÓN</b>	<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>ACCIONES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO</b>
<b>DEFINICIÓN</b>	Verificar que el Órgano de Gobierno <b>revise</b> : la <b>Misión</b> al menos cada 10 años; la <b>Visión</b> cada vez que se actualice el plan estratégico; los <b>Valores</b> al menos cada 10 años; el proceso de <b>Planificación Estratégica</b> al menos cada 2 años; y los <b>Códigos de Conducta</b> al menos cada año. Que en el proceso de revisión/definición de la Misión, Visión y Valores se consideren los puntos de los Códigos de Conducta adoptados por la entidad. Que los términos de referencia de revisión de la Misión, Visión, Valores, Planificación		

	Estratégica y Códigos de Conducta vigentes contemplen la <b>participación</b> en el proceso de una representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado. Y que: se defina el sentido, enfoque y la razón de ser de la organización en el largo plazo; se clarifique la declaración de futuro de la organización y su forma de contribuir al mundo que desea construir adecuando el trabajo a la realidad en la que se desarrolla; se clarifiquen los principios y referencias éticas que orientan a la organización; se asegure que la planificación se defina de forma participativa y que disponga de un documento que refleja las políticas, sistemas o procedimientos de seguimiento y evaluación de los proyectos y programas de la/s actividad/es de la organización; y se definan las líneas éticas que orientan su relación con los grupos de interés, su cultura corporativa y la toma de decisiones.											
<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	CUALITATIVA	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>					DICOTÓMICA					
<b>FORMULACIÓN</b>		<b>Misión</b>		<b>Visión</b>		<b>Valores</b>		<b>Planificación Estratégica</b>		<b>Códigos de Conducta</b>		
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	¿Se lleva a cabo una revisión al menos...?	Cada 10 años										
		Cada vez que se actualiza el Plan Estratégico										
		Cada 10 años										
		Cada 2 años										
		Cada año										
			<b>Misión</b>		<b>Visión</b>		<b>Valores</b>		<b>Planificación Estratégica</b>		<b>Códigos de Conducta</b>	
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	¿Se considera la participación de los siguientes grupos de interés en la revisión de la...?	Órgano del Gobierno										
		Personal Remunerado										
		Voluntariado										
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	¿Se define el sentido, el enfoque y la razón de ser de la organización en el l/p?											
	¿Se clarifica la declaración de futuro de la organización y su forma de contribuir al mundo adecuando el trabajo a la realidad en la que se desarrolla?											
¿Se clarifican los principios y referencias éticas que orientan a la organización?												
¿Se asegura que la planificación se defina de forma participativa?												
¿Se definen las líneas éticas que orientan su relación con los grupos de interés, su cultura corporativa y la toma de decisiones?												
¿Las actividades desarrolladas y/o los servicios prestados se adecuan a los fines perseguidos por la...?												
										Sí	No	
¿Se dispone de documentos que reflejen las políticas, sistemas o procedimientos de seguimiento y evaluación de los proyectos y programas de la actividad propia de la organización?												
										Sí	No	

	<p>¿Se vela porque todos los proyectos y programas tengan unos mínimos Sistemas de Control, Evaluación y Formación Continua?</p>					
	<p>¿Se consideran los puntos de los Códigos de Conducta adoptados por la entidad como elemento de referencia en el proceso de definición/visión de la...?</p>			Misión	Visión	Valores
Sí				No		
	<p>¿Es coherente la organización con el compromiso adquirido en la...?</p>			Misión	Visión	Valores
Sí				No		
<p><b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b></p>	<p>REGISTROS ESPECÍFICOS</p>	<p><b>BASE DE REFERENCIA</b></p>	<p>SÍ SE LLEVA A CABO UNA REVISIÓN                  SÍ SE CONSIDERA LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA REVISIÓN                  SÍ SE DEFINE EL SENTIDO, EL ENFOQUE Y LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN                  SÍ SE CLARIFICA LA DECLARACIÓN DE FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN                  SÍ SE CLARIFICAN LOS PRINCIPIOS Y REFERENCIAS ÉTICA                  SI SE ASEGURA QUE LA PLANIFICACIÓN SE DEFINA DE FORMA PARTICIPATIVA                  SÍ SE DEFINEN LAS LÍNEAS ÉTICAS QUE ORIENTAN SU RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS, SU CULTURA CORPORATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES                  SÍ SE ADECUAN LAS ACTIVIDADES A LOS FINES PERSEGUIDOS                  SÍ SE DISPONE DE DOCUMENTOS QUE REFLEJEN LAS POLÍTICAS, SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS DE LA ACTIVIDAD PROPIA DE LA ORGANIZACIÓN                  SÍ SE VELA PORQUE TODOS LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS TENGAN UNOS MÍNIMOS SISTE-</p>			



			MAS DE CONTROL, EVALUACIÓN Y FORMACIÓN CONTINUA SÍ SE CONSIDERAN LOS PUNTOS DE LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA ADOPTADOS POR LA ENTIDAD COMO ELEMENTO DE REFERENCIA EN EL PROCESO DE REVISIÓN SÍ SE ES COHERENTE CON EL COMPROMISO ADQUIRIDO
<b>PERIODICIDAD</b>	ANUAL	<b>VERIFICACIÓN</b>	SÍ

## Conclusiones

Las organizaciones del Sector No Lucrativo español, para cubrir la laguna legal existente en la actualidad en materia de transparencia, elaboran mecanismos de control voluntario. La normativa legal se centra básicamente en el área económica y financiera de las entidades no lucrativas. Sin embargo la transparencia y la rendición de cuentas, para satisfacer la demanda de información de los grupos de interés, deben cubrir otras áreas como la de actividades, de recursos humanos, estratégica, directiva, entre otras.

Por ello, las entidades del Sector están llevando a cabo mecanismos voluntarios, utilizando mecanismos de participación y control como es el caso de los indicadores, ya que es una herramienta de fácil manejo, que ofrece una visión directa y global de la entidad. También destacan las guías de buenas prácticas y los códigos de conducta como mecanismos que favorecen una información más transparente. Además, gran parte de las entidades que no implementan alguno de estos mecanismos, creen que deberían instaurarlos en un corto espacio de tiempo, principalmente los indicadores, ya que son los más valorados por las organizaciones como mecanismos que aportan una mayor transparencia en la información emitida a los grupos de interés.

Así, a falta de una normativa legal, es recomendable utilizar mecanismos de control como los indicadores, siempre y cuando, estos sean comunes, de fácil manejo, verificables y comparables haciendo especial hincapié en los indicadores desarrollados para cubrir las necesidades de información del área de Organización y Dirección, relacionados con el órgano de Gobierno de las ESFL, ya que obtener evidencia de la honorabilidad, legitimidad e independencia de éstos, redundará positivamente en la imagen que proyecta la entidad a sus grupos de interés.

## Agradecimientos

Al programa de ayudas a la actividad de investigación de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) en el marco del proyecto NUPV13/11 titulado: “Indicadores de los sistemas de información financiera para la mejora de la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de las prestaciones sociales y económicas, sociedades mercantiles públicas y entidades sin ánimo de lucro”.

A Crisanta Elechiguerra Arrizabalaga por su inestimable ayuda y grandes aportaciones recibidas en la consecución de este trabajo.

## REFERENCIAS

- Bonbright, D. (2007). El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONG. *Sociedad Civil y Rendición De Cuentas*, 16(1), 1-22.
- Caba, M., Gálvez, M. D. M. y Lopez, M. (2011). Una oportunidad de mayor legitimidad de las ONG a través de la transparencia on-line: Experiencia de las ONG españolas y mexicanas. (An opportunity for greater legitimacy of NGOs through the online transparency: Experience of spanish and mexican NGOs). *Contaduría y Administración*, 234(1), 55-77.
- Corral-Lage, J. (2014). *La Transparencia en la emisión de información de las entidades sin fines de lucro: hacia un modelo de indicadores*. (Tesis doctoral). Bilbao, España: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea
- Corral-Lage, J. y Elechiguerra, C. (2014). Razones por las que se demanda una necesidad de transparencia en las entidades no lucrativas: estudio empírico. *Harvard Deusto Business Research*, 3(1), 47-61.
- González, M. y Rúa, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: Una propuesta metodológica. *CIRIEC-España. Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57(1), 117-150.
- González, M. J. y Cañadas, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63(1), 227-252.
- Gruber, J. E. (1987). *Controlling bureaucracies: Dilemmas in democratic governance*. California, United States: University of California Pr.
- Herranz de la Casa, J.M. (2006). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas (Tesis doctoral)*. Madrid, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid.
- Herranz-Bascones, R. (2005). *Las organizaciones no gubernamentales, un modelo integral de gestión y control*. Madrid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA.
- (2007). *Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión*. Palma de Mallorca, España: Gràfiques Planise.
- Kearns, K. P. (2001). Transparencia en las ONG: Un enfoque proactivo. *La transparencia de la solidaridad* 1(1), 51-66.
- Muñoz, C. I., Campos, M., Urquía, E., y Cano, E. I. (2007). Información pública comparable: caso de las entidades locales. Congreso internacional de costes. Lyon.
- Puig, T. (1999). Les associacions ciutadanes s'edifiquen i creixen en la transparència. En A. Vernis et al. (Ed.), *Per què el sector associatiu ha de ser transparent* (pp. 41-46). Quebec, Canada: Canadian Journal of Policy Research.
- Salvador I Peris, S. (2003). Comunicación en imagen en las ONG. Jornades De Foment De La Investigació. Castellón.
- Shafritz, J. M. (1992). *The HarperCollins dictionary of american government and politics*. New York, United States: Harper Perennial.
- Starling, G. (2010). *Managing the public sector*. Belmont, United States: Wadsworth Pub Co.
- Vidal, P., Grabulosa, L. y Observatorio del Tercer Sector. (2008). Qué es la transparencia en una ONG. *Alzheimer de la Asociación Afal Contigo*, 51(1), 38-39.

## SOBRE LOS AUTORES

**Javier Corral-Lage:** Doctor en Economía por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). Profesor Laboral Interino del Departamento de Economía Financiera I en la UPV/EHU. Coordinador del Título Propio de Especialista Universitario en Auditoría de Cuentas de la UPV/EHU. Miembro del Proyecto de Innovación Educativa sobre metodologías activas en asignaturas contables y del Proyecto de Investigación sobre indicadores de los sistemas de información financiera para la mejora de la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de las prestaciones sociales y económicas, sociedades mercantiles públicas y entidades sin ánimo de lucro.

**Noemí Peña-Miguel:** Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Desarrolló su carrera profesional como directora administrativo-financiera en empresas del sector servicios compaginando la actividad en la empresa con la actividad docente en diversas Escuelas de Negocios. Actualmente es profesora e investigadora del Departamento de Economía Financiera I de la Universidad del País Vasco. Ha realizado ponencias en congresos nacionales e internacionales. Máster Oficial en Especialización e Internacionalización de Modelos Contables y Financieros obteniendo el Diploma de Estudios Avanzados (DEA) y finalizando su tesis doctoral.

# Neurociencia y caos en la gestión organizacional

Lucía Sutil Martín, Universidad Rey Juan Carlos, España  
Mónica Miret Torremocha, Universidad Rey Juan Carlos, España

**Resumen:** La teoría del caos, la ciencia de la complejidad y los principios de la física cuántica se están utilizando como metáforas para explicar la evolución actual de la dirección y gestión de empresas. Los principios de Taylor y Fayol sobre la gestión y liderazgo empresarial están siendo cuestionados como consecuencia de los eventos económicos, financieros y sociales ocurridos a comienzos del siglo XXI. Fenómenos como la innovación tecnológica que lleva al acortamiento de los ciclos de renovación, la velocidad de los cambios, la globalización, la hipercompetitividad, una economía cada vez más conectada y la actual incertidumbre hace necesario replantearse la forma en la que entendemos la dirección y gestión organizacional. Tomando el enfoque de la teoría del caos y los nuevos descubrimientos en el campo de las neuroimágenes aplicados a la gestión y dirección de empresas, se propone un modelo teórico de gestión organizacional así como nuevas habilidades que los líderes empresariales deberían desarrollar para dirigir con éxito su organización y equipo.

**Palabras clave:** neurociencia, caos, neuroimágenes, gestión organizacional, liderazgo, directivo

**Abstract:** Chaos Theory, Complexity Science and Quantum Mechanics Principles are being used in management settings as metaphors explaining the evolution of current management practices. As a consequence of the economic and financial crashes occurred at the beginning of the 21<sup>st</sup> century, the management and leadership practices taken from Taylor and Fayol's principles being questioned. Phenomena such as technological innovation leading to the shortening of renewal cycles, the acceleration of change, globalization, stronger competitiveness, an increasing wired economy and current uncertainty make necessary to reconsider our ideas of business management practices. This paper proposes a theoretical model of organizational management as well as new skills for business leaders to run successfully their companies and teams. To do this, this paper suggests applying the Chaos Theory and the findings of Neuroimaging Studies to organizational management.

**Keywords:** Neuroscience, Chaos, Neuroimaging, Management, Leadership, Manager

## Introducción y justificación

Existe abundante literatura académica sobre el caos como nuevo paradigma en la gestión organizacional (Tetenbaum, 1998), (Camillus, 1997), (McMillan & Carlisle, 2007). En el caso de la gestión organizacional y del “management” existen también numerosos ejemplos de aplicación de la teoría del caos como por ejemplo, en el sector turístico (McKercher, 1999), en la educación (Pryor & Bright, 2007) o en la gestión de crisis (Speakman & Sharpley, 2012).

En este trabajo, se presenta una propuesta que también integra la teoría del caos en la gestión organizacional, pero no para casos concretos y puntuales como se ha enumerado anteriormente, sino como algo intrínseco de la propia organización y necesario para crear organizaciones y directivos capaces de responder a los retos que nos depara este nuevo siglo.

Para ello, en primer lugar, se ponen en contexto los descubrimientos científicos de la teoría cuántica que han aportado a las ciencias una nueva forma de concebir el mundo. Esto, unido a los conocimientos existentes sobre la teoría del caos y la ciencia de la complejidad, permite dar otra óptica que, aplicada a la gestión organizacional o “management”, concibe la empresa como un ser vivo que está en equilibrio dinámico y que utiliza el cambio como una oportunidad de innovación para así responder, satisfactoriamente, a las demandas actuales en las que la incertidumbre, hipercompetitividad, cambios acelerados, globalización, etc., son una constante.

Asimismo, la argumentación anterior también se nutre de los descubrimientos en el campo de las neuroimágenes. Éstas nos permiten observar el funcionamiento del cerebro y nos confirman que la mayoría de nuestra toma de decisiones es inconsciente. En este sentido, la propuesta incluye una serie de herramientas que ayudan al directivo a ganar conciencia en la toma de sus decisiones para, de esta manera, aprovechar el caos como fuente de oportunidades, generar nuevas soluciones, abandonar la comodidad, ganar visión de negocio, y vencer el miedo y otras emociones que bloquean la toma de decisiones en el mundo organizacional.

### **Objetivos**

Los objetivos que pretende el siguiente trabajo son los siguientes:

- Contextualizar la historia de la gestión organizacional o “management”.
- Proponer una base teórica para el paradigma empresarial del siglo XXI.
- Introducir el caos como una necesidad básica para gestionar la empresa.
- Aportar herramientas basadas en los descubrimientos de la neurociencia que ayuden a gestionar y provocar el caos.

### **Marco conceptual: paradigma newtoniano**

Antes de entrar en el análisis de la gestión organizacional, es conveniente establecer el contexto básico que ha dado origen al pensamiento, cultura, sistema de valores y concepción del mundo de la sociedad occidental.

Para ello, hay que remontarse a los siglos XVI y XVII, momento en el cual la visión medieval de un mundo orgánico fue sustituida por la visión del mundo como una máquina. (Capra, 1992)

Los historiadores acuñaron esta época como la *primera revolución científica* que se inicia con Nicolás Copérnico y continua con Bacon, Descartes, Galileo y Newton. René Descartes, por su parte, puso las bases de la filosofía moderna y del método cartesiano, basado en la certidumbre y el razonamiento analítico. Así, la certidumbre cartesiana se basa en el principio de que ciencia es sinónimo de matemáticas y, por tanto, solo se admite como ciencia lo que puede demostrarse con un ejemplo matemático y, sobre lo cual, no existe ninguna duda. El método analítico desarrollado por Descartes, propugna que hay que reducir los fenómenos complejos o dividir los problemas en sus partes constitutivas para lograr entenderlos y, así, darles solución. La principal consecuencia de esta visión del mundo fue la separación entre pensamiento y materia y la consideración de que el universo material era una máquina regida por leyes matemáticas exactas. (Rosenblum & Kuttner, 2010)

Posteriormente, Isaac Newton estableció la teoría matemática del mundo que se convirtió en la base del pensamiento científico hasta la primera mitad del siglo XX. (Capra, 1992, p. 32). Según la física newtoniana, el escenario donde ocurren los fenómenos físicos es un espacio y tiempo absoluto, independiente de los fenómenos físicos que ocurren en el interior. En consecuencia, todos los cambios efectuados en el mundo físico se describían en términos de una dimensión separada, y el tiempo, que no guarda relación con el mundo material y fluye uniformemente. En este espacio y tiempo, son las partículas de materia (sólidas e indestructibles) las que se mueven. En resumen, todos los fenómenos físicos se reducen al movimiento de partículas de materia provocado por su atracción mutua (fuerza de la gravedad) y que, por tanto, dichos movimientos pueden predecirse según leyes matemáticas inmutables.

Se puede hablar, entonces, de la prevalencia de un paradigma mecanicista y reduccionista en el que el mundo podía ser considerado como un sistema mecánico que podía describirse, objetivamente, como la suma de las partes que conforman dicho sistema, y que no toma en cuenta al observador humano.

Bajo estas premisas, también se diseñaron los sistemas de gestión y dirección organizacional del siglo XX y que, a continuación, se explican brevemente.

### **Breve análisis del “management”**

#### *Empresa tradicional: Taylor, Fayol*

Antes de entrar en mayor detalle conviene dar una definición de lo que se entiende por “management” a lo largo de este trabajo. Así, citando a Hamel (2008), el “management” comprende los procesos y rutinas que determinan cómo se lleva a cabo el trabajo en la práctica cotidiana e incluye aspectos como la planificación estratégica, la preparación de presupuestos, la gestión de proyectos, la remuneración de los empleados, etc.

Teniendo en cuenta la definición anterior, a continuación se presenta un resumen histórico de la gestión organizacional que pretende sentar una base común que facilite la comprensión de la propuesta de gestión organizacional que se presenta más adelante.

Así pues, existe un consenso generalizado al atribuir a Frederick W. Taylor (1856-1915) el origen de la gestión empresarial que dominó el siglo XX y persiste en el siglo XXI. Dicha gestión se basaba en optimizar (o hacer más productivo) el trabajo manual. Para ello, separó la destreza física necesaria para realizar los trabajos manuales en movimientos y tiempo. Además, añadía que dicha separación no la podía determinar el obrero sino que debía ser pensada por el ingeniero. En otras palabras, la gestión o “management” establecido por F.W. Taylor separaba músculo y mente (al igual que anteriormente hizo Descartes) y, en consecuencia, una persona (ingeniero) diseña, decide y supervisa lo que debe hacer una segunda persona que se limita a obedecer.

Así, una vez optimizados los movimientos y los tiempos por parte del ingeniero, el siguiente paso es estandarizar los trabajos manuales individuales. De esta manera, Taylor mejoró la eficiencia de la producción industrial y estableció las bases del *management científico*; un *management* en el que el trabajador manual se transforma en el brazo ejecutor del diseño del ingeniero (Echeverría, 2000), perdiendo, de esta manera, su individualidad y la posibilidad de aportar su propio ser al trabajo. Como se resalta en el apartado anterior, se separa la mente del cuerpo, de forma que el cuerpo, funciona como una máquina, independiente de la mente. (*véase Marco conceptual*)

Una de las consecuencias de la aplicación de los principios de Taylor fue una alta tasa de rotación en el trabajo, despidos o renuncias en busca de trabajos menos exigentes. Para reducir estos efectos, empresarios como Henry Ford decidieron aumentar los salarios por encima del precio de mercado del momento y así comenzó el aumento de los salarios en base a la productividad. Así, la sociedad industrial de la época iba progresivamente adoptando los principios de gestión de Taylor. Y, como colofón, Henry Ford mejora la coordinación de las tareas individuales creando la *línea de ensamblaje* (Echeverría, 2000).

La solución de Taylor para mejorar la productividad industrial ha acabado acuñándose como “mando y control”<sup>1</sup>. Bajo este sistema, las figuras de los mandos intermedios y directores generales toman relevancia como figuras de autoridad. Se empieza a formar estructuras piramidales y jerárquicas en las que la comunicación es vertical y unidireccional. Esto es, se informa de abajo a arriba y se toman las decisiones y se dan instrucciones de arriba hacia abajo.

La estructura de la empresa tradicional establecida por Taylor, es perfeccionada, posteriormente, por Henri Fayol (1841-1925)<sup>2</sup> y por Alfred Sloan (1875-1966).

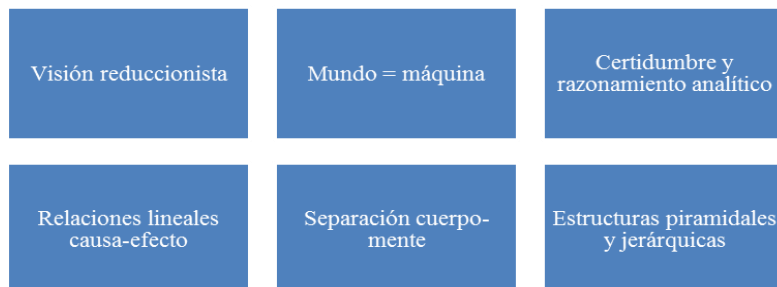
<sup>1</sup> Ordenar al trabajador exactamente lo que tiene que hacer y controlar el estricto cumplimiento de dicha tarea. (Echeverría, 2000, p. 36)

<sup>2</sup> En su obra *Administration industrielle et générale* (1916), describió sus propuestas para mejorar la eficiencia de las operaciones industriales de manera conceptual.

Tanto la visión del mundo concebida por Galileo, Descartes, Newton, etc., como el “management” aquí descritos, han contribuido a establecer unas reglas del juego que, para el propósito de este trabajo, denominamos *paradigma<sup>3</sup> newtoniano* (Sutil Martín, 2013).

A modo de resumen, la siguiente figura sintetiza la forma en que se conciben el mundo y la empresa en el *paradigma newtoniano*:

Figura 1: Principales características del paradigma newtoniano



Fuente: Adaptado de Sutil Martín, 2013.

### ¿Es actualmente válido el “management científico”?

La experiencia empresarial de finales del siglo XX y principios del XXI ha demostrado que la estructura organizativa válida en las empresas de la sociedad industrial (jerárquica y piramidal), resulta lenta y poco eficaz para tomar decisiones, detectar oportunidades de mercado, generar e implantar cambios, etc.; lo que finalmente redundará en pérdida de competitividad y en una reducción de la sostenibilidad de la empresa.

¿Por qué? ¿Qué ha ocurrido? A finales del siglo pasado, la sociedad industrial daba rápidamente paso a una sociedad globalizada gracias, principalmente, al desarrollo, implantación y expansión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Surge otro momento de cambio en el que se construye un nuevo orden económico y social conocido como “sociedad de la hiperinformación” o “sociedad del conocimiento” (Sutil Martín, 2013).

Aparecen, entonces, nuevas variables que impactan directamente en la gestión (o “management” organizacional):

- Aceleración del cambio (Echeverría, 2000, p. 43) (Sutil Martín, 2013)
- Globalización
- Aumento de la competitividad
- Nuevas tecnologías
- Trabajo no manual y producción de servicios (producto intangible)
- Necesidad de nuevos mecanismos de regulación del trabajo que se adapten a la producción de servicios.

Ya en el siglo XXI, los cambios repentinos, las ventajas fugaces, los cambios tecnológicos, los competidores sediciosos, los mercados fracturados, los clientes omnipotentes, los accionistas rebeldes, consumidores cada vez más exigentes, etc., están poniendo a prueba los límites del diseño de las organizaciones y poniendo de relieve las limitaciones de un modelo de “management” que no consigue satisfacer las demandas actuales de la sociedad. (Hamel & Breen, 2008)

<sup>3</sup> Un paradigma es una visión del mundo, una idea amplia y profunda sobre qué tipos de problemas merecen ser resueltos o son resolubles. (Kuhn, 1962)

Asimismo, el contexto geopolítico actual en el que las economías nacionales son interdependientes y los flujos de información se mueven rápidamente por Internet y dispositivos móviles ha generado un nuevo escenario en el que, por un lado, se reducen costes y se acelera la producción pero, por otro, eleva el riesgo y la incertidumbre ya que cualquier suceso en las circunstancias de una nación, puede extenderse y afectar a otra nación y provocar unas consecuencias imprevisibles. (Kotler & Caslione, 2009)

### *El vacío de paradigma y oportunidad para el caos*

Actualmente, las condiciones y premisas del paradigma newtoniano siguen muy vigentes en la gestión organizacional (véase *Empresa tradicional: Taylor, Fayol*). Sin embargo, la experiencia muestra que las fórmulas utilizadas anteriormente en la gestión organizacional, no consiguen dar respuesta a las necesidades actuales de clientes, proveedores, empleados, etc. La gestión organizacional está viviendo lo que Sutil Martín (2013) denomina *vacío de paradigma*. En este vacío, los directivos solamente saben que las reglas y fórmulas conocidas ya no funcionan. Esto conduce a una gran incomprensión de lo que ocurre y, por tanto, los directivos no se sienten seguros para proponer y abordar nuevas alternativas. En situaciones como ésta en la que la inseguridad es muy alta, es muy probable que se active el circuito del miedo.

Gracias a los avances en el campo de las neuroimágenes, se sabe que, el circuito del miedo funciona de la siguiente manera: ante un estímulo, toma el control el sistema límbico (amígdala<sup>4</sup> e hipocampo<sup>5</sup>) que es el que primero recibe la información. Éste invade y bloquea la corteza prefrontal (encargada de las funciones operativas) de forma que el individuo puede reaccionar bloqueándose o huyendo. Así, por ejemplo, en situaciones en las que nuestra supervivencia se ve amenazada (por ejemplo, desde el punto de vista de la gestión organizacional, la incapacidad de encontrar alternativas a un problema) se activa la amígdala que, una vez ha evaluado el medio externo (cosa que ocurre rápidamente), incita al cuerpo a responder antes incluso de que la persona sea consciente del peligro (Sutil Martín, 2013, p. 74). La figura 2, muestra de manera esquemática este circuito.

En este vacío de paradigma, en cambio, no está todo perdido. De hecho, para Brafman y Pollack (2013) este vacío es un *espacio en blanco* que permite un nuevo principio, un nuevo punto de partida sin límites ni estructura preestablecida en el que cualquier alternativa es posible. Este vacío de paradigma o espacio en blanco es considerado por estos autores como un elemento del caos y, por tanto, como una oportunidad para las organizaciones de innovar, crear nuevas soluciones, nuevos procesos, mejorar la productividad, etc.

Aunque la palabra caos tiene, en general, connotaciones negativas, éste puede también ser, según Brafman & Pollack (2013), una oportunidad para dar vida a nuevos proyectos. Así, a lo largo de la historia de la civilización, ha habido muchos espacios en blanco que han dado lugar a nuevos descubrimientos, proyectos, etc. Por ejemplo, la peste bubónica que asoló Europa a mediados del siglo XIV, y pudo haber sido el final de Europa, trajo consigo el descubrimiento del Nuevo Mundo o la imprenta, se fundaron y crearon las Universidades de Praga, de Florencia, Viena, Cracovia y Heidelberg en las que aumentó la demanda de estudios superiores y, dentro de éstos, las enseñanzas humanistas (que, anteriormente, bajo la hegemonía de la Iglesia, era un conocimiento controlado que se mantenía oculto en sus bibliotecas).

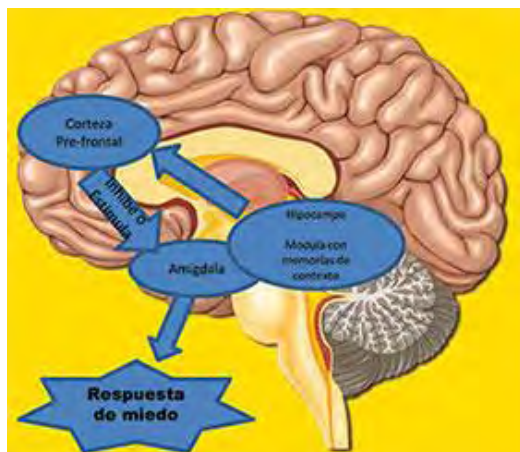
---

<sup>4</sup> Parte del sistema límbico que alerta al cuerpo en situaciones en las que peligra la supervivencia. Su vía es muy corta por lo que le llegan los estímulos antes que a la corteza cerebral.

<sup>5</sup> Parte del sistema límbico encargada de la memoria a largo plazo. Almacena los recuerdos a largo plazo que están relacionados con nuestras experiencias en función de la información proporcionada por nuestros sentidos.



Figura 2: Esquema del circuito del miedo



Fuente: Martínez, 2014.

En este sentido, la propuesta que aquí se plantea es considerar el caos, como una oportunidad y fuente de generación de nuevas posibilidades y soluciones que resulta idóneo para el paradigma organizacional que a continuación se describe.

### Nueva visión del mundo y del “management”

A principios del siglo XX, la exploración del mundo atómico y subatómico sorprende a los científicos de la época y socava las bases de la visión del mundo de la época. (Capra, 1992)

En este momento, los científicos se dan cuenta de que los conceptos básicos de la física newtoniana, válidos hasta entonces, no les ayudaban a comprender los fenómenos atómicos. De la mano de un grupo internacional de físicos entre los que figuraban Max Planck, Albert Einstein, Niels Bohr, Louis de Broglie, Erwin Schrödinger, Wolfgang Pauli, Werner Heisenberg y Paul Dirac se formula la teoría cuántica (también conocida como mecánica cuántica o física cuántica) y, con ello, cambia radicalmente la visión del mundo que los físicos tenían. De hecho, se modifican los conceptos fundamentales de espacio, tiempo, materia, objeto, causa y efecto.

Dicha teoría cuántica descubrió que los átomos no eran, como se pensaba entonces, partículas sólidas y duras sino que eran espacios y un núcleo alrededor del cual se movían los electrones. Posteriormente, se vio que las partículas subatómicas (electrones, protones y neutrones) no eran sujetos sólidos tal y como los había descrito la física newtoniana. De hecho, se comprobó que esta materia subatómica tenía una naturaleza dual y que, en función de la medición experimental (u observación), unas veces se comportaba como onda, y otras como partícula. Esto no quiere decir que sea una u otra cosa en un tiempo y espacio concreto, sino que mientras actúa como partícula, puede desarrollar su naturaleza ondulatoria, y viceversa (Capra, 1992). La interpretación de este fenómeno físico es que ningún objeto subatómico tiene propiedades que sean independientes de su entorno ya que sean éstas ondulantes o corpusculares, dependerán del sistema con el que se establezca una relación recíproca.

Se puede concluir, entonces que a nivel subatómico, la materia no existe con certeza en un momento concreto y de manera definida, sino que muestra una tendencia a ocurrir que, en el léxico de la teoría cuántica, se expresa como probabilidad y, a su vez, esta probabilidad se ex-

presa como cantidades en forma de onda conocidas como *ondas de probabilidad*<sup>6</sup>. Es decir, las leyes de la física atómica y subatómica se expresan en términos de probabilidades por lo que nunca se puede predecir con seguridad un acontecimiento atómico; tan sólo la probabilidad de que ocurra y, a su vez, esta probabilidad se refiere a la probabilidad de que varias cosas establezcan una relación recíproca, y no, como podría pensarse, a la probabilidad de que ocurra una cosa. En este punto, cabe incluir otro concepto planteado en el artículo EPR, entre otros sitios, y es el concepto del *observador*. Lo que se observó es que, en la teoría cuántica, el espectador, mediante la observación (o medición) provoca la ocurrencia del fenómeno cuántico. Este concepto de observador está muy relacionado con la conciencia humana ya que los fenómenos observados sólo pueden concebirse como correlaciones entre varios procesos de observación y medición en los que interviene la conciencia humana causando, de esta manera, las propiedades de los fenómenos observados (Rossenblum & Kottner, 2010, p. 124). Este aspecto resulta clave para el propósito de este trabajo ya que también tiene cabida en la teoría del caos y, como se verá más adelante, en neurociencia.

Surge así, a partir de esta física moderna, una visión del mundo *holística* en la que el mundo ya no se percibe como una máquina formada por partes aisladas e independientes (*véase Marco conceptual*) si no que se concibe como una unidad indivisible y dinámica cuyas partes están correlacionadas dentro del conjunto (Capra, 1992).

### ***Caos y neurociencia como nuevo paradigma empresarial***

Esta nueva concepción del mundo, unida también a los avances en la teoría del caos y su *spin-off*, la ciencia de la complejidad, abren las puertas a un nuevo paradigma empresarial en el que la empresa es un sistema global que forma parte de otros sistemas e interactúa con ellos de manera imprevisible. Es en este paradigma en el que se propone incluir el caos como un elemento necesario para la gestión organizacional o el nuevo “management”.

Antes de detallar la concepción del caos dentro del paradigma empresarial objeto del presente trabajo, conviene recordar unas nociones básicas sobre el caos. Por un lado, el estudio del caos se desarrolló ampliamente y actualmente es muy común en ciencias aplicadas como la astronomía, la meteorología, la biología poblacional y las ciencias económicas (Smith, 2007), que han tratado de describir, entender e incluso prever los fenómenos naturales que, en esencia, son sistemas inestables. Por otro lado, otras ciencias teóricas como las matemáticas advierten tres propiedades en los sistemas matemáticos caóticos (caos): no lineales, deterministas<sup>7</sup> e inestables en el sentido que muestran sensibilidad a las condiciones iniciales.

Recordando las variables planteadas en el *capítulo ¿Es actualmente válido el “management científico”?* así como las consecuencias de la teoría cuántica y las propiedades de los sistemas caóticos enumeradas, se plantea que las organizaciones del nuevo paradigma son, de manera análoga a los sistemas naturales estudiados por las ciencias aplicadas, sistemas caóticos en los que ocurren fenómenos no lineales, deterministas e inestables. En este sentido, tanto la organización, como los propios directivos, tienen la necesidad de incorporar el caos en el núcleo de la propia gestión organizacional pero también en la propia gestión personal.

Considerando que en el momento actual nos encontramos en un momento de vacío de paradigma o espacio en blanco (que proporciona nuevas condiciones iniciales), es posible acoger a *nuevos entrantes no habituales*; esto es, personas o ideas que, en apariencia, no tienen cabida pero combinan mundos aparentemente inconexos. Desde estas líneas se recomienda abrir ventanas de caos en las organizaciones que permitan crear nuevas oportunidades.

<sup>6</sup> Cantidades matemáticas abstractas con todas las propiedades características de una onda que están relacionadas con la probabilidad de encontrar las partículas en ciertos puntos del espacio y en ciertos momentos. (Capra, 1992, p. 41)

<sup>7</sup> En un sistema determinista, su estado actual define completamente su futuro. (Smith, 2011, p. 19)

La conjunción del espacio en blanco y los nuevos entrantes no habituales da lugar a fenómenos aleatorios que Brafman & Pollack (2013) denominan *casualidad organizada* y que, desde el punto de vista del caos, no es otra cosa que una aleatoriedad organizada.

Considerando a los directivos y personas que conforman la organización así como el punto de vista de la neurociencia, los cerebros de las personas que disfrutaban de estos espacios en blanco están más activos y son más eficaces (Brafman & Pollack, 2013). El neurólogo Marcus E. Raichle, mediante resonancia magnética funcional (fMRI) estudió la diferencia de energía cerebral generada por los sujetos cuando no hacían ninguna tarea comparándola cuando se centraban en una tarea concreta. El estudio mostró que no había diferencia ninguna. Descubrió también que en ambas situaciones se activaban las mismas áreas y que, además, se comunicaban entre sí constituyendo una red que conecta diversas partes del cerebro que bautizó como la *red neuronal por defecto*. Esta red está siempre activa a menos que nos concentremos en una tarea; es decir, es un proceso que no controlamos conscientemente. No obstante, la mayoría de lo que conocemos del mundo (memoria, emociones, reflexión y conciencia) se construye en esta red neuronal por defecto (procesamiento inconsciente). Este es pues, el espacio en blanco en el que nuestros cerebros crean nuevos vínculos y soluciones novedosas que no pueden tener lugar si el directivo está concentrado en una tarea.

Asimismo, esta red neuronal por defecto, también nos permite plantearnos el futuro o dicho en lenguaje de la teoría cuántica “se observa una tendencia a ocurrir de la realidad” o, en términos de teoría del caos “se crea una predicción a partir de unas condiciones iniciales”.

Desde un punto de vista operativo, cabría preguntarse ¿qué hace falta para generar este espacio en blanco en nuestras mentes y en las organizaciones? La respuesta es sencilla. Después de periodos intensos de trabajo, nuestro cerebro requiere periodos de descanso para que el inconsciente sintetice y consolide aquello en lo que se ha trabajado.

Para concluir, a continuación, y a modo de síntesis, se presenta una comparación de los paradigmas que se han analizado:

Figura 3: Comparación paradigma newtoniano-nuevo paradigma

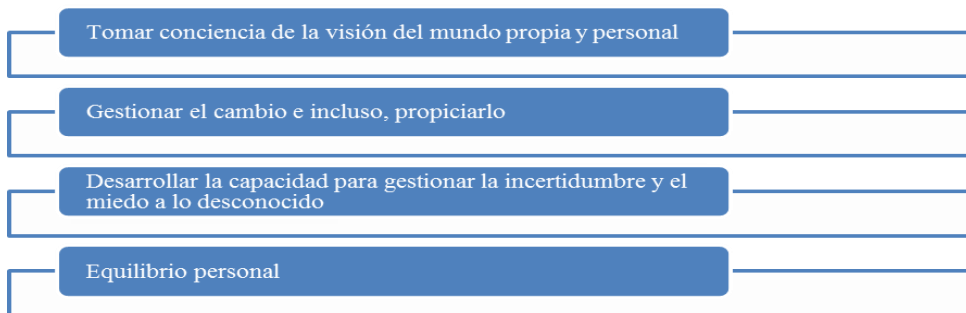
Paradigma newtoniano	Nuevo paradigma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión reduccionista</li> <li>• Mundo = máquina de elementos independientes</li> <li>• Revolución científica</li> <li>• Relaciones lineales causa-efecto</li> <li>• Separación pensamiento-materia: los fenómenos físicos son independientes del pensamiento (observador)</li> <li>• Planificación, control y supervisión</li> <li>• Caos = desorden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión holística</li> <li>• Mundo = unidad indivisible</li> <li>• Revolución cuántica</li> <li>• Correlaciones y probabilidades</li> <li>• El pensamiento (observador) determina las propiedades del fenómeno observado (materia)</li> <li>• Generación de posibles escenarios</li> <li>• Caos = oportunidad</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Sutil Martín, 2013.

### Desafíos del “management” del siglo XXI y de los directivos

El nuevo paradigma empresarial descrito anteriormente, requiere directivos capaces de gestionar los nuevos retos que se le plantean y que, a la luz de la propuesta aquí expuesta, se pueden sintetizar en los siguientes desafíos:

Figura 4: Desafíos del nuevo “manager”



Fuente: Adaptado de Sutil Martín, 2013.

A continuación se describen, brevemente, cada uno de ellos:

### 1. Primer desafío: Tomar conciencia de la visión del mundo propia y personal

Tal y como se ha visto anteriormente, la forma en que la sociedad concibe el mundo tiene su impacto en otras ciencias pero también en el resto de ámbitos de nuestra vida y, por tanto, sesgan nuestra realidad. En pleno siglo XXI, los descubrimientos científicos de disciplinas como la teoría del caos, física cuántica, neurociencia, psicología, etc., han cambiado la concepción del mundo. De hecho, los descubrimientos relacionados con la mente y la conciencia humana sugieren que nuestros pensamientos también se comportan como partículas subatómicas y que la conciencia humana determina las propiedades de estos fenómenos observados. El nuevo “manager”, por tanto, debe tomar conciencia de los propios pensamientos que conforman su visión del mundo ya que según apunta Sutil Martín (2013), el directivo puede crear sus propios pensamientos (o escenarios) y, conscientemente, provocar su ocurrencia.

### 2. Segundo desafío: Gestionar y propiciar el cambio

Las situaciones desconocidas, que actualmente son continuas, debido a los cambios acelerados y repentinos del entorno activan nuestro circuito del miedo. En este contexto, el mundo organizacional requiere directivos que desarrollen la capacidad de cambiar e, incluso, se anticipen a él.

En general, el ser humano presenta grandes resistencias al cambio ya que se activa el circuito del miedo. En este circuito, intervienen los ganglios basales y la memoria. En líneas generales, lo que ocurre es que ante la entrada de nueva información, se activa la corteza prefrontal, que consume gran cantidad de energía lo que, a su vez, hace que también se activen los ganglios basales que priorizan las opciones que funcionaron en el pasado. La activación de los ganglios basales permite a nuestro cerebro ahorrar energía y, de ahí que sea tan difícil gestionar el cambio.

Para ello, en la siguiente sección, se exponen las herramientas que todo directivo debe conocer ya que le va a permitir gestionar y anticipar este cambio y, con ello, obtener oportunidades del caos.

### 3. Tercer desafío: Gestionar la incertidumbre y el miedo a lo desconocido

Para este desafío, cabe recordar los principios de la teoría cuántica y el circuito del miedo. Las situaciones de incertidumbre, pueden generar temor. En este caso, la neurociencia ha comprobado que, cuando se activa el circuito del miedo en el ser humano, éste se bloquea y pierde la motivación.

Retomando los conceptos de las ondas de probabilidad y el observador, el nuevo “manager” puede dirigir la incertidumbre hacia una de las infinitas posibilidades de forma que, en lugar bloquearse, el directivo puede elegir, conscientemente, influir en lo que quiere que suceda (Rosenblum & Kuttner, 2010, p. 229).

**4. Cuarto desafío: equilibrio personal**

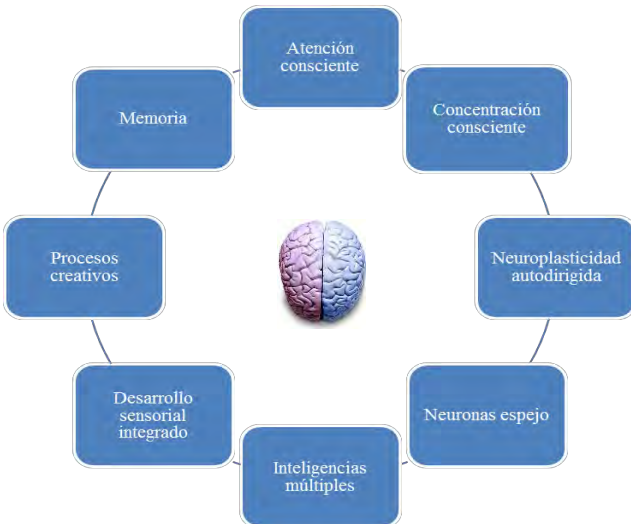
Como la teoría cuántica y del caos han demostrado, somos parte de un conjunto en el que correlacionamos con distintos elementos (compañeros de trabajo, vecinos, amigos, familia, etc.). Se ha comprobado que las circunstancias vividas fuera del horario laboral influyen en efectividad en la toma de decisiones de líderes empresariales en algo más del 50% de los casos (Sutil Martín, 2013, p. 55).

A la luz de esta información, se recomienda que la empresa y el nuevo “manager” no solo se preocupen por la preparación y capacitación del personal sino también en conseguir que, tanto él o ella misma, como el resto de personas que trabajan conjuntamente consigan un buen equilibrio personal ya que redundará en mejor motivación e implicación en el proyecto de la organización.

***La neuroestrategia como orden emergente del caos***

A diferencia de las herramientas estratégicas utilizadas tradicionalmente en la gestión organizacional, las herramientas que aquí se proponen para gestionar el caos como parte natural de la organización, son herramientas internas, centradas en la persona y basadas en el cerebro.

Figura 5: Herramientas del nuevo “manager”



Fuente: Adaptado de Sutil Martín, 2013.

La neuroestrategia frente al caos consistirá, pues, en entrenar el cerebro del nuevo “manager” en herramientas que ayuden a hacer consciente el pensamiento inconsciente. Éstas son las siguientes:

- **Atención consciente:** la atención nos conecta con el mundo modelando y definiendo nuestra experiencia. Es la atención que nos permite hacer consciente, los pensamientos inconscientes cuando está activa la red neuronal por defecto (RNM). El entrenamiento en esta herramienta ayuda a los directivos a gestionar las turbulencias emocionales del día a día y a permanecer impasibles en medio de, por ejemplo, una crisis.
- **Concentración consciente:** refleja el momento de iluminación en la resolución de problemas. Durante estos instantes se crea una compleja serie de conexiones cerebrales nuevas que pueden superar la resistencia del cerebro al cambio. Al igual

que en el caso anterior, se trata de traer al consciente una experiencia subjetiva y caótica a través de un repentino descubrimiento. Este proceso surge a partir de la integración de asociaciones débiles ya existentes (hemisferio derecho) con el hemisferio izquierdo que se activa durante el procesamiento de la información. En el ámbito organizacional, el entrenamiento en esta herramienta permite enfrentarse a los problemas caóticos ya que facilita la creación de una serie compleja de conexiones nuevas que pueden incrementar los recursos mentales.

- Neuroplasticidad autodirigida: la neuroplasticidad se basa en la capacidad del cerebro para reconectar circuitos neuronales e, inclusive, generar nuevas redes neuronales. Esta capacidad es la que le permite al cerebro aprender, adaptarse y cambiar. No obstante, para que esto ocurra, no es suficiente la repetición sino que también es necesario concentrar la atención. El siguiente paso es conseguir que esta neuroplasticidad sea autodirigida; es decir, que el nuevo “manager” puede modificar intencionadamente sus circuitos neuronales para conseguir un mayor rendimiento personal.
- Neuronas espejo: son las neuronas responsables de la empatía cognitiva; es decir, la comprensión de las acciones e intenciones de los demás de manera que se facilita la conducta social y, con ello, mejoran las habilidades de liderazgo, dirección y motivación. No obstante, estas neuronas tienen también otra cara que es la de la empatía afectiva que origina que, en ocasiones, las personas se identifican con la emoción del otro, distrayéndose y olvidándose de la propia emoción (Pillay, 2011). Un ejemplo de esto último aplicado a la gestión organizacional sería cuando existe un mal ambiente en el ámbito laboral o, tras oír el despido de un compañero o, una noticia negativa sobre nuestra empresa. En estos casos, puede ocurrir que, mediante las neuronas espejo se activen las mismas vías sinápticas que las de la persona que, bien presencialmente, bien a través de un medio de comunicación, está experimentando la emoción o intención negativa.
- Inteligencias múltiples: las distintas inteligencias descritas por Howard Gardner (1989) representan distintas formas de adquirir, retener, manipular la información del medio y demostrar los pensamientos a los demás. Esta teoría se ha visto corroborada científicamente mediante neuroimágenes en las que se han visto que, para cada tipo de inteligencia, se activan distintas áreas cerebrales. Según Gardner, estas inteligencias incluyen la lingüística, la lógico-matemática, la corporal-cinestésica, la musical, la espacial, la naturalista, la interpersonal, la intrapersonal y la espiritual. En el ámbito organizacional del nuevo paradigma hay que tener en cuenta que, en cada persona, hay predominancia de una o más de este tipo de inteligencia pudiéndose desarrollar las otras con entrenamiento. Centrando este aspecto en el caos, se puede concluir que el nuevo “manager” que pueda emplear conjuntamente varias inteligencias, tiene mejores probabilidades de gestionar adecuadamente el caos y conseguir adaptar la organización y a su equipo a las necesidades de la sociedad.
- Desarrollo sensorial integrado: esta herramienta busca la integración consciente de los estímulos sensoriales que la persona recibe a través de los sentidos para dotar de significado los distintos aspectos de la realidad. El funcionamiento de este proceso se puede explicar de la siguiente manera: los órganos sensoriales reciben un estímulo que es enviado a la corteza vía impulso eléctrico del sistema nervioso central. En la corteza se realiza la primera evaluación a la que después se le une el sistema límbico y de memoria que son los que hacen la valoración afectiva y cognitiva de cada experiencia. Se trata, entonces, de un proceso individual que influye en la forma en la que cada persona procesa la información y, por tanto, también en

la toma de decisiones. Como se trata de un proceso individual, los significados que se otorgan están influenciados por nuestra propia visión interna. La idoneidad de entrenarse en esta herramienta en la gestión del caos es que, cuanto más sentidos se integren en la interpretación de la realidad, más recursos dispondrá el “manager” para proponer soluciones nuevas en los momentos de vacío de paradigma o espacio en blanco dando pie, además, a la entrada de nuevos entrantes no habituales (véase El vacío de paradigma y oportunidad para el caos).

- **Procesos creativos:** la creatividad se puede definir como la capacidad de un individuo para generar nuevas ideas e integra la facilidad para generar ideas, la capacidad para la asociación semántica, la memoria de trabajo y la capacidad perceptiva. El proceso creativo está asociado a funciones cognitivas superiores como la memoria de trabajo, el control emocional, neuroplasticidad y memoria experiencial. Así, este proceso ocurre en ambos hemisferios y, más concretamente, en las cortezas pre-frontales aunque también está asociado a los circuitos del sistema límbico. Para que este proceso tenga lugar en nuestro cerebro, éste debe estar relajado; en estado alfa<sup>8</sup> para generar los instantes de atención consciente o en gamma<sup>9</sup> para generar los instantes de concentración consciente. En este estado, la mente, al igual que la empresa, es caótica por lo que se propicia el ambiente adecuado para generar nuevas ideas y, de ahí, su idoneidad como herramienta en la que el nuevo “manager” debe entrenarse.
- **Memoria y construcción de la realidad:** la información almacenada en la memoria ha pasado, en primer lugar, por filtros perceptuales que transforman los acontecimientos en función de la visión interna propia y experiencias. Asimismo, la emocionalidad con la que vivimos cada experiencia influye en cómo se almacena dicho recuerdo en la memoria a largo plazo. Mientras el recuerdo está almacenado en el sistema límbico, el hipocampo se encarga de organizarlo y enviarlo a la corteza para construir una representación global de dicho recuerdo. En el caso de recuerdos relacionados con emociones intensas, éstos se almacenan en la amígdala. Puesto que las conexiones que van de las zonas corticales hacia la amígdala son más débiles que las que van de ésta a la corteza, las emociones almacenadas en cada experiencia invaden nuestros pensamientos conscientes creando “falsos recuerdos” y, con ello, distintas realidades que alimentan el caos y, por tanto, crean fuentes de oportunidad.

## Conclusiones

Tras años de “management científico” que fueron válidos en la sociedad industrial, es evidente que, actualmente, la realidad imperante demanda nuevas soluciones para el “management”.

Los descubrimientos científicos de principios del siglo XX, es cierto, sentaron las bases de un nuevo paradigma que todavía no ha calado en el mundo organizacional. La sociedad ha pasado de concebir el mundo como una máquina con partes independientes a comprender el mundo como una unidad indivisible y dinámica cuyas partes están correlacionadas. No obstante, la gestión organizacional todavía no ha incorporado estos nuevos descubrimientos.

---

<sup>8</sup> En estado alfa, el cerebro emite ondas de 8-13 ciclos por segundo. El estado es de relajación, introspección, no se presta atención a la información del exterior. (Dispenza, 2012)

<sup>9</sup> Son las ondas cerebrales más rápidas, de 40-100 ciclos por segundo. Estas ondas se asocian a estados mentales elevados y una mayor atención que implica una mejor formación de recuerdos. Es un nivel de conciencia muy alto, de ahí que supongo tanto esfuerzo generar los instantes de concentración consciente.

El vacío de paradigma en el que se encuentra el mundo empresarial es, en cambio, una oportunidad para redefinir el “management” de este siglo y, en línea con la nueva concepción del mundo que está aportando la ciencia, se propone considerar a las organizaciones como unidades indivisibles y dinámicas de elementos correlacionados en los que, al igual que los fenómenos naturales como la meteorología o las dinámicas poblacionales, el caos es uno de los elementos necesarios que garantizan su supervivencia en la medida en que asumen dicho caos para adaptarse a los cambios del entorno, incluir la incertidumbre como algo natural y vencer el miedo a lo desconocido.

Por otro lado, hacer frente a la incertidumbre, miedo, cambio, correlaciones de probabilidades, etc., requiere, por parte del directivo tomar conciencia de la nueva realidad y desarrollar su autoconocimiento y el de sus colaboradores mediante una serie de herramientas que favorecen el aprovechamiento de los procesos cerebrales inconscientes y la toma de conciencia plena del individuo y de sus decisiones.

A medida que el nuevo paradigma empresarial va tomando forma, los avances en la teoría del caos han estimulado el desarrollo de la ciencia de la complejidad. Esta ciencia se ocupa de los sistemas dinámicos complejos que tienen la capacidad de autoorganizarse espontáneamente y crear, de este modo, nuevas estructuras en respuesta a los cambios en el ambiente. El cerebro humano, por ejemplo, es un sistema adaptativo complejo que continuamente está reorganizando sus conexiones neuronales a medida que aprende de la experiencia sin necesidad de ningún mecanismo de control central.

Las consecuencias de la ciencia de la complejidad en el mundo organizacional todavía están siendo estudiadas y analizadas. Integrar esta ciencia con la neurociencia y las teorías cuántica y del caos en la gestión personal y organizacional sigue siendo, un reto todavía a resolver.



## REFERENCIAS

- Brafman, O., & Pollack, J. (2013). *La necesidad del caos*. Barcelona, España: Ediciones Urano, S.A.
- Camillus, J. (1997). Shifting the Strategic Management Paradigm. *European Management Journal*, 15(1), 1-7.
- Capra, F. (1992). *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. (G. de Luis, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Editorial Troquel, S.A.
- Dispenza, J. (2012). *Deja de ser tú. La mente crea la realidad*. (N. Martí Pérez, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Urano, S.A.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *El futuro del management*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Kotler, P., & Caslione, J. (2009). El mundo ha entrado en una nueva escena económica. En P. Kotler, & J. Caslione, *La ciencia del caos. El management y el marketing en la era de las turbulencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez, K. (Julio de 2014). *Galenus. Revista para los médicos de Puerto Rico*. Recuperado el 07 de Julio de 2014, de El rol del aprendizaje del miedo en el desarrollo de los trastornos de ansiedad: <http://www.galenusrevista.com/El-rol-del-aprendizaje-del-miedo.html>
- McKercher. (1999). A chaos approach to tourism. *Tourism Management*, 20, 425-434.
- McMillan, E., & Carlisle, Y. (2007). Strategy as Order Emerging from Chaos: A Public Sector Experience. *Long Range Planning*, 40, 574-593.
- Pillay, S. (2011). *Your Brain and Business. The Neuroscience of Great Leaders*. Pearson Education, Inc.
- Pryor, R., & Bright, J. E. (2007). Applying Chaos Theory to Careers: Attraction and attractors. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 375-400.
- Rosenblum, B., & Kuttner, F. (2010). *El enigma cuántico. Encuentros entre la física y la conciencia*. (A. García Leal, Trad.) Barcelona, España: Tusquets Editores, S.A.
- Smith, L. (2007). *Caos: una breve introducción*. (P. Ventura López, Trad.) Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Speakman, M., & Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 67-77.
- Sutil Martín, L. (2013). *Neurociencia, empresa y marketing*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Tetenbaum, T. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Spring*, 21-31.

## SOBRE LAS AUTORAS

**Lucía Sutil Martín:** Doctora en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Estudios Freudianos y Máster Psicoterapia Psicoanalítica. Profesora de la Universidad Rey Juan Carlos en el Departamento Economía de la Empresa y Directora del Máster Universitario en Desarrollo de Técnicas Neurocognitivas aplicadas a Organizaciones Empresariales: Neuromanagement. Ha publicado distintos libros en el área de neuromanagement; publicidad subliminal y comportamiento del consumidor; marketing relacional y emociones. Presidenta del Instituto de Desarrollo de Técnicas de Neuromanagement (ITNM); fundadora y miembro del grupo de investigación “Neurociencia, Empresa y Marketing”. Consultora independiente en empresas. Directora de los siguientes cursos impartidos en la Universidad Rey Juan Carlos: Curso Superior Universitario en Técnicas de Neuromanagement- Nivel Básico y Avanzado. Curso Superior Universitario en Neuromarketing y Ventas. Colaboradora en diversos medios de difusión pública.

***Mónica Miret Torremocha:*** Miembro del grupo de investigación “Neurociencia, Empresa y Marketing”. Máster en Desarrollo de Técnicas Neurocognitivas aplicadas a organizaciones empresariales: neuromanagement en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid; MBA y “MSc in Sustainable Development & Corporate Responsibility” en la Escuela de Negocios EOI. Licenciada en Ciencias Ambientales e Ingeniera Técnica Forestal por la Universidad Politécnica de Valencia. Su trayectoria profesional está vinculada a la consultoría estratégica y operativa para clientes del sector público y privado en países como Francia, Italia, Reino Unido, México, Panamá, Ucrania y España. Asimismo, ha liderado y coordinado equipos de consultores en las empresas internacionales en las que ha trabajado y un grupo de voluntarios en una organización del tercer sector. Actualmente es profesora colaboradora del Máster en Neuromanagement de la Universidad Rey Juan Carlos y colabora en su organización y gestión.



# El aprovechamiento de potencialidades locales: la creación de una microempresa procesadora de pez diablo (*Hypostomus Plecostomus*) en Jalpa de Méndez, Tabasco, México

Jesús Alberto Morales Méndez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Ana Bertha Vidal Fócil, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Beatriz Pérez Sánchez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

**Resumen:** En el Estado de Tabasco reviste singular importancia observar que la pesca como subsector de las actividades agropecuarias ha disminuido debido a la propagación del *hypostomus plecostomus*, pez armado o pez diablo que desde su aparición en aguas de la entidad en el año de 1995 ha afectado a más de 8,000 pescadores de más del 70% de los municipios que integran esta entidad federativa. Actualmente la captura de pez diablo representa el 80% de la pesca total en Tabasco, México; por ello es importante la búsqueda de alternativas para su aprovechamiento, para darle un uso que impacte positivamente en la pesca de las regiones riverieñas que se están viendo afectadas. Por lo tanto, existe la necesidad de que se establezcan empresas que coadyuven en atacar el problema. Para ello, el desarrollo social y regional debe ser un factor importante en el impulso de una alternativa de utilización de esta plaga exótica, debido a que este tipo de proyectos deben de buscar la explotación racional de los recursos naturales y de mano de obra con que cuentan las diversas comunidades del estado de Tabasco. Con base en lo anterior, se propone la creación de una microempresa que procese el pez diablo para transformarlo en alimento acuícola que pueda ser aprovechado por los acuicultores de la región

**Palabras clave:** organizaciones sostenibles, economía regional, proyectos productivos

**Abstract:** In Tabasco singular importance to note that fishing as part of the activities agriculture has declined due to the spread of *Hypostomus plecostomus*, armed devil fish or fish since its appearance in the waters of the entity in the year of 1995 has affected more than 8,000 fishermen for over 70% of municipalities that make up this federal entity. Currently devil fish catch accounts for 80% of the total catch in Tabasco, Mexico; therefore it is important to seek alternatives for its use, to give an application to impact positively in the riverine fishing regions are being affected. Therefore, a need exists for established companies that help in tackling the problem. For this, the social and regional development should be an important in promoting an alternative use of this exotic pest factor, because such projects should seek the rational exploitation of natural resources and manpower available to them the various communities Tabasco state. Based on the above, the creation of a small business that intends to process the fish devil to transform it into aquaculture feed that can be used by farmers in the region.

**Keywords:** Sustainable Organizations, Regional Economics, Production Projects

## Planteamiento del problema

En el presente estudio se considera que Tabasco cuenta con una gran cantidad de ríos, lagos y lagunas, además de aguas marinas del Golfo de México que forman esteros y manglares (Reyna Bensusán, 2011). Solo la entidad cuenta con 1,293.31 km<sup>2</sup> de cuerpos de agua distribuidos en sus 17 municipios. El agua es un recurso natural de alta prioridad para el desarrollo del estado debido que es indispensable para la actividad doméstica, agropecuaria, e industrial. El 33% del vital líquido existente en el país se localiza en el Estado de Tabasco.

Por otro lado, las actividades predominantes en el Estado de Tabasco hasta antes de la década de los ochenta eran las actividades productivas del sector primario: la agricultura, la ganadería y la pesca; fue a partir de 1980 que las actividades petroleras cambiaron el panorama económico de la entidad.

Sin embargo, existe actualmente la necesidad de volver a las raíces económicas, es decir, replantear las actividades agropecuarias, evaluar las potencialidades y hacer crecer este sector, para

diversificar estas actividades del área rural. Por lo anterior, si se cuenta con gran cantidad de agua es trascendente que hoy en día se invierta en la actividad pesquera del Estado y al mismo tiempo las actividades relacionadas con esta, para generar valor agregado a los productos.

La pesca en ríos, lagos, lagunas, presas y esteros es menos representativa que la de mar, pero de gran valor para algunas regiones de México por su aportación alimentaria y económica. Muchas veces, para aumentar la productividad en estos cuerpos de agua interiores se siembran peces u otros organismos acuáticos como trucha (salmo trutta), lobina (dicentrarchus labrax), camarón (palaemon serratus) y langostino (penaeus vannamei), que se producen mediante la acuicultura, actividad que destaca en Veracruz, Hidalgo, Sonora y Tabasco (INEGI, 2010).

En los ríos, lagos y represas del país, se localizan especies importantes para la pesca. Entre las especies de peces utilizadas están los bagres (pimelodus labrosus), las carpas (cyprinus carpio), los charales (chirostoma) y las tilapias (oreochromis niloticus), además de almejas (venus antiqua), tortugas (testudines), cocodrilos (crocodilias), etcétera. La pesca y acuicultura proveen la mejor y más accesible proteína de origen animal, históricamente desaprovechada por el estado mexicano como fuente estratégica de alimentos. La diversidad de especies no representa un obstáculo como tal, ya que mediante una adecuada flexibilidad en las técnicas de captura, industrialización y comercialización se pueden obtener ventajas, ampliando el número de organismos que se aprovechen. La población de pescadores en el Atlántico del país se encuentra en los estados de Tamaulipas, Veracruz y Campeche, y el menor en Tabasco Yucatán y Quintana Roo (Cifuentes Lemus, 1989).

En México, el consumo aparente per cápita de pescado, creció de 3.5 kilogramos en 1970 hasta 23.4 kilogramos en el año 1981, alcanzando en este último año, uno de los puntos históricos más altos de producción 1, 565, 465, toneladas en un país entonces con 72 millones de habitantes. En 2008 con 108 millones de habitantes en México, el consumo es de 10.6 kilogramos (CANAINPESCA, 2009).

En el marco estatal, Tabasco cuenta con un litoral de 198.8 kilómetros entre las desembocaduras de los ríos Tonalá y San Pedro, además tiene 29,800 hectáreas de esteros, lagunas y albuferas, así como innumerables ríos y arroyos los cuales suponen grandes posibilidades para la explotación pesquera, tanto de agua salada como de agua dulce; podrían explotarse en la actualidad unas 70,000 toneladas de peces y en el largo plazo hasta 155,000 toneladas, solo considerando la entidad. Actualmente se calculan en el estado alrededor de 55 especies distintas de especies marinas explotables y prácticamente toda la pesca se destina al consumo humano dejando para uso industrial sólo los desechos no susceptibles de ser consumidos. En consecuencia, si se crearan centros para la producción piscícola dada la abundancia de aguas dulces con que se cuenta, Tabasco se convertiría en un productor de primera línea, aprovechando racionalmente los recursos con los que cuenta. (SAGARPA, 2010)

La pesca enfrenta varios problemas en el país y Tabasco no es ajeno a esta realidad, padece los mismos problemas. Uno de los problemas más importantes son las plagas que afectan a la pesca, como lo son las algas (chlorophyta), el pez león (pterois antennata), el pez gato (ameiurus melas), algunas especies de caracoles (gasterópodos), langostas cherax (cherax quadricarinatus), el cangrejo americano (procambarus clarkii), entre otras. En Tabasco la plaga del pez armado o pez diablo desde su aparición en aguas estatales en 1995 debido a las inundaciones registradas, ha afectado a más de 8,000 pescadores; Actualmente de cada 100 peces que se capturan, 80 de ellos son plecostomus (Mendoza, 2007).

Es así, como existe la necesidad que actualmente se presenten propuestas con enfoque de sustentabilidad que puedan atacar el problema, basadas en la economía regional; con el fin de buscar al mismo tiempo el desarrollo de las diversas comunidades del estado de Tabasco que se dedican a la actividad pesquera.

El objetivo general de este trabajo es proponer la creación de una microempresa que reduzca el daño económico y ecológico del pez diablo mediante su aprovechamiento como materia prima para producir alimento acuícola, principalmente para la mojarra tilapia.

Los objetivos específicos a continuación se relacionan:

- Realizar un estudio de potencialidades de la región donde se pretende establecer la microempresa, de tal forma que se puedan conocer las condiciones sociales y económicas del lugar; en este caso será del municipio de Jalpa de Méndez, Tabasco, ya que la propuesta

se establecerá en un lugar donde existan cuerpos de agua importantes y se encuentren establecidos viveros acuícolas.

- Realizar un proyecto de inversión o plan de negocios a modo de propuesta donde se presenten las características del alimento acuícola a producir, el mercado; y se muestre un análisis tanto técnico como económico de la propuesta, con el fin de demostrar su factibilidad.

## Aspectos Teóricos

La significación base del desarrollo local es la idea de determinar, por un lado, cual es el potencial de recursos con el que se cuenta y que está subutilizado y, por otro lado, cuáles las necesidades que se requiere satisfacer de las personas, de las comunidades, de las colectividades, de los municipios, y de la sociedad en su conjunto. En este sentido, la lógica de formulación de una estrategia de desarrollo debe estar integrada por los siguientes aspectos:

- Determinación de unos objetivos estratégicos a partir del conocimiento del potencial económico local, análisis de los recursos y potencialidades de la zona, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden existir para que surjan y se desarrollen actividades económicas.
- Creación de los medios que involucren a todos los agentes económicos en este proceso. Se trata en este caso de introducir la dinámica y la estructura del asociativismo (partenariado) y de cooperación en torno a una institución de seguimiento y ayuda a las iniciativas y acciones de desarrollo.
- Creación de las condiciones generales e infraestructura adecuada para permitir y facilitar el surgimiento de las iniciativas económicas teniendo en cuenta las necesidades detectadas y los objetivos perseguidos, creando así un entorno favorable para las empresas y negocios. Aquí se debe incorporar también todo lo que tiene que ver con la infraestructura social que debe ofrecer el municipio.
- Medidas de acompañamiento relacionadas con formación de los recursos humanos adecuado a las demandas del mercado de trabajo que hayan de surgir, información continua de cuáles son y cómo utilizar los programas de promoción del desarrollo lanzados por cualquier nivel institucional y, sobre todo, mejorar los aspectos que puedan afectar a las potencialidades de desarrollo.

Como es fácil apreciar, los aspectos que componen la estrategia integran en forma importante y explícita la variable del desarrollo económico local y, en concreto, los aspectos que tienen que ver con fomento productivo, creación de empleo, formación de recursos humanos e infraestructura de apoyo.

A continuación se plantea el camino que se propone seguir para formular unos lineamientos estratégicos de desarrollo local, por parte de un grupo de personas, representativas, y en representación, de distintos actores de una localidad, y que permitan entregar ciertas ideas fuerzas acerca de los caminos a seguir para desencadenar tal proceso:

### a) Diagnóstico

Debe proporcionar la información que permite conocer la capacidad de desarrollo, las oportunidades y potencialidades, así como los recursos disponibles para ello. Para esto, se propone arrancar desde los diagnósticos preexistentes de que dispone el respectivo gobierno local, los cuales están basados en información de base secundaria y que deben recoger los estudiantes para conformarse un panorama preliminar de la situación de la localidad.

A estos antecedentes se sugiere agregarle información propia recolectada a través de dos mecanismos: entrevistas a informantes claves y observación directa con visitas a terreno. Recurriendo a estos antecedentes se propone entonces que los participantes de este trabajo reúnan los elementos preliminares necesarios para formarse una idea general de las potencialidades y obstáculos que la localidad presenta para activar un proceso de desarrollo local.

### b) Vocaciones

Definidas como la aptitud, capacidad o característica especial que tiene la localidad para su desarrollo. En definitiva, se trata de buscar que es lo que hace especial, propio del lugar, como

imagen de marca diferenciada a la localidad para potenciar algunas actividades estratégicas que le permitieran impulsar un proceso de desarrollo específico.

c) Objetivos estratégicos

A partir de los problemas enumerados en la fase anterior se deben, utilizando la técnica de análisis de árboles de problemas, identificar la resolución de los problemas detectados. Los fines y la situación esperada asociados a esta fase se transformarían en los objetivos estratégicos y específicos que se deberían alcanzar, los mismos que se pueden definir como las aspiraciones en cada ámbito de desarrollo en que se ha dividido el ejercicio.

d) Estrategia local de desarrollo

La estrategia se define como el camino seleccionado para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello se recurre a una técnica de análisis FODA de manera tal de estudiar para cada objetivo estratégico las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pueden condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos. Para ello, se debe procurar la definición de la estrategia más adecuada aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

e) Proyectos de inversión

Para materializar los objetivos de desarrollo, a través de la estrategia seleccionada, se requiere identificar y seleccionar los proyectos de inversión que darán concreción efectiva al plan de desarrollo. Los proyectos se pueden identificar a partir de los medios del árbol de medios y fines utilizado para definir los objetivos. Este ejercicio de planificación concluiría en este punto con la enumeración de algunas ideas de proyectos estratégicos cuyo desarrollo e implementación podría quedar como un desafío para las respectivas autoridades locales. (Silva Lira, 2003)

El desarrollo local es un modo de promover factores necesarios para dinamizar investigación de una unidad socio-territorial. De ahí la importancia de identificar de elementos potenciales de desarrollo y su acción coordinada para procurar su plena utilización.

Conocer las potencialidades nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio.

Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades, como así también, que problemas son causa de otros y cuales consecuencia. Nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.

Para conocer las potencialidades en proyectos sociales o productivos de pequeña escala es conveniente realizar diagnósticos que incluyan una etapa de contacto directo con la población que participa en el proyecto y otra de gabinete con trabajo sobre la base de información secundaria.

Es la base sobre la que tomamos todas las decisiones del proyecto. En él se encuentran todas las hipótesis de las que partimos al planear el trabajo futuro y las posibles reacciones del sistema a la introducción de la nueva propuesta. Por ello, si nos equivocamos al plantear las potencialidades, con seguridad fracasaremos en la implementación del proyecto. (Costamagna, 1999).

Las posibilidades de inversión para proyectos en municipios rurales descansan básicamente en la esfera gubernamental (en sus tres ámbitos) y, en menor medida, en los esfuerzos de la sociedad civil vinculados con fuentes de financiamiento internacionales para el desarrollo.

En el caso del desarrollo local, los proyectos de inversión no son hechos aislados o desvinculados de su territorio y de las relaciones sociales ahí establecidas. Al contrario, cualquier acción desplegada está inserta en procesos sociales que expresan el desenvolvimiento cotidiano de las relaciones económicas, sociales y de poder locales.

Al profundizarse la descentralización, se han ido definiendo algunas perspectivas del desarrollo referidas a los espacios más cercanos a la población. Destaca la postura que se centra en el crecimiento económico y en el papel de las entidades privadas, basada en las experiencias de los distritos industriales italianos, como lo expresa Blakely (1994:49-52), que entiende el desarrollo local como un proceso por el cual los gobiernos locales y su comunidad orientan sus recursos para crear los

vínculos adecuados con el sector privado, generar nuevos empleos y estimular la actividad económica en un territorio económico particular. En este mismo sentido, Vázquez y Conturrero (1994:31-33) consideran que los empresarios son los actores locales con capacidad para organizar los factores productivos y que las entidades político-administrativas deben fomentar un entorno económico competitivo para impulsar el potencial local. Siguiendo esta vertiente, los actores locales tejen alianzas desde su territorio para solucionar sus problemas mediante una política de redistribución basada en sus propios recursos (productivos, naturales y sociales) y en los que gestionen por la vía de asignaciones presupuestales, programas sociales o inversiones externas.

En la literatura técnica se clasifica un proyecto de inversión por su carácter económico o social. Desde una perspectiva del desarrollo local la frontera entre ambas dimensiones tiende a borrarse. Son las condiciones concretas de los espacios locales las que “definen en mayor o menor grado el criterio imperante para la evaluación de un proyecto”, esto indica qué tanta relevancia tiene un aspecto sobre otro.

La elaboración de proyectos de desarrollo local en municipios rurales se debe realizar desde un enfoque de evaluación integrado, incorporando en el proceso la vinculación de las dimensiones social y económica. (Rodríguez Wallenius, 2008)

### **Análisis del Territorio de Jalpa de Méndez, Tabasco, México**

De las potencialidades con que cuenta el municipio de Jalpa de Méndez, Tabasco se encuentran los recursos naturales que puede explotar para elevar su nivel de actividad agrícola, de forma específica el municipio cuenta un campo que puede aprovechar para producir cultivos regionales como los cítricos (naranja o limón persa), cacao, tomate o algunas variedades de chiles.

Esto por el lado de la agricultura; en la pesca, el municipio cuenta con cuerpos de agua que son importantes, no solo para la actividad pesquera sino también para la actividad turística, esto debido a lagunas como la de Pomosú y El Troncón.

Un punto que tiene a favor el municipio es su cercanía con la capital del estado y con otros municipios, disminuyendo así los costos de transporte y generando economías de escala, por ello en el municipio se han asentado tiendas de abarrotes de empresas nacionales.

El análisis de las actividades económicas del municipio de Jalpa de Méndez, da como resultado que algunas limitaciones que tiene el municipio es la falta de inversión por parte de empresarios locales, la cual debe de elevarse para crear fuentes de empleo, y sobre todo, que las utilidades de las empresas se inviertan en nuevas empresas o subsidiarias, en el municipio o en su caso en el estado y no se regresen estos capitales a la matriz de las empresas nacionales, a como sucede actualmente.

Otra limitación es la falta de infraestructura educativa, de esparcimiento (parques, plazas) y de salud que hay en el municipio, ya que como se describe, la infraestructura del municipio representa del 2 al 3 por ciento de la existente en toda la entidad.

Entre las problemáticas que aquejan al municipio son la falta de industrias, que es casi inexistente en el lugar. Por otro lado, aunque la zona cuenta con cuerpos de agua que se pueden explotar para la generación de empleos, estos se encuentran infestados de la plaga del pez diablo, una especie acuática que se ha convertido en un problema para el sector pesquero a como se plantea en apartados anteriores.

Finalmente, como resultado del análisis del municipio de Jalpa de Méndez, Tabasco, se obtiene que la vocación del municipio recae en que de las potencialidades con que cuenta el municipio se encuentran los recursos naturales con los cuales puede elevar su nivel de actividad agrícola y generar cadenas de valor en el largo plazo, procesando estos productos. Al igual, una de las líneas de acción del municipio para elevar su desarrollo económico, es desarrollar una alternativa agroindustrial con el objetivo de aumentar la aplicación de tecnología e infraestructura al municipio, aprovechando y procesando los recursos naturales con que cuenta la región.

La estrategia de desarrollo local para el municipio es diseñar un proyecto de inversión basado en la producción de alimento acuícola a base de la harina del pez diablo, especie acuática considerada una plaga en los humedales del estado y por lo tanto, de los pertenecientes al municipio de Jalpa de Méndez, Tabasco. Proponiendo la creación de una agroindustria que procese esta materia prima que no ha sido explotada en el



estado y que amenaza con la actividad pesquera, además que la creciente actividad acuícola de la zona se verá beneficiada con un producto (el alimento acuícola) que podrán usar en sus negocios.

## Propuesta Agroindustrial

El proyecto consiste en la elaboración de alimento para peces de engorda como la tilapia y la mojarra, hecho a base de harina de pescado, la cual va ser obtenida mediante un proceso industrial que se le realizará al pez diablo, siendo este pez la materia prima principal del producto final. Se busca la creación de una pequeña empresa, la cual utilizara mano de obra del lugar, impulsando la creación de empleos directos e indirectos.

La propuesta de esta agroindustria tiene considerado nombrar a la empresa “Cu’sh Melú”, cuyos vocablos chontales, lengua hablada en la zona donde se pretende llevar a efecto significa “alimento de pescado”. Cu’sh Melú impulsara la utilización de las materias primas de la localidad y la introducción de tecnología en dicho lugar. Buscará la capacitación y la mejora de sus procesos productivos con el fin de mantener la calidad y satisfacción del cliente.

Las actividades de la empresa pertenecen al sector agropecuario, abasteciendo de alimento a las especies pecuarias de la región. De manera más específica nuestra actividad de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística Geográfica y Estadística (INEGI) pertenece a la subrama 31111 (Elaboración de alimentos para animales), a la rama 3111 del mismo nombre, al subsector 311 (Industria alimentaria) que está dentro del sector 11 (Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza) (INEGI, 2009).

El bien final que ofrece al mercado es un alimento para animales acuícolas como la tilapia y la mojarra, que son de uso comercial; este alimento contiene en promedio un 36.7% de proteína cruda que es benéfica para este tipo de animales de engorda, el cual también contendrá vitaminas y minerales. Este producto se le debe de suministrar diariamente para que engorden de manera óptima al final de su crecimiento. Este producto está dirigido para ser usado en la alimentación de mojarras y tilapias en forma de granjas o estanques, conocidos como viveros, donde este alimento se podrá usar hasta 4 veces al día, elevando diariamente hasta un 5% de su peso corporal (Bocek, 2003). El uso del alimento diariamente tiene como finalidad hacer que el peso corporal del ejemplar aumente de entre 3 y 5 por ciento. El alimento se le debe proporcionar de 3 a 4 veces al día, esto de acuerdo a los resultados que desea obtener el productor. Esta elaborado principalmente con harina de pescado, obtenida del pez diablo y será complementada con harina de trigo y maíz. El pez diablo es un animal acuático con alto contenido de proteínas, el 88 %, además de omega 3; es un pez que quizás como otra solución se pueda hacer en filetes para uso comestible del ser humano, gracias a que tiene gran contenido en nutrientes (Paramo Delgado, 2010).

La misión es ser una empresa competitiva en la elaboración de alimento acuícola, haciendo uso de la mejor tecnología disponible en el ramo; teniendo presentes el uso responsable del pez diablo como materia prima de la empresa, especie considerada una plaga en el país.

Mientras, la visión es ser un modelo de negocio con presencia en la región sur sureste del país, con modernas y sofisticadas plantas que aprovechen al pez diablo como materia prima.

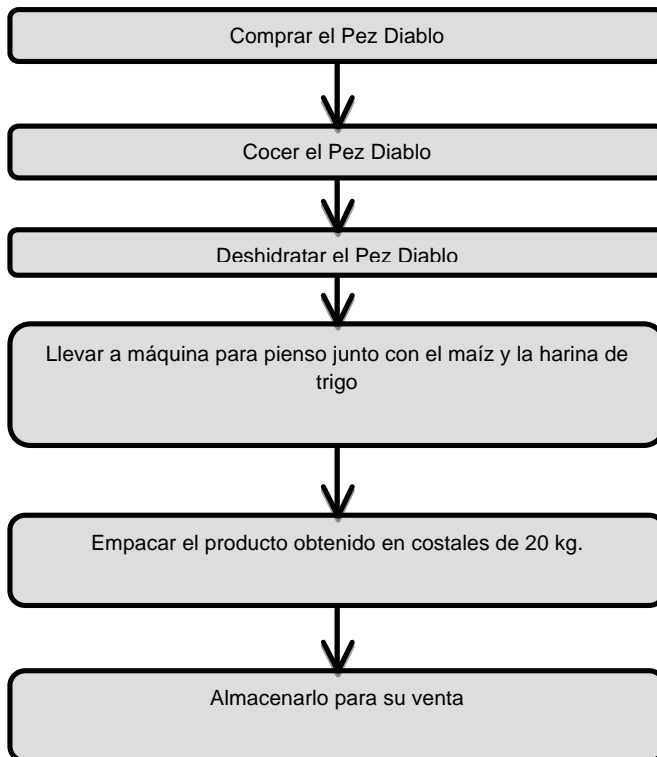
Aunque en el estado se cuenta con 186 grupos productores de tilapia (*Oreochromis niloticus*), especie a la cual va dirigido principalmente este producto (SAGARPA, 2010); se tendrá como clientes potenciales a los 19 grupos que se dedican a la crianza de tilapias ubicados en el municipio de Jalpa de Méndez. Aunque Centla, Paraíso y el Centro son los municipios con mayor número de grupos de producción acuícola, Jalpa de Méndez ocupa el cuarto lugar, aunado a eso este municipio es uno de los más afectados por la plaga y está cerca del municipio de Nacajuca y Centro, municipios estropeados por el pez diablo, siendo Centro el tercer municipio con mayor número de viveros en el estado (Fundación Tabasco A. C., 2005). Por ello el mercado serán todos aquellos productores del municipio y nuestras posibilidades de crecimiento serán en menor medida aquellos productores de pescados que estén en la subregión centro y chontalpa, debido a la cercanía existente con el municipio de Jalpa de Méndez.

El alimento para peces de engorda (tilapia) que pretende crear el proyecto tiene características que lo distinguen de otros productos, como es que tiene mayor contenido proteínico que otros productos, debido a

que el pez plecostomus tiene un 88% de proteínas que harán un producto de alta calidad. Además, contiene una gran cantidad de ácidos grasos omega 3 que ayudara al desarrollo del pez al que se le vaya a suministrar; aporta fosforo al pescado al que se este alimento, siendo un buen alimento en su etapa de engorda; contiene un alto índice de vitaminas como el complejo B12 y la vitamina A y D. Tiene como ventaja que se está usando para su elaboración el pez diablo, ayudando así a disminuir su impacto en los ríos y lagunas; y sobre todo a contrarrestar el efecto negativo sobre la actividad pesquera en ciertas regiones del municipio de Jalpa de Méndez. No obstante, como el insumo principal se encuentra cerca, disminuye costos de transporte y esto se ve reflejado en que será un producto con un precio menor a los existentes en el mercado.

El proceso de producción del alimento acuícola se puede dividir en dos partes, en la primera donde el pez diablo es procesado hasta obtener una harina, y la segunda parte en la que la harina de pez diablo se combina con otros insumos para obtener el alimento acuícola final. El proceso desde la obtención del pez hasta la salida del producto final consiste en comprar, cocer, moler y deshidratar el pez diablo. Terminado lo anterior, se obtiene la harina de pescado, esta es llevada a la planta para pienso, que es un equipo completo en el que se vierten las cantidades exactas de materia prima (maíz y harina de trigo) de acuerdo a la cantidad de alimento que se desea producir. Por último, el producto resultante es empaquetado en presentación de bultos de 20 kg. y llevado al almacén listo para su venta.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso del alimento acuícola con harina de pez diablo



Fuente: *Elaboración propia, 2013.*

En cuanto a la producción, la propuesta considera producir 70 bultos diarios, 375 semanalmente y 1500 al mes, para producir al año 18,000 bultos de alimento acuícola de 20 kilos cada uno, a un precio de \$200.00 con un costo de producción por bulto de \$188.00; en el largo plazo este plan de producción irá

fluctuando debido a las temporadas altas y bajas de la venta de tilapia, debido a que a como se acerca la semana santa entre abril y mayo, los productores de tilapia demandan más alimento, a modo que el peso de los peces aumente considerablemente; teniendo temporada baja de venta del alimento acuícola al término de la semana santa; por ello se irá variando la cantidad de bultos a producir en el largo plazo.

La suma de inversiones fijas y capital de trabajo que requiere el proyecto se muestran de la siguiente manera:

Tabla 1. Inversión total del proyecto

Concepto	Monto
Inversión Fija	\$ 1,913,042.00
Inversión en Capital de Trabajo	1,955
I.V.A.	1,955
<b>Total de Inversión Inicial</b>	<b>2,400,176.32</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 2. Origen de los recursos para el proyecto

Origen	Monto	Porcentaje
Capital Social	\$480,035.26	20.00%
SAGARPA (Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación del Gobierno de México) (Este recurso se obtendrá del Programa para la Adquisición de Activos Productivos)	750,000.00	31.24%
Fondo del Emprendedor del Instituto Nacional del Emprendedor del Gobierno de México	1,170,141.00	48.76%
Total	2,400,176.32	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 3. Utilidades en el primer año de operación

CONCEPTO	TOTAL
Ventas Contado	3,600,000
Total Ventas	3,600,000
Costo de Ventas	2,136,914
Utilidad Bruta	1,463,086
Gastos	
Sueldos de directivos	166,800
Sueldos de empleados	64,800
Consumo de energía eléctrica	12,000
Consumo de agua potable	9,600
Renta del local.	24,000
Pago de intereses	114,576
Depreciación	204,354
Amortización	1,000
Total de Gastos.	597,130
Utilidad de Operación	865,955
Impuestos (30%)	259,787
<b>UTILIDAD NETA (PÉRDIDA)</b>	<b>606,169</b>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 4. VPN y TIR del proyecto

<i>Inversión inicial</i>		<i>Tasa de interés</i>	<i>Flujo año 2012</i>		<i>Flujo año 2013</i>
(\$2,400,176)		10%	1,037,002		956,951
<i>Flujo año 2014</i>			<i>Flujo año 2015</i>		<i>Flujo año 2016</i>
1,122,198			1,415,704		1,708,666
<i>VPN</i>	\$3,249,776		<i>TIR</i>	38%	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Conforme a esta valuación, el proyecto es viable financieramente. Porque los flujos de efectivos retornarán al término de los 5 años a una tasa del 38%, cuando la tasa mínima de deuda de referencia sea del 12%. El periodo para Recuperar la Inversión será de 31 meses y los flujos de efectivos que se generen después de este periodo, serán íntegros para continuar fortaleciendo el proyecto.

De acuerdo a la evaluación económica se observa lo siguiente:

- Que en promedio por cada peso de deuda que pague, le quedaran 21 pesos para continuar operando sin problemas de liquidez.
- Que en promedio le quedarán \$ 3, 430,420.00 como capital de trabajo para continuar operando sin problemas de liquidez.
- Que los activos adquiridos en el arranque fueron financiados en un 37% por terceros y al fin de los 5 años representan del 1%. Lo que indica que no existe riesgo, por la participación de terceros.
- Que los activos totales al inicio fueron financiados en un 63% por los dueños. Que con cada peso de activos que se tiene, se generan en promedio 1.00 peso de ventas netas.
- Que con el 100% del capital contable, se generan en promedio el 29 % de las utilidades netas, lo que indica que es un buen porcentaje.
- Que con el 100% del activo total, se generan en promedio el 23 % de las utilidades netas en cada año.
- Que las utilidades netas representan en promedio el 17 % en relación al 100% de las ventas netas.

## Conclusión

Esta investigación cumple con ser una propuesta favorecedora para aprovechar el plecostomus (pez diablo), que más allá de una amenaza para la pesca puede ser considerada una oportunidad de negocio. Explotar el pez diablo como harina y luego procesarlo para crear alimento acuícola es una propuesta factible económicamente, ya que genera las utilidades necesarias para ser un plan de negocios viable para su implementación.

No omito manifestar que en lo que concierne al estudio de la especie del “pez diablo”, existen diversas líneas de investigación por realizar, debido a que no se conoce el impacto que ha ocasionado a nivel nacional, ya que no es un problema solo del Estado de Tabasco, sino que también ha generado un retroceso en la pesca de estados como Veracruz, Chiapas y Michoacán.

Es importante mencionar que esta propuesta de aprovechamiento del “pez diablo” no es la única, ya que este animal puede ser utilizado de diversas formas, claro, estas deben considerarse viables de acuerdo con el lugar donde pretende llevarse a cabo la propuesta y las características de los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles.

## REFERENCIAS

- Bocek, A. (2003). International Center for Aquaculture and Aquatic Environments. *Auburn University*, 13, p. 8.
- CANAINPESCA. (2009). *Pesca Mexicana*. Mexico, D.F.: Financiera Rural.
- Cifuentes Lemus, J. (1989). *El Océano y sus recursos*. Mexico, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Costamagna, P. (1999). *Iniciativa de desarrollo económico local. La articulación y las interacciones entre instituciones*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Fundacion Tabasco A. C. (2005). *Plan maestro de desarrollo del sistema producto tilapia tabasco*. Villahermosa, Tabasco: SAGARPA.
- INEGI. (2009). *Sistema de Consulta de los Censos Economicos 2009*. Mexico, D.F.: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- (2010). *Mexico en Cifras*. Mexico, D.F.: INEGI.
- Mendoza, R. (Enero-Febrero de 2007). Los peces diablo: Especies invasoras de alto impacto. *Biodiversitas*(70), 1-5.
- Paramo Delgado, S. (27 de Abril de 2010). Pez diablo: mas rico que el robalo. *Tabasco Hoy*, pág. 22.
- Reyna Bensusán, N. (2011). *Retos de la Gestion Sustentable de los Servicios de Agua y Saneamiento en Comunidades Rurales. Caso de Estudio de Tacotalpa, Tabasco*. Mexico, D.F.: Programa Conjunto del Sistema de las Naciones.
- Rodriguez Wallenius, C. A. (2008). Evaluación de Proyectos de Inversión para el Desarrollo Local en Municipios Rurales para el Desarrollo Local en Municipios Rurales. *Gestion y Estrategia*, Universidad Autonoma Metropolitana.
- SAGARPA. (2010). *SAGARPA*. Recuperado el 01 de Abril de 2011, de [www.sagarpa.gob.mx/](http://www.sagarpa.gob.mx/)
- Silva Lira, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. *CEPAL-Serie Gestión Publica*, 1-64.

## SOBRE LOS AUTORES

**Jesús Alberto Morales Méndez:** Estudiante de la Maestría en Administración Pública en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Premio Estatal de la Juventud 2013 en la Categoría de Logro Académico otorgado por el Gobierno del Estado de Tabasco, México. Premio Institucional a la Mejor Tesis 2013 en el Área de Ciencias Sociales y Económicas del Nivel Licenciatura otorgado por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco por la Investigación "Aprovechamiento De Potencialidades Locales: Propuesta Para La Creación De La Microempresa Agroindustrial "Cu'sh Melu" En Jalpa De Méndez, Tabasco".

**Ana Bertha Vidal Fócil:** Profesora investigadora desde hace 15 años en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Ha impartido asignaturas como Microeconomía, Técnica de Decisión, Economía Regional y Demografía.

**Beatriz Pérez Sánchez:** Profesora investigadora desde hace 15 años en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Ha impartido asignaturas como Economía de México, Economía Regional y Lectura y Redacción.

# La gestión de las organizaciones: una perspectiva desde la complejidad

Luz Patricia Pardo Martínez, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia  
María Victoria Huertas de Mora, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia

**Resumen:** *A las organizaciones se les plantea un nuevo orden el cual va ligado al desorden que configura el caos organizado de las sociedades actuales, y a su vez, se ven abocadas a la necesidad de dar nuevas expresiones tanto en la forma como en el contenido organizacional. Queriéndolo hacer o sin deseárselo ante tal complejidad, las organizaciones han ido adquiriendo nuevas formas y expresiones, son numerosos los conceptos revaluados, las estructuras que caducan y otras nuevas que se configuran. Nuevas tendencias e ideas aparecen y se convierten en pauta para las nuevas generaciones.*

**Palabras clave:** *gestión, organización, complejidad*

**Abstract:** *Organizations are knowing a new order which is linked to the disorder that configures the organized chaos of today's societies, and at the same time, are doomed to the need for new expressions, both in form and in organizational content. If they want or no, organizations face complexity and have been acquiring new forms and expressions, are numerous revalued concepts, structures that expire and new ones that are configured. New trends and ideas appear and become a guideline for future generations.*

**Keywords:** *Management, Organization, Complexity*

## Introducción

Cuando una organización no es capaz de resolver, abordar, solucionar y por ende entender sus problemas corre el riesgo de desaparecer. (Morín, 2011)

**D**urante estas últimas décadas, la humanidad se ha visto abocada a grandes cambios en todos los terrenos: económico, político, social, cultural y desde luego organizacional. Son transformaciones que llevan a modificar pautas de acción, de relación, de comunicación, en las que se crean y recrean nuevos horizontes, así como otras perspectivas de mundo. En estos cambios vertiginosos pareciera que se resquebraja la estructura y el imaginario de mundo que hasta hoy conoce y ha vivido la humanidad. Ello ha llevado a la sociedad a debatirse en medio de agudas y profundas crisis ideológicas en las que el concepto humanista se ha debilitado para abrir paso a un individualismo que aísla y relega a los individuos a su espacio, concentrándolos en su propio contexto, a pesar de estar cada vez más interconectados y globalizados. Lo real es que somos parte de una gran paradoja, lo micro y lo macro que se entrelazan y se especifican como uno interdependiente del otro.

Todos estos nuevos referentes han ido apareciendo a partir de la dinámica que genera las nuevas tecnologías; al respecto se puede destacar.

Asistimos a una de las revoluciones tecnológicas más extraordinarias de la historia, diría la más importante. Es una revolución centrada en la tecnología y las comunicaciones, lo que la hace más importante que la revolución industrial en cuanto afecta al conjunto de la actividad humana. Todo lo que hacemos la organización social y personal, es información y comunicación. (Castell, 2000, p.43)

De hecho con el deseo consciente o sin él, ante tal multitudinaria y diversa información, las organizaciones han ido adquiriendo nuevas formas y expresiones, son numerosos los conceptos revaluados, estructuras que caducan y otras nuevas que se configuran, traen nuevas tendencias, ideas que aparecen y se convierten en pautas para las nuevas generaciones. Son manifestaciones que tienen

asidero tanto en lo local como en lo mundial, lo que poco a poco va llevando a las organizaciones y a la sociedad en general a repensarse para tratar de entenderse y entender el significado de los nuevos referentes mundiales.

Es por ello que:

Las profundas transformaciones que, como condición y a la vez resultado del actual proceso de Revolución Científico-Técnica (RCT) —desatado a partir de la segunda mitad del siglo XX— tienen lugar tanto en la ciencia, como en la técnica y los procesos productivos, han establecido un marco de pertinencia excepcional para la afluencia de debates éticos múltiples, encaminados a la producción de nuevos espacios de comprensión y auto comprensión del actuar, valorar y conocer humano. Teniendo entonces como diana, la importancia y legitimidad social de este empeño, la Bioética global y la Ética compleja, dada la magnitud y la profundidad de sus planteamientos acusan una posición de vanguardia, de indispensable estudio y conocimiento, dentro de la ya larga lista de propuestas éticas contemporáneas. (González, 2012, p.48)

Desde épocas milenarias las organizaciones han sido una necesidad y a la vez, una expresión de participación, entendimiento y relación entre los seres humanos, pues ellas ayudan a canalizar el querer, los intereses de los individuos y de los colectivos humanos. Las organizaciones generan concatenaciones según las funciones, roles e intereses, creando una dinámica social que aporta en la construcción de sociedad.

Los grupos como forma organizativa de una sociedad, expresan diversas manifestaciones y en su acción permiten dibujar nuevas interacciones en las relaciones que se verifican y prevalecen entre los individuos y el colectivo que conforman las diferentes entidades e instituciones formales o no formales. Al respecto Morín reconoce:

...en la idea de la auto-organización —que adoptó varias formas concretas en la ciencia del siglo xx—, el segundo nivel en la estructura de método. Esta idea, (auto organización) presente en Prigogine, Atlan, Von Foerster, Von Neumann, permite reconocer un papel constitutivo al desorden, la fluctuación, la inestabilidad, y marca la premisa necesaria para producir un cambio fundamental en la comprensión de las relaciones entre el orden y el desorden. Si en el pensamiento clásico el orden y el desorden son considerados estados opuestos y antagónicos, incompatibles entre sí, en el pensamiento complejo orden y desorden están enlazados, son partes de un proceso de autogeneración de los sistemas complejos. (Morín, 1990, p.45)

Básicamente hoy el mundo se ve abocado a plantear nuevas formas de explicar, comprender y configurar las formas de organización. Aquella explicación de las organizaciones en la cual se concebían como estándares, rígidos, jerárquicos, inamovibles y funcionales, actuando por objetivos únicos dentro de un orden establecido, que aparecía como condición y verdad absoluta para los procesos tanto productivos o de servicios, hoy se encuentra cuestionada por estar a espaldas de la realidad económica, empresarial y de globalidad del mundo.

A las organizaciones se les plantea un nuevo orden, el cual va ligado al desorden que configura el caos organizado de las sociedades actuales y a su vez, la necesidad de dar nuevas expresiones tanto en la forma como en el contenido organizacional e institucional. Morín (1995) lo enfatiza desde el concepto de auto organización, en la que se suma lo opuesto y lo antagónico como partes de sistemas integrados en una única perspectiva. Hablar de desorden y caos desde las miradas clásicas, funcionalistas o estructuralistas produce temor y alta desconfianza pues ello tiende a romper el orden establecido el estatu quo. Pero nada más lejano a la realidad que esta falsa creencia, porque las organizaciones no son únicas, inermes y acabadas, por el contrario; son múltiples integradas y a la vez contradictorias y es en ello en donde se esconde su gran potencial creativo e innovador.

Se viene hablando de organizaciones con altas expresiones de autonomía, virtud y práctica que como única referencia, le abre paso a procesos auto gestionado. Son pues, entidades complejas con múltiples: escenarios y relaciones nacionales, internacionales y a su vez locales; con diversas necesidades que hoy se deben atender en un mismo tiempo y en diferentes lugares.

Las organizaciones son sistémicas e inciden interactuando con los más variados subsistemas tanto internos como externos, los cuales se interrelacionan desde sus diversas funciones particulares o especializadas, las cuales son a su vez generales y globales. Es una confluencia sistemática entre personas con la finalidad de lograr algún propósito o satisfacer las necesidades de una comunidad, dentro de un entorno y además de esa manera, poder lograr permanencia en el tiempo.

## Los sistemas en las organizaciones

La organización, concepto tan antiguo como la existencia del ser humano y más aún desde las articulaciones que teje la propia naturaleza, tanto lo químico y biológico como en sus organizaciones, se van ordenando como sistemas integrados e interrelacionados. Entendido el sistema como un conjunto de factores tanto internos y externos interactuando en forma interrelacionada e interconectada, incidiendo y afectándose mutuamente para conformar un único todo; el cual es a la vez autónomo como organización e interdependiente como proceso.

Las organizaciones están conformadas por sus diversas y variadas partes o sub sistemas, que se integran dinámicamente para constituirse como unidad que actúa en un contexto que hace a cada organización y la hace única y particular.

El principal tesoro que poseen las organizaciones son las personas pues ellas constituyen su principal valor y la fuente más valiosa; las personas no solo son generadoras de riqueza material, sino también de cambios y transformaciones. Pero su senda está llena de complejidad. “Las complejidades afloran y se descubren por todas partes, desde las esferas humanas, pasando por su entorno natural y sus construcciones sociales y técnicas, hasta los flujos de información” (Sergio Vilar, 1997, p.17).

La teoría de sistemas propone cuatro implicaciones: interdependencia, apertura, marco analítico macro y microscópico; y, permanente adaptación e innovación; lo que implica que las organizaciones no deben ser entidades estáticas, sino flexibles y adaptativas; en innovación continua para hacer frente a restricciones cambiantes del entorno y del mismo sistema.

La organización es pues, un sistema en la medida que está vivo, permanece interconectado y tiene acciones y reacciones en todos y en cada uno de sus procesos internos; sean estos administrativos, productivos, financieros, científicos, investigativos y desde luego en los comerciales y por supuesto sociales. Precisamente el principal valor de las organizaciones radica en que el nivel de contradicción es tan coherente que siempre, la contradicción es fuente de retroalimentación para generar ajustes, cambios y nuevas posibilidades de ser, siempre fortalecidas y en convergencia con su medio contextual desde la cultura, la política, la ciencia, la técnica y la población etc.

## Complejidad de las organizaciones y sus nuevos retos

Las organizaciones avanzan y existen e incluso se destruyen, aún por encima de la formalidad organizacional, en tanto son permeadas por diversos intereses, acciones y referentes contextuales, los cuales son definitivos y pueden contribuir de forma significativa a conquistar los propósitos, estrategias, líneas y políticas tanto personales como colectivas o, minarlas y llevar a un caos no productivo y a su destrucción.

Entonces, podemos ver que hoy día tenemos que contextualizar. Contextualizar la aventura humana, que es aventura histórica, con el desarrollo de la ciencia, de la tecnología, de la economía y el contexto ecológico, como la biosfera, entender que nosotros no podemos hacer una conquista del mundo en el sentido de Descartes que pretendía manipular a los seres vivos como objetos, porque la biosfera también es necesaria, y si nosotros destruimos la biosfera, entonces hacemos un suicidio colectivo, una auto-destrucción. El conocimiento ecológico hoy día es algo capital, que incluye la contextualización de la historia humana y del planeta Tierra. (Castell, 2000, p.36)

La esencia de la aventura humana en su paso por la tierra se centra precisamente en el gran potencial que poseen los hombres y mujeres para engrandecer cada vez más el aprendizaje y la creación de nuevos conocimientos; lo cognitivo como algo propio e inherente a los humanos. Es por ello que cada generación paso a paso va tributando a la nueva, es una construcción histórica colectiva y producto de la interrelación



de los unos con los otros, casi en secreto e imperceptiblemente se transmiten los saberes aprendidos y claro no se produce conocimiento por sí solo, pero tampoco haciéndole culto a lo empírico. El talento de los creadores e investigadores es definitivo; pues son ellos los encargados de rescatar y reconfigurar el avance cognitivo para entregar el nuevo legado a los tiempos venideros.

Todos estos procesos se verifican y tienen lugar en las organizaciones, con o sin el consentimiento de ellas. Hacerlo consciente es el principio fundamental para que esas entidades entiendan el valor y el potencial que ellas poseen.

Todo individuo necesita de su entorno y de otras personas para crecer y desarrollarse; esta relación, cuando es consciente, le permite avanzar en forma armónica y constructiva en el conocimiento de sus capacidades, de sus talentos, en la búsqueda del sentido y el significado de su propia existencia, con fin de encontrar respuestas al porque y al para que de su actuar cotidiano. (Pardo y Arteaga, 2001, p.17)

Adicionalmente en las organizaciones se expresan diversas manifestaciones de integración y cohesión humana, ellas son fuentes integradoras y catalizadoras en las dinámicas de cambio y transformación. Sin embargo, para que ello se produzca es indispensable que la organización abra los espacios de actuación, desde la confianza en los individuos que conforman la organización, pues los aportes en términos de creatividad, innovación y proyección jamás se podrán dar si las relaciones e interacciones organizacionales, están construidas y mediadas por el miedo, el temor y la desconfianza a ser usurpados o manipulados. “La consideración sociocultural de la empresa científica no puede por tanto, ni reducirse al anecdotario de las circunstancias que concurren en la historia, ni consistir en negar universalidad al conocimiento: la tarea es más difícil y escabrosa.” (Delgado, 2011, p.32).

De lo anterior, en primera instancia se puede deducir que, hablar de cambio, proyección y empoderamiento sin la suficiente confianza en su ser, en su hacer y en el qué hacer de cada uno de los miembros de las organizaciones y del conjunto de todos, es sencillamente un contrasentido y una negación en sí misma y por tanto un absurdo organizacional, máxime si, se parte del concepto de una organización como un sistema integrado, que es vivo y en constante transformación en sí y para sí mismo; además de influyente en el contexto, siendo entonces incidente en la globalidad.

Las organizaciones nacieron de la necesidad humana de agilizar procesos, alivianar las cargas, facilitar actuaciones mancomunadas, en y para el establecimiento de vínculos tejidos en el tiempo. Los seres humanos, se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales y sociales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización adecuada al momento histórico que vive cada segmento de la humanidad.

El ser humano es la parte inteligente del universo con capacidad de conocerlo y transformarlo; es el dueño del acto creativo, por tanto los individuos en las organizaciones no pueden ser vistos como un simple recurso, puesto que las personas son portadoras de una historia, de su propia individualidad y propósito, son talentos con capacidades y potencialidades para poder transformar entre todos un proyecto de vida y de cultura cuyo eje central sea el ser humano. (Pardo y Arteaga, 2001, p.110)

Ahora bien es indiscutible, reconocer que la irrupción de las nuevas tecnologías ha cambiado muchos aspectos al interior de las organizaciones, entre muchos otros: la forma como los individuos interactúan, aprenden y viven. Poco a poco la humanidad ha ido construyendo un nuevo tipo de interacción y por su puesto muchas nuevas necesidades individuales, colectivas y sociales. Hoy casi todo está mediado por la interconectividad, son miles de redes, de nodos de conexión que están delineando nuevos referentes de apropiación de mundo y de cultura. Sin embargo, es asombroso ver cómo, muchas organizaciones no cambian, permanecen fieles a estructuras piramidales, verticales y en el mejor de los casos planas horizontales o centralizadas. Lo anterior nos lleva a reflexionar en las siguientes preguntas.

¿Porque se destruyen emporios productivos, financieros e incluso, grandes entidades educativas van en deterioro? ¿Por qué en un mundo tan cambiante las organizaciones permanecen estáticas, en las formas de organizarse, de producir, de dirigir y de presentarse al mundo? ¿Será por qué nunca lograron entender la dinámica del nuevo mundo? ¿No dieron respuesta a las nuevas condiciones

socio-culturales y ambientales? ¿Se quedaron a espaldas de los nuevos retos y realidades? O finalmente ¿fueron incapaces de aportar a la sociedad, a los seres humanos y a sus propios colectivos según las necesidades que ellos les demandaban? Ante estas preguntas no hay respuestas tajantes y concretas pero sí avances investigativos que han permitido formular una visión múltiple y variada de analizar y observar los fenómenos.

La complejidad, presenta precisamente una nueva lógica sustentada en la dialógica, es decir, si hay un cambio innegable en el mundo actual, como ya se ha señalado anteriormente; los referentes y las relaciones se han modificado, todas las acciones se verifican en un contexto integrado en lo geográfico y económico; diverso en lo social y cultural y conflictivo en lo político y en lo organizacional. “Una verdadera sociedad del conocimiento se basa en la capacidad de relacionar los conocimientos separados en un conocimiento complejo” (Morín, 2011, p.158).

El manejo de la complejidad de las organizaciones, en la sociedad del conocimiento, se sustenta en una nueva metodología de análisis sobre la forma de tomar decisiones. Esto implica desarrollar una nueva forma de análisis conceptual que aporte en los procesos sociales y a la visión sobre las formas organizativas que están debe darse como expresiones de sí mismas.

Las organizaciones son objetos de una variada gama de contradicciones que solo se podrán entender y proyectar, si quienes las dirigen permiten abrir un espacio para la reflexión, que de paso para la comprensión del fenómeno en el tiempo histórico, es un paso a paso capaz de recoger los procesos, experiencias y conocimiento en aras a la gran suma de interacciones que permitirán dar un gran salto de calidad.

Por esta razón es que yo hablo de auto-eco-organización, de que también en el modo lógico podemos con la auto-eco-organización entender la relación entre autonomía y dependencia. Desde la visión clásica del determinismo no podemos entender la autonomía; únicamente en la metafísica cabía la autonomía de la mente, del espíritu, pero la metafísica no tenía raíces en el mundo real. Habían dos visiones cortadas, que no podían comunicar una concepción de la auto-organización, es decir, que nosotros tenemos necesidad de depender del ambiente para la nutrición y también para el conocimiento, para encontrar esta nutrición, para defendernos de todos los enemigos, pero esta dependencia es la que permite la autonomía. Los dos conceptos están muy ligados. Esto no significa que toda dependencia traiga autonomía. Esto significa que la autonomía se construye sobre la dependencia cada vez más amplia. Yo tengo una autonomía grande con mi computadora, que me permite hacer muchas cosas más fácilmente, como escribir; pero si no tengo la electricidad, si no tengo energía en la batería, entonces yo pierdo esta autonomía. (Castell, 2000, p.33)

Desde la perspectiva del pensamiento complejo, la organización es un espacio en el que se desarrollan procesos de múltiples posibilidades, con incidencias de todo orden y ello, de alguna forma, debe sugerir entonces que ella debe resultar permeada. Dicho de otra forma, no es posible pensar que en el transcurrir del tiempo ha habido cambios en todos los contenidos, pero la forma se mantiene invariable. Es igual, las organizaciones requieren nuevas estructuras dadas para la innovación, creatividad, apropiación y generación de nuevos procesos cognitivos.

Pensar las organizaciones desde acciones multidisciplinares interconectadas, mediadas por las amplias posibilidades que ofrecen las redes; ellas dinámicas actuantes, integradoras abordando núcleos problemáticos. Analizar con autonomía pero a su vez con la dependencia que sugiere la resolución de ejes problematizados; es un abordaje complejo y por ende no lineal, ni casuístico, sino más bien integrado y profundamente innovador.

En este sentido se plantea lo siguiente:

Las nuevas formas de organización deben nutrirse de la organización disciplinaria, superando la parcelación a que conducen los ideales clásicos, sin desconocer el alcance de los métodos y procedimientos ya probados en el discursar de la empresa científica. Asumidos desde ideales nuevos, se reconstruyen. A su vez, el conocimiento acumulado puede ser interpretado en términos éticos de responsabilidad y humildad, al mostrarnos el lugar singular de la vida humana en el cosmos. En esto coinciden por ejemplo, Morín, Sagan y Potter: la humildad emana de la magnitud del conocimiento, de su interpretación con respecto a la vida humana, al futuro y a la pertenencia cósmica. (Delgado, 2010, p.23)

Como ya se ha señalado anteriormente las organizaciones son más que estructuras o, partes que se suman e interconectan mecánicamente en el cumplimiento estricto de sus deberes, tareas y objetivos; es claro que existen propiedades emergentes, cualidades en sí misma. Una organización por el contrario, es un complejo en el que existen una serie de factores que interactúan en un continuo proceso creativo, al cual hay que atender para que éste tenga la oportunidad de expresarse con plenitud dentro del mundo globalizado y digitalizado, pero también para que sean significantes al individuo que actúa, ello nos llevara a comprender las organizaciones en una realidad diferente a la conocida hasta el momento.

Quiere decir entonces que, es necesario concebir un nuevo orden organizativo; es decir además que, desde la comprensión es necesario entender las nuevas formas organizativas, pues estas están rompiendo, con la fuerza de los hechos, las caducas y viejas estructuras que en nada ayudan a canalizar la innovación, los nuevos saberes y mucho menos son expresiones de las emergentes necesidades humanas. Hoy se plantea este concepto derivado de nuevas formas de organización como un fenómeno social, las cuales a su vez son: tanto individuales como colectivas y que, por diversas razones, tienen conexiones importantes y definitivas con la organización; son miles de seres humanos, interactuado y formando parte de una misma realidad social.

Es en este sentido que aporta la siguiente reflexión: “El fenómeno social de las organizaciones complejas es un nuevo paradigma que requiere de una total reestructuración de las organizaciones en el ámbito cognitivo, socio-afectivo y socio-relacional, es decir, tanto en el orden de las relaciones sociales, internas y externas, como en lo referente a lo administrativo.”.(Pardo, 2011, p.40)

Entonces la pregunta obligada seria la siguiente: ¿Qué forma organizativa responde a las nuevas condiciones de desarrollo de la sociedad?

Sin existir una respuesta acabada y mucho menos del todo fundamentada, si vale la pena presentar algunas líneas que proponen ideas al respecto, con el solo interés particular de invitar a que se abra la discusión en el orden teórico, filosófico e ideológico, que quizás contribuya a resolver lo que constituye un enorme reto para la humanidad.

Pensar en organizaciones en un mundo desorganizado, en el marco de un caos formalizado por el avatar de los acontecimientos, en medio de una sucesión de crisis que no solo son económicas, sino que fundamentalmente también tocan esferas socio relacionales, afectivas, de valores, principios y de manifestaciones culturales que se debaten por defender identidades construidas en la senda de su historia y han sido legadas de generación en generación.

Las respuestas a todo lo anterior no son fáciles, lo único claro, es que cualquier forma organizativa que se presente, debe cumplir como mínimo dos condiciones: uno. Ser inclusivas y dos. Ser participativas. Estas pues, son dos condiciones necesarias aunque no suficientes, para que los individuos se sientan parte de, respetados, reconocidos y en plena posibilidad de actuar, aportar, crear, recrear, innovar, proponer, disponer y por tanto ser parte de los nuevos referentes organizativos; es por lo anterior que se pondría pensar en organizaciones con configuraciones dialógicas.

Se habla entonces de organizaciones en recursividad, como aquellas con amplias posibilidades de tener eso, recursividad, es decir flexibles e integradoras, que permiten la innovación y creatividad como su base de acción.

## Las organizaciones en una nueva perspectiva

La propuesta es simple, y se concreta en lograr retomar la configuración de intereses participativos e interactuantes en un dialogo permanente de retroalimentación y pro actividad, entre los actores partícipes de la organización en relacionalidad con todos sus *stakeholders* tanto próximos como remotos.

En este sentido resulta muy valioso pensar las organizaciones desde el planteamiento de Morín (1990) en el anti- Método. Este autor destaca tres principios: 1. Principio dialógico; 2.Principio de recursión organizativa; 3. Principio Holo gramático.

El “Principio Dialógico: Unir nociones antagónicas para concebir los procesos organizadores y creadores en el mundo complejo de la vida y la historia humana” (Morín, 1990, p.37) En el cual, lo dialógico se refiere a entender y asumir la contradicción como parte de un todo en permanente dis-

cusión y la consolidación del y lo contrario, como parte del sistema organizativo; es decir que se piensa la organización en constante construcción interactiva con opiniones y posturas diversas, diferentes pero que pueden ser vitales a la hora de abordar problemas y la propia realidad.

Lo antagónico no se puede ni debe asumir como algo malo, ni tampoco es necesario eliminarlo; por el contrario, es importante pensar la contradicción como una oportunidad para avanzar y por ello es que lo antagónico debe ser unido como parte de una totalidad junta pero diversa y a su vez integrada.

El “Principio de Recursión Organizativa (o Recursividad) Es más que el principio de retroacción (noción de regulación), al añadirle las nociones de producción y auto-organización. Una curva generadora en la cual los productos y los efectos son ellos mismos productores y causantes de lo que los produce.” (Morín, 1990, p.37) Hace la invitación a entender que las organizaciones están en constante transformación, sus procesos, productos, servicios, líneas de administrativas y de dirección son la base y los primeros en el cambio, ello garantiza las interacciones inter, intra y contextuales.

Éstas intencionadas son las que a su paso van generado nuevas posibilidades de proyección, desarrollo y profundas transformaciones o, pueden tener efectos contrarios, estancamientos tanto en lo organizativo, económico, político y por supuesto en lo filosófico. La recursividad organizativa plantea la importancia de romper la causalidad lineal, es decir que las organizaciones no son solo producto de una relación causa- efecto lineal; sino que sus interacciones organizacionales son complejas, múltiples, variadas e integradoras

El “Principio Holo gramático refrenda la paradoja de ciertos sistemas donde no sólo la parte está en el todo sino que el todo está en la parte.” (Morín, 1990, p.37) Llama la atención en cuanto a entender la organización como totalidad, como el todo con su cultura, directrices, parámetros, normas, valores y todo tejido por el sistema comunicacional, sin perder el valor de cada parte, área, función, rol y actor.

Ahora bien, referenciamos la organización desde el punto de vista de la complejidad, en donde es posible encontrar un todo, en donde se identifica que cada parte, cada aspecto, cada individuo, cada integrante es importante, sin embargo la esencia es alcanzar el engranaje de todos, tanto de cada individuo, como del conjunto de los personas que conforman la organización. Se trabaja por hallar sus propias metas y a su vez aporta para lograr las de todos en su conjunto, es decir ser sinérgicos.

Cuando en los procesos organizativos se logra sinergia, se garantiza avanzar como un todo organizativo actuando en conjunto en el que se integran: los esfuerzos, la disposición, los intereses individuales y comunes tanto los personales como el de las organizaciones, pero igual se potencializa en la contradicción.

Es claro que las redes son articuladoras de realidades, de referentes y por ende son nuevas expresiones de organización y comunicación humana sinérgica y por tal razón, es necesario pensar las alternativas de solución desde las particularidades organizacionales en el contexto de lo global. Desde lo multidimensional, multivariado, multiconceptual en el propio contexto de las organizaciones.

La sinergia es el primer y fundamental fenómeno que posibilita resolver las contradicciones antagónicas; siendo entonces por medio del cual y desde el paradigma de la complejidad, que se logre un mayor nivel de cobertura de la totalidad de aspectos significativos y resulta esencial para abordar las nuevas y complejas realidades. Es por ello que en los procesos organizacionales es necesaria una observación desde diferentes ángulos, diversas disciplinas y enfoques, para tratar de comprenderlos, analizarlos y generar ideas con el fin de que los temas trasciendan desde y a sus propias realidades con un abordaje multidisciplinar. “La investigación multidisciplinaria permite la articulación y la comprensión de fenómenos antes desarticulados por las estructuras académicas. La interacción del conocimiento se ha hecho presente en el ámbito del diseño mediante su concepción como una actividad multidisciplinaria” (Fragoso, 2008, p.57)

Lo multidisciplinar entendido como un proceso integrador y articulador, que posibilita una mirada holística y complementaria hacia las particularidades de las organizaciones, en sociedad y de mundo. Una nueva realidad que en su conjunto le demanda satisfacer necesidades sociales, económicas, filosóficas, políticas, ecológicas entre otras muchas; en la significancia de la complejidad global, actuando en red y como red.

Para culminar; es importante enfatizar en la necesidad imperiosa de gestar un gran debate; tanto teórico, como práctico en la organización de los colectivos humanos. Es más, siendo un poco pretenciosos podríamos incluso cuestionarnos sobre las formas que hoy tienen los estados modernos, sus políticas públicas para promover las organizaciones y en especial en las crisis de poder y de gobernabilidad que hoy tienen muchos países, empresas y la sociedad en general.

## Conclusiones

Las organizaciones en crisis, se agravan, con la incapacidad de la dirección de comprender la multiplicidad de problemas que se integran e interconectan entre sí. Entender esa multiplicidad de problemas como parte de todas las organizaciones, sin pretender abordarlos linealmente sino, visualizarlos desde los diversos factores que intervienen en su propio contexto, con su propia complejidad, es parte de la solución.

Ahora bien, buscar la asertividad en la solución de los problemas no es fácil, en especial si el peso de las estructuras solo posibilita atenciones parciales, con conocimientos segmentados desde cada orilla de la disciplina que lo atiende; es por ello que, surge como necesidad organizacional repensar, reinventar las organizaciones con respecto a las nuevas esencia de las realidades humanas, con un abordaje multidisciplinar e incluso transdisciplinar. Es decir que en el seno de las organizaciones modernas se configura un nuevo reto; ser capaz de entenderse y abordarse desde una concepción multidimensional.

Reinventar la organización no significa armar un nuevo esquema organizativo; sino que pasa por resignificar el nuevo tejido de las relaciones e interacciones que subyacen y crecen en su interior, (entre y con sus diversos actores humanos) aunque unos son internos y otros externos, en algún momento se encuentran y se conjugan en las fronteras invisibles de la entidad; pues los conceptos e imaginarios de sociedad, humanidad, responsabilidad, productividad y hasta de cooperación han ido cambiando y muy probablemente; la comunicación, los intereses y expectativas entre dirigentes, dirigidos y sociedad, este entrecortada y distanciada, lo que muy seguramente no posibilita una comprensión mutua y mucho menos una proyección armónica y coherente del proyecto de organización, de vida, de anhelos y de perspectiva de los seres humanos.

A propósito de lo anterior, surge una cuestión para la reflexión, en referencia con necesidades de expresión, participación, acción, integración, aporte, reconocimiento y de capacidades decisionales. ¿Será que la forma organizativa de la sociedad actual, está siendo rebasada por el contenido de las nuevas necesidades humanas?

## REFERENCIAS

- Feenberg, A. (2010) *Página 12*. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/dialogos/index-2010-01-04.html>
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica*. Barcelona: Ariel.
- Castell, M. (2000). Globalización, sociedad y política en la era de la información. *Pensando la Complejidad*, 44, 33-36.
- Cervantes, M. (2005). *Don Quijote de la Mancha. Edición IV Centenario*. México: Santillana.
- Delgado, C. (2010). Diálogo de saberes para una reforma de la enseñanza y el pensamiento: Morín, Potter, Freire. *Estudios*, 93, 23-44.
- (2011). *Hacia un nuevo saber. La bioética en la revolución contemporánea del saber*. La Habana, Cuba: Acuario.
- Fragoso, O. (2008). El Diseño como actividad Multidisciplinaria. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 57.
- González López, I. (2012). *Cambios en el pensamiento ético contemporáneo*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Hacking, I. (1995). *La domesticación del azar*. Barcelona, España: Gedisa.
- Morin, E. (1980). *Ciencia con conciencia*. México: Multidiversidad Mundo Real.
- (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. París, Francia: ESPF Editeur.
- (2011). *La vía. Para el futuro de la humanidad*. Bogotá, Colombia: Editorial Paidós.
- Pardo Martínez, L.P. (2010). *La función de la universidad en las sociedades del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Editorial UCC.
- (2011). *Sociedad del conocimiento y formación de masa crítica. Un nuevo reto para la universidad*. Bogotá, Colombia: Educ.
- Pardo Martínez, L. P. y Arteaga Urquijo, P. (2001). *Gestión social del talento humano*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Prigogine, Atlan, Von Foerster, Von Neumann. (1996). The construction of complex anthropology: Stages and method. *Revista de antropología*, 10, p. 12.
- Sagan, C. (1980). *The Dragons of Eden: Speculations on the Evolution of Human Intelligence*. EUA: Random House.
- Thomas, S., Batemany, S. y Nell, A. (1999). *Administración, una ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Vilar, S. (1997) *La nueva racionalidad, comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios*. Madrid, España: Kairós.

## SOBRE LAS AUTORAS

**Luz Patricia Pardo Martínez:** Doctora en investigación Histórica; Magíster en Planeación Socio-Económica; Master en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada; Trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad Castilla La Mancha, (España) y Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Directora del grupo de investigación Arte solidario, clasificado en Colciencias categoría D. Asesora y consultora en temas de gestión social, bienestar social, desarrollo humano, medio ambiente organizacional y procesos de investigación social. Autora y co-autora de 15 artículos y 9 libros relativos a su dominio disciplinar y producto de investigaciones.

***María Victoria Huertas de Mora:*** Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión; Especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria; Economista y Administradora de Empresas. Trainer of trainers My Coop CILO/OIT reconocida por la Organización Internacional del Trabajo. Consultora y facilitadora en diálogo de gestiones para el Centro de Formación Empresarial, Fundación Mario Santo Domingo, Acción Internacional y Cámara de Comercio de Bogotá. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada reconocida nacional e internacionalmente. Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Miembro del grupo de investigación Arte solidario, clasificado en Colciencias categoría D. avalado por dicha universidad. Autora y co-autora de innumerables artículos y libros relativos a su dominio polidisciplinar y producto de investigaciones.

# La relevancia de la comunicación en las empresas familiares de Tehuacán: Influencia de la comunicación en la armonía familiar

Hilario Díaz Guzmán, UPAEP, México

**Resumen:** Las empresas familiares son un motor económico a nivel mundial de ahí la importancia de fomentar su crecimiento y continuidad; están conformadas por dos sistemas disímiles en continua interacción, la empresa y la familia, lo que dificulta su gestión. En México, estas organizaciones presentan un ciclo de vida muy corto, sólo 3 de cada 10 pasa a la segunda generación y sólo 1 de cada tres pasa a la tercera generación. Debido a su relevancia, resulta crucial conocer las causas de su fracaso. Para las organizaciones familiares, la comunicación, representa más que una simple herramienta de gestión, convirtiéndose en un proceso vital, ya que no solo influye en la productividad de la empresa sino en la armonía de la familia. Para el presente estudio se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán. Los resultados revelan un sistema de comunicación bueno pero informal, rasgo que no llega a afectar significativamente la armonía familiar. También se observó que la comunicación y la armonía van mejorando conforme más grande es la empresa, por lo tanto, son las micro, pequeñas y medianas empresas de Tehuacán las que más necesitan mejorar su sistema de comunicación.

**Palabras clave:** empresa familiar, armonía familiar, comunicación

**Abstract:** Family businesses are an economic engine in the world, hence the importance of promoting growth and continuity; Family businesses have some unique and peculiar problems because they are shaped by two dissimilar systems in continuous interaction, business and family. In Mexico, these organizations have a very short life cycle, only 3 out of 10 passed to the second generation and only 1 out of three passes to the third generation. Because of its importance, it is crucial to know the causes of their failure. For family organizations, communication is more than just a management tool, becoming a vital process as it not only affects the productivity of the company but in the harmony of the family. For the present study, we surveyed 342 family businesses manufacturing, trade and services Tehuacan. The results reveal a good but informal system of communication, feature that does not manage to affect significantly the family harmony. Also was observed that the communication and the harmony are improving as bigger it is the company, therefore, are the micro, small and medium enterprises, who need to improve their communication system.

**Keywords:** Family Business, Family Harmony, Communication

## Introducción

A nivel mundial, entre el 50% y el 80% de las empresas son familiares (Asesores de Empresas Familiares-La Salle, 2014), representan más de un 70% del PIB mundial y crean tres cuartas partes del empleo (Official Press, 2014). En México cerca del 90% de las empresas son familiares de acuerdo al INEGI, colocándolo como el quinto país con más empresas familiares en el mundo según un estudio de la Business Families Foundation (Pallares, 2014), este tipo de organizaciones generan el 52% del PIB y el 78.5% de los empleos en el país (INEGI, 2010). De lo anterior se deriva la relevancia de su estudio, la importancia de la investigación de la empresa familiar:

Surge por la necesidad imperiosa de dar a conocer, describir y explorar el fenómeno que es un actor social, histórico y presente del tejido empresarial, tanto en los ámbitos nacionales como internacionales que, por lo tanto, tiene considerables efectos sobre los individuos. (Tadeo, 2005, p.33)

A pesar de su rol destacado a nivel económico y social, en México, sólo 3 de cada 10 empresas llegan a la segunda generación, y apenas 1 a la tercera (Banamex, 2013). El futuro de las empresas



familiares depende de las capacidades de cada familia para afrontar los retos que se le presenten ante un mundo globalizado y en continuo cambio (Fundación Heres, 2011). Existen dentro de las empresas familiares, tres factores estrechamente ligados, capaces de determinar el éxito de las organizaciones familiares longevas: la comunicación, la unión y la armonía (Ramírez, 2013). El principal objetivo de este estudio fue determinar si existe o no relación entre el constructo comunicación y el constructo armonía en las empresas familiares de Tehuacán.

## Revisión de literatura

Una empresa para que pueda ser considerada familiar debe reunir los siguientes elementos (Poza, 2005): (1) Dos o más integrantes de la familia deben tener el control sobre la propiedad; (2) La familia debe influir sobre la dirección de la cultura del negocio, asesorando a la empresa o siendo parte del consejo de administración; (3) Tener interés en mantener una buena relación familiar; (4) Deseo de continuidad del negocio familiar de generación a generación. Los criterios usados por Poza (2005) son muy similares a los considerados por Sánchez-Crespo para definir una organización familiar.

Una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno, están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. (Sánchez-Crespo, 2005, p.16)

La problemática más común en las empresas de carácter familiar se refiere principalmente a conflictos emocionales de sus miembros, carencia de comunicación, falta de profesionalismo y la casi nula planeación de la sucesión de poder (Rizo, 2012). De hecho, la falta de eficiencia en la comunicación es uno de los principales problemas de tipo administrativo en las empresas familiares mexicanas (Lacayo y García, 2011). De acuerdo a Alfonso Del Valle director de la consultora Crecimiento Sustentable, seis de cada diez empresas mexicanas tienen una comunicación deficiente, situación que se presenta de manera más frecuente en las empresas familiares (Quadatrin, 2012). La ausencia de comunicación es señalada como una de las principales causas del fracaso de las organizaciones de tipo familiar mexicanas (Ramírez, 2013).

Las organizaciones familiares cuentan con dos pilares básicos para su buen funcionamiento, el primero es la armonía, la cual debe ser un objetivo primordial para todo negocio familiar porque ayuda de manera significativa a su desarrollo y continuidad (Fundación Nexia, 2007). En segundo lugar, encontramos la comunicación efectiva, una herramienta para la empresa y la familia empresaria que permite tener una empresa familiar fuerte, cohesionada y con garantía de continuidad (Martín, 2006).

La comunicación es un instrumento de gestión y de dirección, cuyo principal objetivo dentro de una empresa es apoyar la estrategia dando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y, la difusión y gestión de la imagen y de la información; además, la comunicación permite a las empresas innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones (Saló, 2005). En el ámbito familiar la comunicación fomenta la unión y la armonía.

En una organización familiar, conforme la familia y la empresa empiezan a crecer, la comunicación se vuelve un instrumento imprescindible para mantener la armonía en la familia y coadyuvar a la continuidad de la empresa porque permite inmiscuir y comprometer a la familia con la empresa (Tomàs, 2009). La convivencia diaria de los familiares dentro y fuera de la empresa exige la implementación de una comunicación objetiva, mucho más racional y menos afectiva, donde se separen los temas laborales de los familiares; una mala o nula comunicación trae consigo no solo rupturas de índole familiar sino repercusiones a nivel empresarial (Niethardt, 2011) que pueden terminar incluso con la quiebra de la empresa.

En lo que se refiere a la armonía, ésta puede ser entendida como el estado de afecto y buena correspondencia que deberían compartir en todo momento los miembros de una familia empresaria

para asegurar la buena marcha del negocio familiar (IESE Business School, 2008). Una empresa familiar necesita de una familia empresaria sólida y unida (Armendáriz, 2011), las relaciones familiares armónicas suponen una importante ventaja competitiva para una empresa familiar (Fundación Nexia, s.f). La armonía familiar es capaz de impulsar la permanencia en el tiempo de una organización familiar, y es, junto con la rentabilidad uno de factores de éxito de una empresa familiar (Antognolli, 2012), por lo que se debe resaltar la importancia de la comunicación como coadyuvante para el mantenimiento de dicha armonía.

El alcance de los conflictos en un negocio familiar es demasiado amplio al involucrar y afectar no solo a familiares, sino también a empleados, clientes y proveedores entre otros (Rizo, 2012), de ahí la necesidad de evitarlos o resolverlos razonable y constructivamente a través de una adecuada comunicación. Son muchos los beneficios que una comunicación eficiente aporta a una empresa familiar (Garrigues, 2009 y Arrospide, 2009) pero destacan los siguientes: (1) Previene y reduce el número de conflictos; (2) Genera mayor armonía familiar; (3) Hace menos compleja la gestión de la empresa familiar, al minimizar la interferencia de los asuntos familiares sobre los empresariales; (4) Genera mayor bienestar y consenso; (5) Mayor cohesión en torno a los valores y la estrategia.

Como se puede observar la comunicación y la armonía son el sostén de una empresa familiar aunque, dentro de la realidad empresarial mexicana no se le da la importancia que merecen a pesar de que la mayoría de los autores coinciden en los múltiples beneficios que da el tener un sistema familiar armónico y una comunicación eficiente (Ayón, 2007; Sigala, 2003; Antognolli, 2010; Cortes, 2013). De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, Tehuacán cuenta con un total de 13,700 empresas (INEGI, 2010), siendo en su gran mayoría de índole familiar. La industria emplea aproximadamente a 18,595 personas, el comercio a 19,833 personas, y para en el sector servicios laboran 20,355 personas (INEGI, 2010). Las empresas familiares en Tehuacán, al igual que en el resto del país, son cruciales, tanto por la gran cantidad de organizaciones familiares existentes como por su repercusión económica y social; sin embargo su crecimiento se ve limitado debido a deficiencias en sus sistemas de comunicación y en sus relaciones familiares que entorpecen su crecimiento (Bermejo, 2014).

## Metodología

El presente estudio se llevó a cabo de septiembre de 2010 a abril de 2011. Es una investigación documental y de campo basada en la aplicación de encuestas a empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de la ciudad de Tehuacán. Los sujetos de estudio fueron todas aquellas personas que tuvieran una relación laboral con la empresa familiar (directores, gerentes o empleados familiares y no familiares). Los alcances de la investigación son: exploratorio y descriptivo. Después de realizar una exhaustiva revisión de la literatura, se diseñó el instrumento, (Ver anexo 1) conformado por un total de 95 ítems. El marco muestral se identificó a través del Sistema Automatizado de Información Censal 2009 (INEGI, 2010) mediante el cual se obtuvieron las cifras que permitieron elaborar una tabla por sector de actividad y por estrato de personal ocupado de Tehuacán del año 2009 (Tabla 1). Del universo de 13,700 empresas existentes en Tehuacán durante el 2009, a través del programa Stats TM v.2 se obtuvo una muestra de 374 empresas con un margen de error de 5% y nivel de confianza de 95%. Se calculó una muestra estratificada a partir de la tabla 1, para la cual se consideró también sector de actividad y tamaño de la organización al momento de estructurarla.

Tabla 1. Unidades Económicas de Tehuacán 2009 (frecuencias)

	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>	<i>Total</i>
<i>Micro</i>	1820	6788	4521	13129
<i>Pequeña</i>	179	97	164	440
<i>Mediana</i>	66	42	10	118
<i>Grande</i>	7	6	0	13
<i>Total</i>	2072	6933	4695	13700

Fuente: Elaboración propia, basada en el Censo Económico, 2009.

El levantamiento de encuestas se realizó a 342 empresas familiares, de acuerdo al criterio de Sánchez-Crespo (2005). El muestreo fue de tipo aleatorio estratificado para que la industria, el comercio y los servicios al igual que la micro, pequeña, mediana y gran empresa estuvieran adecuadamente representados dentro de la muestra. Por tamaño: micro= 93%; pequeña= 4%; mediana= 2%; grande= 1%. Y por giro: comercio= 47%; industria= 17%; servicios= 36%. En la tabla 2 se puede observar la distribución de respuestas según el tipo de empresas.

Tabla 2. Distribución de respuestas de las empresas familiares encuestadas (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Giro			Total
	Comercio	Industria	Servicios	
Micro empresa	48.4	15.1	36.5	100
Pequeña empresa	23.0	38.5	38.5	100
Mediana empresa	42.8	28.6	28.6	100
Gran empresa	50.0	50.0	0	100
Total	47.3	16.7	36.0	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán, 2011.

## Resultados

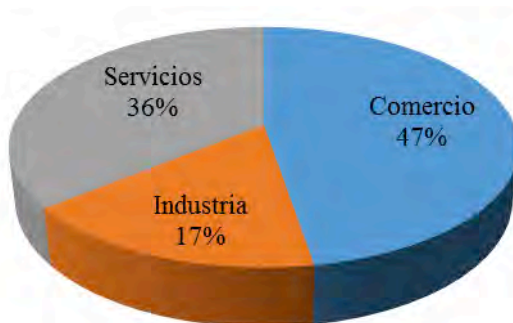
A continuación se presentan los resultados de la investigación divididos en tres secciones, en la primera se presentan las características principales de las empresas familiares de Tehuacán, en la segunda y tercera sección se presenta la contrastación de la hipótesis de trabajo por los métodos de análisis de regresión lineal múltiple y prueba Chi<sup>2</sup>, respectivamente.

### Características de las empresas familiares de Tehuacán

En la siguiente sección se muestran algunas de las características más sobresalientes de las empresas familiares de Tehuacán. Las 342 empresas familiares encuestadas se clasificaron de acuerdo al tamaño de la empresa, estratificación propuesta por la Secretaría de Economía: pequeña, mediana y gran empresa.

En la figura 1 se observa que el comercio es la principal actividad económica de Tehuacán con un 47%, seguido por el sector servicios con un 36%, con un porcentaje inferior está la industria con solo un 17% de actividad.

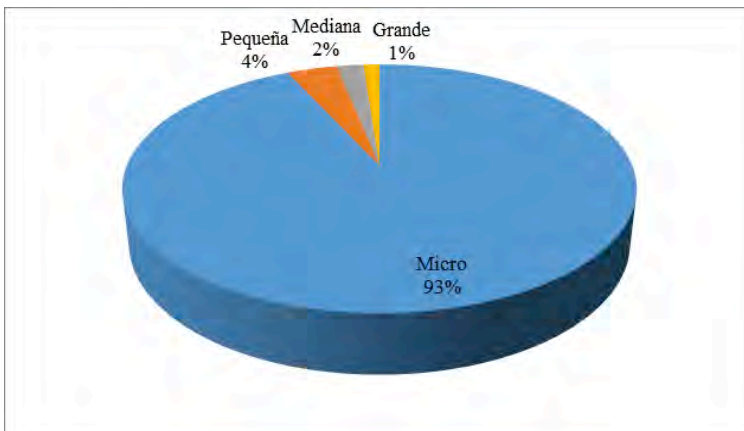
Figura 1: Giro de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán, 2011.

En la figura 2 se puede observar un inminente predominio de microempresas en el Municipio de Tehuacán con un 93%, contrastando completamente con el 4% de la pequeña empresa, el 2% de la mediana y tan solo el 1% de grandes empresas.

Figura 2: Tamaño de la empresa



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán, 2011.

Como se observa en la tabla 3, la comunicación de los familiares dentro del negocio familiar es catalogada como buena en términos generales para la mayoría de los tamaños de empresa, excepto para la gran empresa, donde la comunicación es considerada como muy buena con un destacado 75%. La razón de esa diferencia en las grandes empresas con respecto a las de menor tamaño se puede deber a que las empresas grandes cuentan con un sistema de comunicación más formal y estructurado características casi nulas en las micro y pequeñas empresas.

Tabla 3. Comunicación de los familiares en la empresa (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Comunicación de familiares en la empresa			Total
	Regular	Buena	Muy buena	
Micro empresa	13.9	57.1	29.0	100.0
Pequeña empresa	0	75.0	25.0	100.0
Mediana empresa	0	57.1	42.9	100.0
Gran empresa	0	25.0	75.0	100.0
Total	12.9	57.4	29.7	100.0

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán, 2011.

La tabla 4 muestra que la comunicación tiende a ser más formal conforme el tamaño de la empresa es mayor, en este caso las reuniones familiares de carácter empresarial tienden a ser más frecuentes en las empresas más grandes.

Tabla 4. Reuniones formales de la familia para discutir temas de la empresa (porcentajes)

	Reunión familiar formal						Total
	Nunca	Cada dos meses	Una vez al mes	Cada quince días	Una vez a la semana	Otra	
Micro empresa	14	35	28	5	14	3	100
Pequeña empresa	8	23	15	8	23	23	100
Mediana empresa	14	43	14	0	29	0	100
Gran empresa	0	25	25	0	25	25	100
Total	14	35	27	5	15	4	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán, 2011.

En la tabla 5 acerca de que tan rápida y oportuna es la comunicación en las organizaciones familiares tehuacanas, destaca que el 50% de los microempresarios consideran que la comunicación dentro de su empresa siempre es rápida y oportuna contra un 23.1% y un 28.6 en las pequeñas y medianas empresas respectivamente, esto se debe a que en las microempresas el número de personas que laboran es muy reducido (10 o menos trabajadores de acuerdo a la Secretaría de Economía, 2009), lo que facilita el proceso de comunicación. En cuanto a las grandes empresas, para el 75%, la comunicación en su empresa siempre es rápida y oportuna, este alto porcentaje se debe a que las grandes organizaciones tienen la necesidad de tener un sistema de comunicación formal, muy bien estructurado y poseer las herramientas necesarias que faciliten la comunicación debido a la gran cantidad de empleados que en ellas laboran.

Tabla 5. Comunicación rápida y oportuna (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Comunicación rápida y oportuna					Total
	Nunca	Rara vez	A veces sí-a veces no	Frecuentemente	Siempre	
Micro empresa	.3	1.9	14.5	33.3	50.0	100.0
Pequeña empresa	0	7.7	23.1	46.2	23.1	100.0
Mediana empresa	0	0	28.6	42.9	28.6	100.0
Gran empresa	0	0	25.0	0	75.0	100.0
Total	.3	2.0	15.2	33.6	48.8	100.0

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán, 2011.

La tabla 6 muestra el nivel de armonía en los diferentes tamaños de empresa. Se puede observar que para la mayoría de los tamaños, la armonía mejora mientras más grande es la empresa. Esto se puede deber a que conforme una empresa va creciendo su administración se va tornando más profesional lo que conlleva a una disminución de conflictos y a una mejor resolución de problemas, lo que repercute en el nivel de armonía de las familias empresarias.

Tabla 6. Nivel de armonía en la familia (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Nivel de armonía en la familia			Total
	Regular	Bueno	Excelente	
Micro empresa	7.2	65.4	27.4	100.0
Pequeña empresa	0	46.2	53.8	100.0
Mediana empresa	0	28.6	71.4	100.0
Gran empresa	0	25.0	75.0	100.0
Total	6.7	63.5	29.8	100.0

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán, 2011

Aunque la existencia de conflictos y diferencias dentro de cualquier organización es hasta cierto punto normal, la presencia constante de conflictos en una empresa familiar denota inestabilidad en la empresa y en la familia que puede poner en riesgo la continuidad de la empresa familiar. La tabla 7 presenta el número de conflictos ocurridos durante un año de acuerdo a los empresarios familiares entrevistados. Se puede observar la existencia de una manera más constante de problemas en las empresas de menor tamaño. Sin embargo, sobresale que las grandes empresas no presentan ningún conflicto esto debido a que al estar más profesionalizadas, poseen un mejor sistema de comunicación, y además cuentan con las herramientas necesarias para separar los temas de la familia de los de la empresa, lo que minimiza el surgimiento de conflictos.

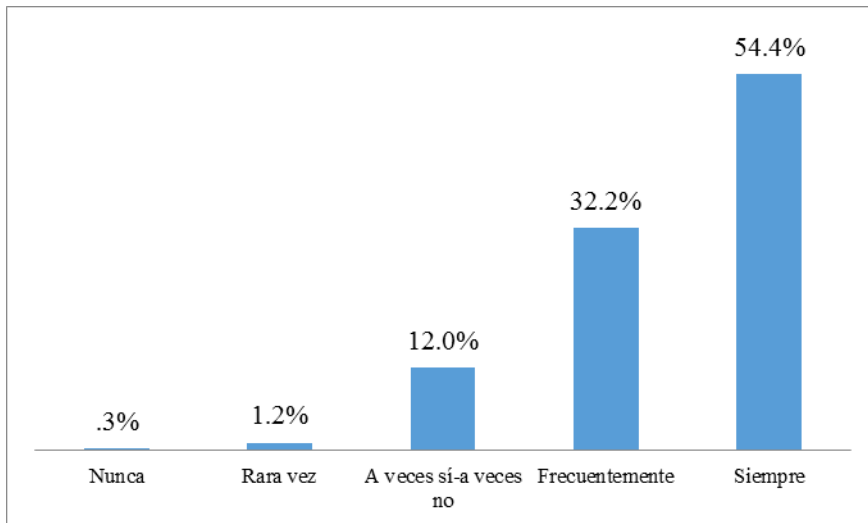
Tabla 7. Número de conflictos en el último año (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Conflictos en el último año				Total
	Ninguno	De 1 a 3	De 4 a 7	De 8 a 10	
Micro empresa	73.3	22.0	4.4	.3	100.0
Pequeña empresa	38.5	53.8	7.7	0	100.0
Mediana empresa	57.1	42.9	0	0	100.0
Gran empresa	100.0	0	0	0	100.0
Total	71.9	23.4	4.4	.3	100.0

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán, 2011

Una parte importante dentro de las organizaciones es la forma en que los problemas son enfrentados y resueltos porque de eso depende en gran parte la armonía de la familia y el crecimiento de la empresa. Las empresas familiares pueden encontrar en los conflictos una oportunidad para aprender, pero eso depende de la disposición de los empresarios familiares para buscar soluciones que satisfagan a ambas partes. La figura 3 muestra la capacidad que las familias empresarias tienen para resolver sus problemas de manera constructiva. El 54.4% de las familias empresarias considera que posee la capacidad de llevar a buen término y aprender de los problemas que se le presentan.

Figura 3: Capacidad de la familia para resolver problemas de manera constructiva



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán, 2011.

### Regresión lineal múltiple

De acuerdo al objetivo de esta investigación se planteó la siguiente hipótesis de trabajo:

H1: Las empresas familiares con mayor nivel de comunicación tienen una mejor armonía familiar.

Esta hipótesis de trabajo relaciona los constructos, armonía y comunicación, que están constituidos por variables, las cuáles son elementos de la encuesta. En la tabla 8 se muestran las variables de cada constructo de la hipótesis.

Tabla 8: Constructos y variables de la hipótesis de trabajo.

<i>Constructo armonía</i>	<i>Constructo comunicación</i>
Variables: Nivel de armonía; Armonía-dinero; Falta dinero; Confianza, diálogo y respeto; Armonía entre familiares; Número de conflictos; Conflictos constructivos	Variables: Office; internet; tecnología para la comunicación; comunicación en la familia; plan de comunicación formal; comunicación familia empresa; reunión familiar formal; solución ganar-ganar; comunicación rápida y oportuna; comunicación familiar y no familiar hacia los niveles inferiores de la empresa; comunicación familiar y no familiar hacia los niveles superiores de la empresa; barreras de comunicación.

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

La contrastación de hipótesis se realizó por el método de análisis de regresión lineal múltiple. Se consideraron cuatro intervalos de valores de la pendiente  $\beta$  en la contrastación de hipótesis nula y alternativa, para aceptar o rechazar la hipótesis nula (Tabla 9).

Tabla 9. Criterios de contrastación de hipótesis

<i>Intervalo</i>	<i>Grado de Asociación</i>	<i>Hipótesis validada</i>
$0 \leq \beta < 0.1$	Ninguno	Se acepta la hipótesis nula
$0.1 \leq \beta < 0.3$	Moderada	Se acepta la hipótesis alternativa
$0.3 \leq \beta < 0.7$	Aceptable	Se acepta la hipótesis alternativa
$0.7 \leq \beta < 1$	Significativa	Se acepta la hipótesis alternativa

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

Las tablas 10 y 11 contienen los resultados del resumen del modelo y de ANOVA respectivamente. La variable dependiente es el constructo armonía y la variable independiente está conformada por las variables del constructo comunicación.

Tabla 10. Resumen del modelo

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R cuadrado</i>	<i>R cuadrado corregida</i>	<i>Error típ. de la estimación</i>
1	.804	.646	.634	.07209

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

Tabla 11. ANOVA

<i>Modelo</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>gl</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	
1	Regresión	3.126	12	.261	50.121	.000

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

La tabla 12 contiene las variables que presentan mayor pendiente  $\beta$  en esta función lineal de regresión múltiple. El “nivel de comunicación familiar” resultó ser la variable más importante de acuerdo al análisis de regresión lineal múltiple.

Tabla 12. Coeficientes de regresión parcial, con la descripción de su asociación, constructo comunicación

<i>Variables</i>	$ \beta $	<i>Significancia</i>	<i>Descripción, Grado de asociación</i>
Nivel comunicación familiar	.311	0.0001	Aceptable
Barreras en la comunicación	.236	0.0001	Moderada
Solución ganar-ganar	.209	0.0001	Moderada
Comunicación Familia empresa	.125	0.0001	Moderada
Office	.114	0.0001	Moderada
Comunicación hacia los niveles Superiores de la empresa	.102	0.0001	Moderada

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

*Análisis de Tablas Cruzadas, prueba Chi<sup>2</sup>*

En este apartado se utilizará la prueba Chi<sup>2</sup> para definir la relación entre variables principales de la hipótesis de trabajo. La tabla 13 contiene los criterios a considerar para la contrastación de la hipótesis de trabajo; se consideraron cuatro intervalos de valores de  $\alpha$  (niveles de significancia) para la contrastación de hipótesis nula y alternativa. En este análisis se ha corrido el nivel de significancia utilizado en décadas anteriores, que equivale al 95% o un nivel de significancia inferior a 0.05, el cual se encuentra con la descripción de asociación significativa.

Tabla 13. Criterios para aceptar o rechazar la hipótesis nula  $H_0$  y la hipótesis alternativa  $H_a$

<i>Hipótesis nula <math>H_0</math></i>	
Se considera que no existe relación entre las variables que se estudian.	
$\alpha > 0.005$	Se acepta la hipótesis nula
<i>Hipótesis alternativa <math>H_a</math></i>	
Se considera que existe relación de diversos grados entre las variables que se estudian.	
$0.0005 < \alpha \leq 0.005$	Se rechaza la hipótesis nula; se acepta la hipótesis alternativa, y se considera que existe una asociación regular entre las variables.
$0.0001 < \alpha \leq 0.0005$	Se rechaza la hipótesis nula; se acepta la hipótesis alternativa y se considera que existe una asociación fuerte entre las variables.
$\alpha \leq 0.0001$	Se rechaza la hipótesis nula; se acepta la hipótesis alternativa y se considera que existe una asociación significativa entre las variables.

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

En la tabla 14 se presentan las asociaciones significativas entre las variables principales de los constructos “comunicación” y “armonía” que conforman la hipótesis de trabajo a las que se aplicó la prueba chi cuadrada. En la tabla solo se incluyeron las variables principales, por lo que algunas variables no figuran en ella. El análisis indicó que entre las variables principales existe una relación significativa (0.0001), entre ellas.

Tabla 14. Tabla cruzada de variables principales de los Constructos Comunicación y armonía.

<i>Variables</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>Significancia</i>	<i>Grado de asociación</i>
Nivel de armonía- Nivel comunicación familiar	173.859	0.0001***	Relación significativa
Nivel de armonía- Comunicación Familia empresa	153.457	0.0001***	Relación significativa
Nivel de armonía- Reunión formal comunicación	36.120	0.0001***	Relación significativa
Nivel de armonía- Solución ganar ganar	64.385	0.0001***	Relación significativa
Nivel de armonía- Comunicación rápida y oportuna	75.253	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Nivel de comunicación familiar	162.654	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Plan de comunicación	28.347	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Comunicación familia empresa	66.980	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Reunión formal comunicación	48.129	0.002	Relación regular
Armonía dinero- Solución ganar ganar	139.027	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Comunicación rápida y oportuna	96.752	0.0001***	Relación significativa
Falta dinero armonía- Nivel de comunicación	131.588	0.0001***	Relación significativa
Falta dinero- Comunicación familia empresa	78.296	0.0001***	Relación significativa



<i>Variables</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>Significancia</i>	<i>Grado de asociación</i>
Falta dinero-Reunión formal	85.144	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Falta dinero-Solución ganar ganar	90.515	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Falta dinero armonía- Comunicación rápida y oportuna	102.249	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Nivel de comunicación	139.187	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Comunicación familia empresa	201.003	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Reunión familiar formal	59.243	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Solución ganar ganar	89.505	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Comunicación rápida y oportuna	121.698	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Conflictos constructivos- Nivel de comunicación	151.334	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Conflictos constructivos- Comunicación familia empresa	163.883	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Conflictos constructivos- Reunión formal	101.478	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Conflictos constructivos- Solución ganar ganar	158.885	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Conflictos constructivos-Comunicación rápida y oportuna	193.106	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Número de conflictos -Nivel comunicación familiar	309.082	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Nivel de armonía -Plan comunicación	5.933	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Armonía Dinero -Plan comunicación	28.347	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Número de conflictos-Comunicación familia empresa	103.312	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Número de conflictos-Solución ganar-ganar	165.636	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Número de conflictos-Comunicación rápida y oportuna	185.742	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Nivel de armonía-barreras de comunicación	47.272	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Armonía dinero-Barreras comunicación	94.290	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Falta dinero-Barreras comunicación	81.579	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Confianza, respeto, diálogo-barreras comunicación	75.588	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Número de conflictos-Barreras comunicación	188.485	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa
Conflictos constructivos-barreras comunicación	125.772	0.0001 <sup>***</sup>	Relación significativa

\*, \*\* y \*\*\* significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

### Conclusiones e implicaciones

Este estudio es el primero en su tipo que se realiza a organizaciones familiares de Tehuacán. Las implicaciones de esta investigación abarcan los ámbitos académico, empresarial, incluso el gubernamental, esto debido a su importancia económica y social a nivel nacional. Por medio de la presente investigación se pretende concientizar sobre la necesidad de impulsar a estas organizaciones a su crecimiento para evitar que su ciclo de vida siga siendo tan corto. De acuerdo a los resultados obtenidos se observa

que las empresas familiares en Tehuacán se caracterizan por ser microempresas dedicadas al comercio. Se considera que en México, la comunicación deficiente y la falta de armonía familiar, son dos de las principales causas de fracaso de las empresas familiares (Emyth México, 2012), en el caso concreto de Tehuacán, la comunicación y la armonía, son dos puntos sobre los que hay que trabajar aún más, ya que, aunque en general la armonía y la comunicación tienen un buen nivel, su sistema de comunicación aún es informal, el número de conflictos es alto y necesitan todavía aprender a canalizarlos positivamente hacia el crecimiento de la empresa, además de que la mayor parte de las empresas objeto de estudio requieren implementar herramientas que les permitan mejorar sus niveles de comunicación y armonía (plan de comunicación formal, órganos de familia, protocolo familiar, entre otras). En las empresas familiares de Tehuacán destaca el siguiente fenómeno: mientras más grande es el tamaño de la empresa, mejor es la comunicación y la armonía, esto se debe a que las empresas medianas y grandes están mejor preparadas y tienen un mayor nivel de profesionalización que las empresas de menor tamaño, lo que repercute en un mejor nivel de armonía. Por último, se concluye que sí existe relación entre la comunicación y la armonía en las empresas familiares de Tehuacán. Por lo tanto, se recomienda realizar mejoras en su sistema de comunicación, ya este influyen en su nivel de armonía, factor indispensable de éxito en las empresas de tipo familiar.

## REFERENCIAS

- Antognolli, S. (2010, 30 de marzo). La empresa familiar: El juego. *deGerencia.com*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/la-empresa-familiar-el-juego/imp>
- (2012, 1 de julio). Parámetros de gestión. *La Voz*. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/parametros-gestion>
- Armendáriz, S. (2011, 10 de septiembre). El Consejo Familiar y su entorno. *El Heraldo de Chihuahua*. <http://www.oem.com.mx/elheraldodeCHIHUAHUA/notas/n2222057.htm>
- Arrospide, J. (2009). Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar. *Cátedra familiar*. Recuperado de [http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/es/contenidos/evento/cef\\_actividades/es\\_eventos/adjuntos/Josu\\_Arrospide\\_Comunicacion\\_Conferencia.pdf](http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/es/contenidos/evento/cef_actividades/es_eventos/adjuntos/Josu_Arrospide_Comunicacion_Conferencia.pdf)
- Asesores de Empresas Familiares-La Salle (Junio de 2014). Historia de la empresa familiar en México. *Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares-La Salle*, (15), 1-12. Recuperado de [http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia\\_de\\_la\\_Empresa\\_Familiar\\_en\\_Mexico.pdf](http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf)
- Ayón, R. M. (Julio-Septiembre 2007). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. *Escholarum*, 1(1), 61-65. Universidad Autónoma de Guadalajara. Recuperado de <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>
- Banamex. (2013). *Empresas familiares longevas en México*. Recuperado de [https://www.banamex.com/es/conoce\\_banamex/quienes\\_somos/prensa/contenido/2014/12\\_mayo.htm](https://www.banamex.com/es/conoce_banamex/quienes_somos/prensa/contenido/2014/12_mayo.htm)
- Bermejo, M. (2014, 14 de enero). Empresas familiares analizan su futuro. *El Economista*. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/14/empresas-familiares-analizan-su-futuro>
- Cortés (2013). Cómo mejorar los resultados de la Empresa Familiar. *UniversoPYME*. Recuperado de <http://universopyme.mx/?p=607>
- Fundación Heres (2011). Las tendencias de empresa en el marco global. *Fundación Heres*. Recuperado de <http://diadelaempresafamiliar.com>
- Fundación Nexia (2007). Comunicación, confianza y pacto de la familia empresaria. *Biblioteca de la empresa familiar: Carles Ferrer Salat*. Recuperado de <http://www.biblioferrersalat.com/destacamos.php?id=143>
- (s.f.). La unidad como clave para la continuidad de la empresa familiar. *Laempresafamiliar.com*. Recuperado de <http://www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/1441/la-unidad-como-clave-para-la-continuidad-de-la-empresa-familiar>
- Garrigues (2009). *Empresas Familiares de hermanos: Claves de éxito para el trabajo en equipo*. Barcelona, España: Tiffitext.
- IESE Business School (2008). Glosario. *Universidad de Navarra*. Recuperado de [http://www.iese.edu/en/files/may08\\_Nuevas%20entradas\\_tcm4-14044.pdf](http://www.iese.edu/en/files/may08_Nuevas%20entradas_tcm4-14044.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>
- Lacayo, M. y García, S. (2011, febrero). Principales problemas que impiden la permanencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Actas del I Encuentro Internacional AECA en América Latina, AAL 2011*. España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (on-line). Recuperado de [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_aal2011/general.htm](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/general.htm)
- Martín, V. (2006). La comunicación en la empresa familiar. Una asignatura pendiente. *UNILCO, Consultores de Empresas Familiares*. Recuperado de <http://www.unilco.com/media/content/94/24072006-la-comunicacion-en-la-empresa-familiar-una-asignatura-pendiente.pdf>
- Niethardt, E. (2011). La comunicación en la empresa familiar. *Niethardt & Asociados, Consultora de Empresas Familiares*. Recuperado de [http://www.tuempresafamiliar.com/?La\\_comunicaci%F3n\\_en\\_la\\_empresa\\_familiar&page=ampliada&id=362&\\_s=&\\_page=](http://www.tuempresafamiliar.com/?La_comunicaci%F3n_en_la_empresa_familiar&page=ampliada&id=362&_s=&_page=)

- Official Press (2014, 5 de octubre). Las empresas familiares representan el 70% del PIB mundial. *Official Press*. Recuperado de <http://www.officialpress.net/las-empresas-familiares-representan-el-70-del-pib-mundial/>
- Pallares M. A. (2014). México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/mexico-es-el-quinto-pais-con-mas-empresas-familiares-a-nivel-mundial.html>
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. D.F., México: Thomson.
- Quadratrin, Agencia Mexicana de Información y Análisis (2012). [Entrevista con Alfonso del Valle, director de la consultora Crecimiento Sustentable: Empresas mexicanas fallan en planeación y comunicación]. *Quadratrin* [En línea]. Recuperado de <http://www.quadratindf.com.mx/Nacional/Sociedad/Empresas-mexicanas-fallan-en-planeacion-y-comunicacion>
- Ramírez, J. A. (Abril-Mayo 2013). Familia: Eje central de la empresa longeva. *Valor*, 20, 14-18.
- Rizo, M. (2012, 22 de mayo). Pocas empresas familiares llegan a la tercera generación. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/70892.html>
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós.
- Sánchez-Crespo, A. J. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Sigala, H. J. (2003). *La comunicación en la empresa, factor importante para su desarrollo*. Recuperado de <http://www.liderempresarial.com/num101/14.php>
- Tadeo, R. J. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la Profesionalización como garantía de Continuidad*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Tomàs, Mireia. (Febrero 2009). Si se hace bien, la comunicación ayuda a unir, implicar, comprometer a los miembros de la familia con la empresa. *IESE Business School University of Navarra, Newsletter de Empresa Familiar*, 43. Recuperado de <http://www.iese.edu/es/ad/catedras/Newsletters2009/Febrero2009.asp>

## SOBRE LOS AUTORES

**Hilario Díaz Guzmán:** Estudió el Doctorado en Dirección de Organizaciones en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla obteniendo la “Suma Cum Laude” y el premio “Abelardo Sánchez” que otorga UPAEP al mejor promedio de Doctorado. Fue acreedor a una “Mención Honorífica por Investigación” por su tesis doctoral “Los Retos de las empresas familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán”. En el 2012 obtuvo el Premio Internacional de Investigación “Arturo Díaz Alonso”, otorgado por la UNAM y la ANFECA en el área de Teoría de la Organización por su estudio “La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño”.

**Estela Carolina Fuentes García:** Licenciada en Comercio Internacional por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.



# El desafío del aprendizaje en las organizaciones: la necesidad de aprender a aprender para enfrentar el futuro

Mario Luis Perossa, Universidad Maimónides, Argentina  
Alejandra Elena Marinaro, Universidad Maimónides, Argentina  
Néstor Horacio Bursesi, Universidad Maimónides, Argentina

**Resumen:** El trabajo propone acercar la temática de la necesidad del aprendizaje organizacional como medio de la mejora continua, pero por sobre todo integrar el concepto de aprender a aprender como opción del cambio y evolución de la organización hacia sus fines de mediano y largo plazo. En primer lugar se realiza una recopilación de las principales ideas desde la administración para luego agregar al trabajo las teorías psicológicas de cognición dual, buscando la integración y adecuación de los conceptos antes mencionados. El marco metodológico utilizado para este trabajo es la recopilación de papers de psicólogos que han trabajado en el comportamiento económico y de académicos de las ciencias económicas realizando investigaciones sobre economía conductual por una parte y de temas de aprendizaje organizacional en administración por otra, complementada con la visión desde la educación. Es en esencia un trabajo descriptivo que intenta ofrecer respuestas en el marco de la exploración académica, dentro de los mapas conceptuales propios de la cultura latina, en especial provenientes de la crítica Latinoamericana.

**Palabras clave:** organizaciones que aprenden, aprender a aprender, gestionar el futuro

**Abstract:** This paper aims to bring the issue of the need for organizational learning as a means of continuous improvement, but above all to integrate the concept of learning to learn as an option for change and evolution of the organization towards its goals of medium and long term. First a compilation of the main ideas is from the administration to work then add the psychological theories of dual cognition, seeking the integration and adaptation of the above concepts. The methodological framework used for this paper is the collection of papers from psychologists who have worked in economic behavior and economics scholars conducting research on behavioral economics on the one hand and issues of organizational learning in another administration, supplemented by view from education. It is essentially a descriptive work that attempts to provide answers within the academic exploration within the own concept maps of Latin culture, especially from Latin American Review.

**Keywords:** Learning Organizations, Learning to Learn, Manage the Future

## Introducción

Los avances científicos y tecnológicos de las últimas décadas significaron más y mejores oportunidades de inversión para los hombres de negocios interesados en apostar a las nuevas tecnologías, mejorar el nivel de vida para el hombre común y la posibilidad de quedar en la historia para sus autores. Otra característica referida a la innovación, es que ésta resultaba ser bastante lenta a principios del siglo pasado, por ejemplo, en los comienzos del siglo XX aún se diseñaban fábricas verticales —en espacios reducidos y con varios pisos— debido a que funcionaban con energía generada a través del vapor, a pesar que la electricidad ya había sido inventada en 1873. Debió pasar más de cuarenta años para que su uso se hiciera masivo, empero los grandes avances provocados por su uso significó para el hombre un cambio conceptual radical; y a partir de allí, con la generalización del uso de la electricidad como fuerza motriz, el diseño de las fábricas comenzó a cambiar. A partir de entonces se hicieron grandes edificios horizontales, con espacios amplios, ya que la nueva energía podía distribuirse en todos sentidos.

El avance tecnológico permitió que nuevos conceptos se hayan estaban manejando en la industria; algunos de estos cambios —como la aparición de la radio— comienza a transformar y acercar a

las sociedades y les permite conocer lo que ocurre más allá de sus fronteras, la comunicación y la información remarca su importancia en la vida del hombre.

Algunas décadas más tarde, la aparición del circuito integrado provocó una revolución tecnológica que a través de la producción de nuevos y mejorados productos y servicios modificó el estándar técnico y la calidad de vida de las personas. Largos décadas demoró el acceso de estas tecnologías a los mercados periféricos.

El principal uso del circuito integrado se desarrolló en las comunicaciones, tanto satelitales como para cámaras de televisión y telefonía y luego a equipos portátiles como calculadoras y relojes. En 1948 hace su aparición la primera computadora del mundo, la ENIAC, que constaba de 18.000 bulbos que le permitían realizar hasta 5.000 sumas por segundo. Esta máquina experimental fue realizada por la Universidad de Pensilvania. Décadas más tarde, la aparición de la computadora portátil dio comienzo al progreso tecnológico más importante de las últimas décadas, solo superado por un producto del mismo: la tecnología de la información.

Desde el pensamiento organizacional, diversos autores (Estrada Gallego, 2006; Vieira Cano, 2008; Pascale & Pascale 2007) coinciden que fue con Herbert Simon en la década del cincuenta cuando comienza a perfilarse un nuevo concepto de racionalidad que considera la limitación del cerebro humano para conocer y procesar la información completa, conocer las distintas opciones y calcular todos los resultados posibles, y por lo tanto no pudiendo evaluar eficientemente bien las distintas alternativas para maximizar la riqueza; entonces Simon comienza a trabajar a partir del supuesto que la capacidad computacional del cerebro es sensiblemente menor que la capacidad necesaria para lograr el maximizante, por lo cual pregona la necesidad de lograr el mayor satisficente posible, luego, este pensamiento racional y maximizante fue llevado a la empresa.

La TIC, o tecnología de la información y comunicación, trajo consigo grandes avances en todos los campos donde se la utilizó, pero una de las más importantes aplicaciones está dada en el amplio acceso a la información que ofrece al mundo entero a través de Internet, globalizando y acercando el conocimiento —o una parte de él— y permitiendo poner una enorme cantidad de información y conocimiento al alcance de una gran parte de la población mundial.

Siguiendo con lo anterior, de acuerdo con Espinoza Vizcaíno (2011) el evento identificable que permite hablar de la inteligencia en las organizaciones es claramente la invención de la computadora y en especial la explosión que produjo la computadora personal. Los desarrollos tecnológicos con sus ERP (*Enterprise Resources Planning*), BSC (*Balanced Scorecard*) y CRM (*Customer Relationship Management*) que en su conjunto propician el concepto de BI (*Business Intelligence*) y, desde luego, la aparición de la red informática (Internet) y con ella el acceso instantáneo a cualquier información y en cualquier parte del mundo.

En el pasado (hasta hace algunas décadas), el mundo era conocido como la sociedad industrial, siendo la principal fuente de ingresos de los países centrales y sus compañías en la concentración de la producción de bienes materiales. En el presente el desarrollo es la sociedad del conocimiento, dedicada a la producción de servicios. ¿Y en el futuro? ¿Cuál será el tipo de producción? ¿Cuánto falta? ¿Qué tiempo nos queda?

Las tecnologías cambian a una velocidad mayor los sistemas de producción, entonces:

1. Los sistemas de producción cambian,
2. Los modelos de gestión cambian,
3. El gusto de los consumidores cambia,
4. Los sistemas de comercialización cambian,
5. Los métodos de organización cambian,
6. Aparecen nuevas competencias, y por lo tanto, es necesario aprenderlas...

En un mundo tan cambiante como el de hoy, donde la tecnología avanza a pasos agigantados, pareciera que la única capacidad perdurable en el tiempo es la capacidad de adaptación a los cambios, la capacidad de aprender a aprender; las organizaciones que aprenden a aprender se transforman en organizaciones inteligentes que lideran en su sector, es decir que no solo son instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera permanente al ambiente y a los volátiles entornos socioeconómicos de los que forman parte, sino que son las

organizaciones que modelan el futuro, y por lo tanto, se encuentran en la cima de las organizaciones (Figura 1).

En la mitad de la pirámide se encuentran las empresas denominadas como los seguidores, que son aquellas organizaciones que imitan rápidamente a los líderes para no quedar rezagados y así continuar apostando al futuro, transformando su accionar debido al cambio propuesto por los líderes. Son organizaciones adaptativas, aquellas que solo aprenden y copian, o imitan al decir de Tarde (Latour & Lépinay, 2008).

El tercer y último escalón, el más bajo de todos, corresponde al resto de las empresas que presentan problemas de adaptación al medio y ven dificultado su crecimiento y sus oportunidades, generalmente acompañado de baja rentabilidad y por lo tanto el problema que enfrentan es la supervivencia.

Figura 1: La pirámide del crecimiento organizacional



Fuente: elaboración propia, 2014.

Dentro de la pirámide, es posible pasar del centro a la cumbre de la pirámide a través de: Detección y solución de problemas, Especialización de tareas, Dominio de habilidades empáticas, Detección de necesidades de cambio: consultoría. Administración y generación del cambio: mejora en los RR.HH, Para pasar de la base al centro de la pirámide, se debe reforzar la: Profesionalización de la conducción, Mejora en sistemas de gestión, Adiestramiento de los RR.HH. Para todos los casos: Adiestramiento, capacitación de habilidades específicas: Operativas, Técnicas, Tácticas. Objetivo: adquisición de habilidades específicas, optimización de recursos, mejora sostenible, programación del cambio y el crecimiento.

Las organizaciones en su conjunto —tengan fines de lucro o no—, como entidades ideales que son no pueden aprender por sí solas; sólo pueden aprender las personas que las componen; sin embargo es posible trasladar el conocimiento de cada uno de los individuos que intervienen en la organización a un nivel superior del conocimiento personal, propio del individuo, y llevarlo a través de ciertos procedimientos hasta obtener un conocimiento organizacional superior. Por similitud es posible decir que las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros realizan individualmente mejora, lo cual conlleva a una mayor calidad e integración colectiva que permite a su vez el incremento de la productividad de manera constante, tanto porque los procedimientos internos se optimizan, porque la relación entre los objetivos organizacionales y las metas individuales se focalizan en los mismos objetivos y entonces el uso de los recursos se hace más eficiente y por lo tanto el sistema relacional menos disfuncional.

Las instituciones sólo pueden aprender a través de personas que aprenden, y las TIC constituyen las más poderosa herramienta que ha desarrollado el ser humano para favorecer sus procesos de desarrollo. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje institucional, pero el aprendizaje



organizacional no puede darse sin el primero, ya que las personas están en el centro y son el fin de las organizaciones.

Los procesos de aprendizaje son continuos, no están fragmentados, se canalizan en los problemas, vinculando el contexto y afectando a todos los miembros que intervienen en la organización. Lo esencial no será el aprendizaje individual, aunque sea una parte necesaria del aprendizaje conjunto, sino el aprendizaje de la organización (Gairín, 2000).

Según Díaz Barriga (s/d) se ha conseguido identificar la posibilidad de obtener resultados satisfactorios, a partir de las situaciones didácticas a las que se han enfrentado las personas; y que muchas veces han aprendido a aprender porque quienes desarrollan estos procesos:

1. Controlan sus procesos de aprendizaje.
2. Reconocen lo que hacen y toman nota de ello.
3. Captan las exigencias de la tarea y responden consecuentemente.
4. Planifican y examinan sus propias realizaciones, pudiendo identificar los aciertos y señalar los errores.
5. Emplean estrategias de análisis pertinentes para cada situación.
6. Valoran los logros obtenidos y corrigen sus errores.

Avanzar en la línea de organizaciones que aprenden exige cambios internos y externos permanentes, en línea con los cambios tecnológicos, culturales, sociales y políticos, pero ¿son éstos los cambios que se plantea?, y analizado desde la perspectiva de la dirección se plantea los siguientes interrogantes ¿qué orientación han de tener los cambios?, ¿Qué decisión conviene tomar?, ¿cuál será el resultado?, ¿qué proceso deberá modificarse?, ¿se alcanzarán los resultados deseados si se avanza en cierta dirección?, ¿cómo potenciar los resultados?

Para León (2003) no hay cambios que resulten trascendentales si no existe un estado de caos previo, por eso es importante tomar estas situaciones caóticas como el principio de algo muy importante en ciernes. Opina que el caos en sí mismo guarda también una armonía y genera creatividad, ya que para poder subsistir en él se estará obligados a abandonar la zona de comodidad y certidumbre en la que se encuentran las instituciones para poder transitar por otros caminos, donde seguramente se descubrirá nuevas posibilidades y oportunidades que jamás se hubieran presentado antes, precisamente por la falta de reacción.

En la búsqueda de éstas respuestas, se establecen relaciones que, según Gairín (2000) generan compromisos, modifican situaciones que proporcionan una identidad a los centros en función de la forma como actúan. Se puede decir que están inmersos en una determinada cultura, pero que también crean una cultura propia, conformada por las normas, las creencias, los valores y los mitos que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros.

Finalmente, la idea subyacente a la organización que aprende enlaza, por lo menos en su filosofía, con una concepción de enseñanza de los aprendizajes que considera el carácter multidimensional y multifacético de la realidad circundante que afecta directa e indirectamente a la organización. Se parte de los conceptos utilizados pero se integran en el marco de los intercambios económicos y sociales que se dan dentro y fuera de la organización.

Si el principal insumo de una organización son sus recursos humanos, entonces el aprendizaje organizacional se elabora a partir de los conocimientos individuales de las personas que la integran y de la interacción desarrollada y plasmada en los procesos que ellos llevan adelante.

El objetivo de este trabajo es intentar relacionar la forma de aprender del ser humano —bajo la visión de la psicología de la economía y la administración—, para comparar esos modelos con los conceptos de aprender y de aprender a aprender que se dan en las organizaciones, principalmente debido al importante cambio tecnológico que deben adquirir para superar a las demás organizaciones y mantenerse a la vanguardia del conocimiento organizacional.

Esta investigación se encuentra enmarcada en la crítica que los autores latinos —latinoamericanos en particular—, han realizado a las ideas de la administración y la economía, realizadas desde el enfoque de la psicología y de la racionalidad, de la forma de ver el mundo del aprender y finalmente del aprender a aprender. A continuación en la sección de Revisión Literaria se ofrece una breve descripción de los principales autores y *papers* utilizados como base de la investi-

gación, luego en la sección Resultados se trabajan los conceptos teóricos considerados en el trabajo y finalmente en la sección Discusión e Implicancias se produce el debate de ideas, finalmente con las Conclusiones se completa el presente trabajo, al final del mismo se encuentran las referencias utilizadas y la biografía de los autores.

La realización de este trabajo deja abierta líneas de investigación que traten el tema del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de la crítica de otras culturas que contribuyan al mejor entendimiento de las similitudes y diferencias entre la visión y la comprensión del mundo y el razonamiento a partir de la diversidad cultural.

## Revisión Literaria

El trabajo indaga en las críticas que los autores de origen latino (principalmente hispanoparlantes) realizados sobre los trabajos de investigadores anglosajones que trabajaron en la construcción de la teoría clásica de decisión y el análisis de la racionalidad, hasta las extensiones de los trabajos de Kahneman y Tversky, sumado a las teorías cognitivas más importantes de la psicología económica (Alcalá Villarreal, 2011; Becerra *et al.*, 2011; Hernández Ramírez, 2009; Zuluaga Montaña & Ramírez Maya, 2006; Cortada de Kohan, 2008).

Se recupera para la investigación de la psicología de la economía y los procesos de cognición, decisión y racionalidad el legado del psicólogo francés Gabriel Tarde, recuperado en los últimos años por Latour y Lépinay, (2008), quien presentó una teoría sobre la forma en que los individuos realizan los procesos de cognición basado en la imitación y la creación, siendo esta última propia del ser humano (López & Sánchez-Criado, 2006; Nocera 2006; Denegri Coria, s/d).

El análisis del modelo conductual de Tarde (Latour & Lépinay, 2008; López y Sánchez-Criado, 2006; Denegri Coria, s/d) tiene relación con el modelo de los dos sistemas, denominados S1 y S2 por Stanovich y West (2000), respaldado en modelos de racionalidad que se validan con la justificación que les otorga el sustento necesario (García Campos, 2008, 2009; Stanovich & West, 2000, 2003; Vieira Cano, 2008; Estrada Gallego, 2006).

Desde la administración resultan de suma importancia los trabajos relacionados con la obra de Herbert Simon, en cuanto al análisis del hombre administrativo y el concepto de racionalidad acotada (Vieira Cano, 2008; Pascale & Pascale 2007; Estrada Gallego, 2006) y su relación con las teorías antes descritas y las teorías enunciadas por Gairín Sallán sobre las instituciones que aprenden. Una visión crítica sobre las organizaciones que se tuvo en cuenta en el presente trabajo es la obra de Morgan (1990) sobre los modelos organizacionales, especialmente el capítulo que trata la analogía entre cerebro y las organizaciones.

## Metodología

De acuerdo a las características de un trabajo de investigación teórica, el camino metodológico utilizado principalmente es la recopilación de *papers* de psicólogos que han trabajado en el comportamiento económico y de académicos de las ciencias económicas realizando investigaciones en economía conductual, acoplados a las teorías clásicas de la administración. Es en esencia un trabajo descriptivo que intenta ofrecer respuestas en el marco de la exploración académica, dentro de los mapas conceptuales propios de la cultura latina a los conceptos de organizaciones que aprenden.

La búsqueda bibliográfica fue conducida en el ámbito de revistas académicas de prestigiosas universidades latinoamericanas en especial, mediante la técnica de búsqueda ciega, orientada en palabras clave. Si bien es una investigación cualitativa desde el punto de vista del estudio del hecho puntual, dichos hechos no nacen de la empresa sino que son producto de observaciones de trabajos primigenios luego desarrollados a través del filtro de la visión cultural y los mapas mentales de los autores latinos.

## Resultados

### *El modelo del comportamiento de Gabriel Tarde*

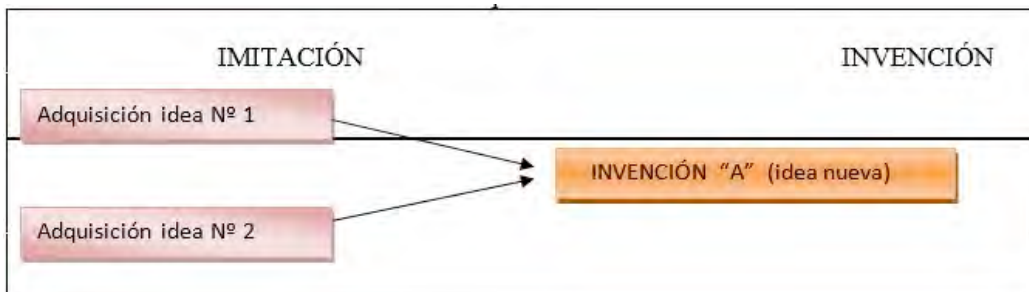
Según Denegri Coria (s/d., p. 10) “para Tarde el comportamiento social se explica mediante los conceptos complementarios de imitación e invención. La imitación es el fenómeno crucial para explicar, partiendo de los individuos, las relaciones humanas”, esto significa que las relaciones humanas se establecen en base a modelos —tanto personales como fácticos— que debido a las características del mismo ofrecen solución para determinados problemas comunes, por lo cual son adoptados —imitados— por el resto; de esta forma la sociedad adquiere las mismas características que los líderes que ellas observan. Continúa Denegri Coria (s/d, P.10) conque “Es una especie de estado hipnótico que lleva a los individuos a repetir en forma automática, las conductas desarrolladas previamente por modelos. La imitación es el procedimiento psicológico por el cual las ideas se repiten y propagan en la sociedad y comienza a partir de estados internos como las creencias y los deseos”.

La imitación se interpreta como la situación que le permite a Tarde afirmar que la realidad social es el resultado de estados psicológicos, que se dan como resultado de la asociación de los individuos permitiendo construir una representación psicológica grupal, entonces el nivel de realidad son los individuos agrupados y el efecto colectivo sobre la conciencia individual (López Parra, 2008). Por lo tanto, la construcción grupal de la realidad psicológica condiciona a los integrantes de cada grupo en un marco de referencia actitudinal y sentimental dentro del cual toman decisiones individuales. A diferencia de Gabriel Tarde, Gustave Le Bon introduce el concepto de “mente colectiva” al afirmar que cuando los individuos forman parte de un colectivo emergen del mismo rasgos psicológicos que no están presentes en los sujetos tomados en forma aislado, sino que existen determinados comportamientos psicológicos que se encuentran por encima de éstos y surgen en forma espontánea como consecuencia de la reunión de los mismos.

El concepto de invención es mucho más importante en el desarrollo del ser humano, pues una vez alcanzado cierto estadio le permite evolucionar desde una situación dada y conocida —que alcanzó por la imitación— hasta situarse en un estadio superior debido a una realización nueva —invención al decir de Tarde—, permitiendo de este modo a los individuos avanzar y con ellos a las sociedades florecer.

No solo crecer como sociedad sino también de forma grupal, tanto para cada actividad como para cada disciplina en particular. La Figura N° 2 retrata la idea de Denegri Coria (s/d, 10) cuando define a la invención como todo nuevo pensamiento o creación que surge de dos o más ideas combinadas que fueron adquiridas previamente a través de la imitación y de la contrastación y oposición entre la imitación (idea aceptada) y las prácticas existentes. Es propia de los individuos especialmente dotados que son seguidos por la masa que es la que copia. La sociedad se va superando a través de los inventos o creaciones.

Figura 2: Modelo de comportamiento de Tarde



Fuente: elaboración propia según Denegri Coria (s/d), 2014.

La idea sobre la que trabaja Gabriel Tarde tiene dos aspectos bien diferenciados pero a su vez se relacionan y complementan perfectamente a efectos de explicar la forma en que los seres humanos logran incorporar conceptos e ideas que le permiten tomar decisiones en forma rápida y a la vez adquirir y almacenar nuevos conocimientos a través de la imitación. Tarde plantea que la imitación y la repetición son las herramientas adecuadas para que el ser humano adquiera habilidades y destrezas, que luego podrá aplicar a través de la creación —entendida como la suma de dos conceptos ya aprehendidos— que solo podrá estar al alcance de aquellos que cuenten con un grado de cognición y razonamiento destacable.

Siguiendo a Nocera (2006, p. 3) “Junto con la creencia, el factor psicológico más activo, tanto para el individuo como para la sociedad es la invención. Gracias a la invención, comenta Tarde, el hombre puede introducir elementos absolutamente nuevos en el desarrollo histórico y así, modificar su curso. El origen de la invención debe buscarse en la necesidad: se inventa para poder satisfacer cierta necesidad. Dado que la necesidad (o el deseo) es la expresión de una creencia, es en ella donde reside finalmente la raíz de la capacidad inventiva del hombre”. Para Tarde, según López y Sánchez-Criado (2006), la imitación no es opuesta a la invención sino el medio de que se vale para alcanzarla. Además, la negación y el contraste surgen como efecto de las relaciones entre la imitación y la invención, siendo entonces esta una fuerza activa que no se realiza en forma aislada sino que al surgir en la imitación siempre es con otros y por tanto relacional.

El modelo del comportamiento de Tarde implica determinadas leyes, las cuales pueden ser aplicadas a la economía para explicar, por ejemplo que:

1. La imitación puede explicar la moda, los procesos productivos, los ciclos de enseñanza-aprendizaje.
2. El *homo economicus* se explica desde la psicología por las causas de deseo y creencia.
3. El consumidor es un ser hecho de deseos a satisfacer de acuerdo a determinada escala de preferencias.
4. El precio es el sacrificio a realizar para satisfacer un deseo y su cuantía tiene una relación directa con la satisfacción que produce su obtención.
5. La producción depende del concepto de imitación.
6. La productividad se relaciona con la innovación en tecnología, o sea, con la invención.

Para Tarde, la realidad social se da solo a partir de lo individual y luego se proyecta como una psicología social, siendo el resultado de la resonancia de las imitaciones, es decir de interacciones producidas (López & Sánchez-Criado, 2006; Nocera 2006).

### ***El modelo de racionalidad limitada de Herbert Simon***

Simon se dedicó al estudio de la teoría de las organizaciones de los procesos de toma de decisiones y de solución de problemas y las implicaciones de los procesos para las instituciones humanas, permitiendo un acercamiento desde la economía a la psicología a partir de los años cincuenta.

Para Simon, algunos enunciados de los problemas no resueltos por la teoría clásica, son:

- a. “La teoría clásica postula que el consumidor busca hacer máxima su utilidad. Progresos recientes en la teoría de la elección racional del consumidor han demostrado que en la existencia de una función de utilidad, y sus características si es que aquella existe, pueden ser estudiadas empíricamente.
- b. La creciente separación entre propiedad y dirección ha atraído la atención hacia las motivaciones de los directivos y hacia la justificación del supuesto de que las empresas económicas buscan hacer al máximo su beneficio.
- c. Cuando, al ampliar la teoría clásica, se eliminaron los supuestos de la competencia perfecta, incluso la definición de racionalidad se hizo ambigua. Debieron construirse nuevas definiciones, intuitivamente no tan obvias ni mucho menos como la simple maximización, para entender la teoría de la conducta racional al monopolio bilateral y a otras situaciones de negociación y de pronóstico del futuro.

- d. Cuando se eliminaron las hipótesis de una previsión perfecta, para tratar la incertidumbre acerca del medio ambiente, la definición de racionalidad hubo de ser extendida en otra dirección para tener en cuenta la predicción y la formación de expectativas.
- e. Al ampliar la definición de la racionalidad en forma que englobará los conflictos entre metas y la incertidumbre, resultó difícil ignorar la distinción entre el medio ambiente objetivo, en el que el actor económico realmente vive, y el medio ambiente subjetivo que él percibe y al cual responde. Cuando se hace ésta distinción ya no es posible predecir su comportamiento, aun cuando se comporta racionalmente, partiendo de las características del medio ambiente objetivo; necesitamos conocer además algo acerca de sus procesos de percepción y de conocimiento” citado por Vieira Cano (2008, p. 338).

Sus investigaciones lo llevaron a proponer el famoso concepto de racionalidad limitada (*bounded rationality*) en oposición al concepto neoclásico del hombre racional, dando lugar a un comportamiento satisficente y no maximizante (Vieira Cano, 2008; Pascale & Pascale 2007; Estrada Gallego, 2006).

Como consecuencia de sus hipótesis, Herbert Simon asume el modelo correspondiente al “hombre administrativo” en reemplazo del “hombre económico”; mientras que el hombre económico maximiza al seleccionar el mejor curso de acción de todas las opciones posibles, el hombre administrativo asume que es imposible para el individuo conocer todas las alternativas pues cuenta con una información limitada; entonces el hombre administrativo busca entre distintas alternativas y una vez que haya aquella que le satisface, desiste de la búsqueda de otras alternativas ya que el hombre administrativo simplemente se satisface.

Simon, de acuerdo a Pascale y Pascale (2007), para explicar la actividad cognitiva del ser humano piensa que es fundamental trabajar en un modelo de representación mental lo más adecuado posible y relacionado con el contexto, ya que para Simon las decisiones responden a la capacidad cognitiva limitada de los decisores, como así también a la percepción que se haga de la realidad circundante.

March y Simon dedicaron un notable esfuerzo en el análisis de la organización burocrática y observaron ciertas disfunciones en la misma, de lo cual surge el siguiente cuadro:

Tabla 1: Herbert Simon y la teoría convencional

<i>Teoría Convencional</i>	<i>Herbert Simon</i>
Burocracia y jerarquía	Relaciones de coordinación y cooperación
Paradigma mecanicista	Paradigma evolutivo
Personalidad	Organización
Autoridad vertical	Legitimidad y confianza
Contabilidad y productos	Decisiones y procesos

Fuente: Estada Gallego, 2006.

Para Simon el principal objetivo es interpretar la racionalidad humana, entendida ésta como determinados niveles de satisfacción individual más que organizacional, destacando que el método utilizado para su estudio fue la observación experimental de los fenómenos psicológicos en los individuos y la forma en que éstos resuelven sus problemas. Algunas veces la gente responde preguntas difíciles por analogía a través de otras más simples, donde la percepción, la intuición y la experiencia juegan un papel más importante que la utilización de modelos racionales de maximización.

***El modelo de razonamiento dual (o de los dos sistemas)***

En el campo de la psicología cognitiva se desarrolló la teoría dual de sistemas que logró captar la atención de un grupo importante de psicólogos, y se desarrolló con fuerza especialmente a partir de la década del noventa del siglo pasado. Esta teoría postula el supuesto de dos procesos de razonamiento distintos que conviven dentro del cerebro humano, denominados S1 y S2.

Para Evans, citado por García Campos (2008, p. 68) y para Stanovich y West (2000, 2003), S1 contiene procesos que son compartidos con animales solamente, mientras que S2 parecería ser un

sistema utilizado exclusivamente por los seres humanos en general y algunos otros primates para algunos procesos. Estos autores adjudican al sistema S1 una capacidad de rápida respuesta, gran capacidad operativa (capacidad computacional), que permite responder en forma inmediata incluso a complejos problemas de razonamientos, el inconveniente es que no siempre las respuestas son correctas. Se considera que este sistema es innato en el ser humano y antiguo en términos de evolución (García Campos, 2008, 2009). Por otra parte, S2 es, siguiendo a Stanovich y West (2000, 2003), un sistema de razonamiento más lento pero capaz de cumplir con determinados requisitos normativos que llevan a una respuesta más acertada en términos de racionalidad. Según García Campos (2008) S2 está gobernado por reglas explícitas, es más moderno en términos evolutivos y requiere para su funcionamiento de una mayor capacidad cognitiva, además este sistema tiene la capacidad —hasta cierto punto— de controlar los outputs de S1 e incluso inhibirlos.

Stanovich y West (2003) apuntan que S1 está compuesto por una cantidad de procesos que comparten determinadas características distintivas comunes pero plausibles de identificación, por ejemplo:

1. Son procesos asociativos o de aprendizaje experimental,
2. Son sistemas preceptuales y del lenguaje,
3. Son procesos automatizados.

En un trabajo posterior, García Campos (2009) logra relacionar la teoría dual del razonamiento con los conceptos de justificación y racionalidad. Para García Campos (2009) la justificación pasa por dos ejes fundamentales:

- a) eje fundacionista-coherentista; para el fundacionismo existen i) una serie de creencias básicas que no deben ser justificadas (axiomas y postulados) pues son la base para justificar todo el conjunto de creencias “no básicas”, ii) la justificación tiene una sola dirección y va de las creencias básicas a las no básicas. En tanto que el coherentismo adopta un mismo nivel o status de creencias y por lo tanto la justificación va en ambas direcciones.
- b) el segundo eje está compuesto por las teorías internalista-externalista. En el caso del internalismo la justificación depende de estados interno tales como la reflexión, el razonamiento o la memoria a los cuales un sujeto experimental tiene acceso inmediato a los mismos; para el externalismo la justificación depende del estado externo que hace de su creencia el producto de un adecuado proceso de cognición.

Los defensores del internalismo observan que los criterios de racionalidad son la posibilidad de dar y ofrecer razones y que está detrás de la noción de justificación, mientras que aquellos que defienden la postura externalista sugieren que la justificación es aquella que conlleva la idea de operar procesos inferenciales de inducción y deducción (razonamientos inductivo y deductivo).

Una definición importante llegada a este punto es el concepto de racionalidad, para el cual se asume la postura de Stein, quien citado por García Campos (2009) la ha llamado la “visión estándar de la racionalidad”.

“De acuerdo a esta visión, ser racional es pensar en concordancia con los principios del razonamiento fundados en las reglas de la lógica, la probabilidad y así sucesivamente. Si la visión estándar del razonamiento es correcta, los principios normativos del razonamiento, estos son, son los principios con los que debemos razonar” (Stein, citado por García Campos, 2009, p. 66).

Por lo tanto, la racionalidad así concebida es el criterio primario para evaluar el comportamiento humano mediante la aplicación de las reglas de la lógica, la matemática, la probabilidad y la teoría de la decisión.

Además existe otra definición de racionalidad denominada visión consecuencialista de la racionalidad y se refiere a que la racionalidad queda sujeta a lograr ciertos resultados propuestos de antemano, por lo cual es necesario conocer los resultados obtenidos para poder evaluar la racionalidad de la acción.

Una tercera explicación de racionalidad es la que aportan Evans y Over, según García Campos (2009), en la cual definen una racionalidad denominada personal que se relaciona con S1 o sistema tácito es su teoría de la dualidad de sistemas y una racionalidad llamada impersonal que opera sobre el sistema S2 o llamado explícito en palabras de los autores antes mencionados.

En la Figura 3 pueden observarse las relaciones entre S1, S2 y las formas de justificación y racionalidad. Por lo tanto, podemos definir que la racionalidad 1 (R1) se relaciona con la visión consecuencialista antes descripta mientras que la racionalidad 2 (R2) parece obedecer a lo que se definió anteriormente como la visión estándar de la racionalidad; entonces también es esperable que — dado que existen dos clases de racionalidad— ante determinados problemas es posible ofrecer una respuesta, que mientras para la racionalidad 1 es deseable y racional, no necesariamente verificara esta condición bajo los postulados de la racionalidad 2 (R2) y viceversa. Recordemos que el concepto de racionalidad (R1) significa que está de acuerdo a ciertos principios o conceptos que indican cual es la respuesta ante un evento y esta es tomada como correcta porque cumple con los requisitos de creencia, los cuales no son necesariamente verificables desde la visión estándar de la racionalidad antes definida, ya que no son consecuencia de un razonamiento normado; mientras que si el sistema de respuesta corresponde a la racionalidad 2 (R2), entonces el proceso en la toma de decisiones es el encargado de validar la respuesta.

El S1 es un sistema que no tiene acceso a los procesos en los que incurre pero que tiene conocimiento de las salidas del sistema, cuya racionalidad es instrumental —a nivel genético— y está implícita. Su justificación se halla en creencias básicas que no deben ser demostradas pero sobre las cuales se edifican las demás justificaciones. Es un sistema consecuencialista evolutivo.

Figura 3: Teoría Dual de Sistemas – Razonamiento y Justificación



Fuente: elaboración propia, 2014.

El modelo dual explica que el cerebro humano responde con uno de los dos sistemas ante un estímulo, los denominados sistemas S1 y S2. Cada sistema a su vez debe ser admitido a través de un mecanismo de racionalidad que le de confiabilidad a la respuesta, los cuales a su vez deben ser validados mediante apropiadas justificaciones.

En tanto que S2 significa un procedimiento de razonamiento más lento, dificultoso, necesita de la voluntad y la decisión del individuo para operar y de un marco normativo que le indique cuáles son los procedimientos adecuados para hallar la respuesta correcta a los diferentes estímulos. Generalmente se comporta de acuerdo a la visión estándar de la racionalidad u otro estándar conocido de antemano, aplica las reglas de la lógica, las matemáticas, la probabilidad y la teoría de la decisión y halla su justificación en los modelos explícitos, ya que se conoce y valida el proceso, recibe el *output* por ser la salida de un sistema aceptado de antemano.

Ahora pensando en una organización, Santos (1995, 1999) citado por Gairín (2000) opina que los pilares en los que se apoya una organización que educa son,

- a) La racionalidad, en referencia a la disposición lógica de los elementos y a la dinámica organizativa de acuerdo con los logros que se pretende conseguir.
- b) La flexibilidad, entendida como la capacidad de adecuarse a las exigencias de la práctica y, además, a los cambios que se producen en la sociedad.

c) La permeabilidad o apertura al entorno próximo y mediato. Exige establecer y desarrollar mecanismos bidireccionales por los que la institución rompe su clausura proyectándose en el entorno y abriéndose a sus influencias.

d) La colegialidad, frente al individualismo en el uso de estructuras y en los procesos de funcionamiento. Se atenta a este pilar cuando se potencia la fragmentación de los espacios, de los horarios, de los profesionales y de los técnicos, de las decisiones, etc. sin establecer mecanismos de interrelación.

Junto con la existencia y realización de proyectos, se debe interpretar como un compromiso de las organizaciones el hecho de institucionalizar los cambios que progresivamente se vayan planteando. La existencia de mecanismos de autoevaluación organizacional de los referidos cambios y un claro compromiso político desde la dirección con el cambio resulta, ineludiblemente, una necesidad. La organización que se auto califica, también llamada organización que aprende, se sitúa en un nivel que pocas organizaciones alcanzan, y ocurre que instalar, aplicar y utilizar mecanismos de evaluación y auto evaluación desde la perspectiva del cambio exige actitudes personales comprometidas y de procesos que significan el seguimiento y la evaluación, instancias que chocan con la tradición y forma de ser en las organizaciones.

Podemos hablar que ha habido un aprendizaje organizativo, que ha contribuido a conformar parte de la historia de la institución. Siguiendo a Pérez Gómez, (1983, p. 324) el desarrollo del conocimiento científico, en el individuo y en la colectividad, no es una marcha triunfal, un decurso lineal, una conquista progresiva de verdades prestablecidas, puestas ya en la naturaleza de las cosas, los organismos y las sociedades. Más bien puede caracterizarse como un proceso complejo de producción y comprobación de proposiciones hipotéticas y de rectificación de errores. Son sistemas organizativos cuya característica principal es la capacidad sistemática de detectar y aprender a corregir los errores y la consecuente institucionalización de los cambios correctivos.

Para Guido De Micheli es posible apreciar algunas paradojas relacionadas con la gestión del conocimiento:

- a. Se capacita muy bien a los empleados y ejecutivos  
... pero no se les permite utilizar el conocimiento.
- b. Se aprende a través de los proyectos,  
... pero no se comunican las experiencias.
- c. Se tiene especialistas y expertos en diferentes áreas,  
... pero muy pocas personas tienen acceso a ellos.
- d. Se documenta lo que se hace,  
... pero existen restricciones al acceso.
- e. Existen datos acerca del mercado,  
... pero hay poco conocimiento de la propia cultura.
- f. Se pide que se comparta el conocimiento,  
... pero cada uno se reserva su propio conocimiento.
- g. Se pretende aprender de otros,  
... pero no quedan claros los objetivos de aprendizaje.

De acuerdo con Gairín (2000) la organización que aprende exige por su propia naturaleza de estructuras y sistemas de funcionamiento flexible, sólo posible cuando en una institución escolar se piensa en un currículo abierto. La implicación del personal que busca conlleva, asimismo, el uso de estrategias de participación y negociación coherentes con planteamientos cooperativos y con el desarrollo de roles distintos de los tradicionales.

Por su parte, Morgan (1990) considera que son dos modelos de aprendizaje: el aprendizaje de bucle simple y el aprendizaje de bucle doble. En el caso del aprendizaje de bucle simple, el mismo se basa en la habilidad de detectar errores mediante la exploración del entorno, establecer objetivos y controlar el accionar de la organización de acuerdo a los objetivos planteados. El *feedback* informa sobre errores organizativos cuando la respuesta del sistema no es la adecuada en función del resultado preestablecido. Podríamos pensar que este modelo de aprendizaje responde a organizaciones más rígidas, que quieren sistematizar y organizar sus procesos.



En el caso del bucle doble —las organizaciones que quieren aprender a aprender— deben recorrer un camino más arduo y difícil, pues la mayoría de las organizaciones están preparadas para el bucle simple y guardan un control estricto regido por jerarquía especificado en el organigrama de la empresa, con departamentos bien definidos y responsabilidades delimitadas, resultan ser organizaciones óptimas para el desarrollo del aprendizaje de sus integrantes en forma individual y por lo tanto el bucle simple.

En el bucle doble se intenta encontrar respuestas para aquellos problemas que aún no han sido planteados, o en el peor de los casos, a refinar el accionar de la organización a través del perfeccionamiento mediante la innovación de los procesos administrativos y productivos. En proceso tiene cuatro etapas:

1. El proceso de percibir, registrar y controlar el entorno
2. La comparación de esta información con las normas de operación
3. El proceso de cuestionar si las normas de operación son apropiadas
4. El proceso de iniciar la acción apropiada.

Si se considera a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan.

Hargreaves (1999) plantea actualmente la necesidad de la creación constante de nuevo conocimiento a través de la diseminación de las mejores prácticas o teorías para el éxito de una institución debe ser acompañada de la creación, la validación y la difusión del nuevo conocimiento para lograr que la organización sea capaz de enfrentarse a nuevos e inesperados problemas.

No todo es previsible y posible de planificar en una organización. Hay situaciones rutinarias y relativamente fáciles de solucionar, pero también las hay complejas cuya solución requiere la puesta en funcionamiento de nuevas habilidades (Gairín, 2000).

De esta forma las organizaciones adquieren el desafío para resolver aquellos problemas que tan sólo pueden ser superados a partir del aprendizaje de la organización en forma completa. Continuando con Gairín (2000) más que decidir lo que se va a realizar en el futuro, parece necesario tomar ya mismo las medidas que pongan en condiciones a la empresa de poder decidir adecuadamente cuando esto se haga necesario en el futuro. Las organizaciones más capaces de enfrentarse al futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son para ser lo que deban ser, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen, sino por su capacidad de hacerse con otras estructuras más adecuadas cuando sea necesario.

Morgan (1995) opina que existen una serie de barreras institucionales que impiden a las organizaciones llevar adelante el proceso de bucle doble, entre ellas lo que Argyris y Schön (1978) denominan la teoría de la adopción —barreras defensivas—, que se refiere a la pseudo solución mediante retórica organizacional, dando la impresión que sabe lo que hace y dando a los demás la misma impresión. Otra barrera son las ideas prefijadas del grupo, que son tomadas como verdades asumidas, y por último el principio de responsabilidad burocrática, que premia al éxito y castiga los errores y el fracaso.

Este marco conceptual donde se da el autoaprendizaje organizacional constituye una referencia que permite dar un impulso organizativo hacia el futuro de la organización preparándola para enfrentar los nuevos retos. Sus integrantes no se forman y se desarrollan solo para satisfacer los requerimientos de la organización, sino que también buscan desarrollarse y crecer dentro de la institución que los cobija. Este planteamiento nuevo puede llegar a cuestionar algunos aspectos relacionados con la dirección, el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control establecidos.

También obliga a explorar nuevas estrategias de aprendizaje y a modificar los sistemas de formación, el aprendizaje se realiza dentro o fuera de la organización de muchas maneras, puede existir un programa de formación de acuerdo a una propuesta de innovación, o un aprendizaje informal desorganizado realizado en forma individual por los propios empleados y también las aportaciones que da la experiencia propia y la ajena.

La organización que aprende integra las diferentes vías de aprendizaje y fomenta procesos mentales identificados con ellas; de hecho una gran barrera a los procesos de aprendizaje organizacional está dado precisamente por la estructura mental de sus integrantes, en especial si éstos pertenecen a la dirección.

Para Senge (1995) La realización de este aprendizaje, que pasa por la implicación de las personas, supone la atención a cinco aspectos que actúan conjuntamente que tienen que ver con las capacidades de los miembros de la organización y con las características de ésta:

1. Pensamiento sistémico, por el cual se integran las otras disciplinas. Haría referencia a la preocupación por los procesos y a no tratar los problemas como compartimentos estancos.
2. Dominio personal, que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, y ver la realidad objetivamente. Se dirigiría a conseguir las condiciones adecuadas que permiten el desarrollo personal y profesional adecuado.
3. Modelos mentales, que tienen que ver con supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra forma de ver el mundo y actuar. Parece una exigencia la apertura mental a nuevos planteamientos y la reflexión sobre la naturaleza del trabajo y su sentido.
4. Construcción de una visión compartida, como base para el análisis y la intervención sobre la organización.
5. Aprendizaje en equipo, que supone priorizar la necesidad del dialogo y la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.

La interrelación entre estas disciplinas (La quinta disciplina) se hace imprescindible y debe permitir reforzar sus actuaciones.

De acuerdo con Gairín (2000) abogar por que la organización aprenda sitúa a sus integrantes en el compromiso de hacer de la organización un lugar para la reflexión y llevar a la misma al aprendizaje permanente —el aprender a aprender—, que permita el desarrollo de las personas que la integran, pero que garantice la institucionalización de los esfuerzos de la organización por mejorar sus procedimientos administrativos. Santos (2000: 48), habla de una comunidad crítica de aprendizaje como un conjunto de tres conceptos interrelacionados:

- Comunidad, como referencia a un conjunto de personas que comparten vínculos generados y mantenidos por finalidades comunes, por relaciones estables y por normas más o menos explícitas.
- Crítica, en la medida en que se da una capacidad reflexiva y discriminativa del conocimiento y de realidad.
- Aprendizaje, que supera la mera asimilación de conceptos y procura, también, el desarrollo de destrezas, habilidades y procedimientos encaminados a la comprensión del mundo y a su mejora (citado por Gairín, 2000).

Retomando el pensamiento sistémico, León (León et al, 2003), opina que el pensamiento sistémico es la disciplina que ensambla las cuatro restantes disciplinas del aprendizaje organizacional. El pensamiento sistémico es la piedra angular, el principal hilo conductor del texto. Completa su pensamiento que en el mundo de los negocios y otras empresas humanas, Senge los considera como sistemas, y que los elementos de un sistema están unidos por invisibles uniones de acciones interrelacionadas de largo y complejo efecto que permite aclarar los patrones globales y ver cómo éstos cambian. Además clasifican a estas disciplinas como:

#### Disciplinas Individuales

1. Dominio personal.
2. Modelos mentales.

#### Disciplinas Grupales

3. Creación de una visión compartida.
4. Aprendizaje en equipo.
5. Pensamiento sistémico, como la disciplina que integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica.

Si el mundo fuera como hace unos cientos de años atrás con la tecnología avanzando muy lentamente, no haría falta estar a la vanguardia del conocimiento ni se pensaría en los modelos mentales, ya que con la experiencia acumulada se podrían acercar las soluciones a los problemas de la

empresa; pero en un mundo que cambia, y cada vez más rápido, es necesario estar preparados para el cambio, para tener la capacidad para cambiar nuestros modelos mentales, o incluso adoptar más de uno si la situación así lo requiere.

A principios de la década del 70 la empresa Shell era la empresa petrolera más débil de las siete grandes compañías petroleras del mundo, sin embargo casi veinte años después —a fines de los ochenta— era la compañía más fuerte de la industria petrolera; Ari de Geus, ex coordinador de Planificación del grupo Shell, declara que la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del “aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de *management* modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón, pensamos que la planificación empresarial es aprendizaje institucional” (citado en Arano Chávez et al, 2012).

En contextos turbulentos, no basta con aprender en el sentido de ampliar nuestro volumen de datos, o adquirir mayor información, sino que hace falta aprender a aprender, es decir, comprender el mecanismo por el cual es posible manejar distintas situaciones, reconocer distintos patrones nunca experimentados con anterioridad, poder enfrentar lo nuevo sin caer en la trampa de pretender hacerlo siempre con las mismas herramientas (Feuerman, 1998). En la misma línea, León (2003) opina que cuando se tiene una actividad mental, ésta se aborda consciente o inconscientemente. Pensar es algo va más allá del proceso consciente, que en realidad, el pensamiento comprende una gran variedad de modelos mentales, o de conexiones cuyo significado se encuentra oculto muy profundo en nuestro cerebro, que dirigen nuestras opiniones, decisiones y acciones. Para mejorar la capacidad de pensar se necesita ser conscientes de estas operaciones mentales ocultas para luego, aprender cómo generar mejores sistemas de pensamiento.

En la empresa, el aprender, y mejor aún, el aprender a aprender significa que no basta con hacer bien las cosas para que los negocios marchen aceptablemente bien, sino que se debe pensar que es necesario estar a la vanguardia, no ya para para ser líderes, sino simplemente para no estar en la base de la pirámide.

## Discusión e Implicancias

Uno de los temas no definidos, o que acepta múltiples definiciones, es el significado de aprender y aún más controvertido el de aprender a aprender.

Como Hirschman y Lindblom (citado en Duque & Castro, 2011) señalan, el aprendizaje no procede en todos los frentes al mismo tiempo, ya que se presta atención —con carácter seleccionado— a problemas y oportunidades. Tal foco de atención depende de factores como las predisposiciones perceptuales adquiridas en la formación previa, la experiencia, las preferencias para diferentes actividades, los intereses personales en señales ambientales acerca de lo que necesita atención o las hipótesis acerca de los límites entre las variables que puede controlar la administración. Los umbrales de estrés que producirá la adaptación al cambio también varían.

De acuerdo a León (2003) La era del conocimiento requiere la necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual que permita potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones de nuestro tiempo. Una vieja cita de la revista Fortune decía: “olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será llamada organización inteligente”.

Orozco (citado en Torres Pombert, 2002) define con un concepto muy completo a la inteligencia empresarial y precisa que es: una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno; agrega además que desde el punto de vista del manejo de la información, ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización, todo lo cual permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica.

Si bien es posible observar más de una idea sobre organizaciones que aprenden u organizaciones inteligentes, la mayoría de la doctrina opina que son las personas las que aprenden y luego me-

diante mecanismos internos la organización es capaz de adaptarse al entorno mediante la adopción sistemática de mejoras continuas y cambios constantes; también la mayoría está de acuerdo que existen dos grados o niveles de aprendizaje: el aprender y el aprender aprendiendo (más allá de cómo lo llamen). Los autores suscriben al modelo planteado por Morgan (1990) donde describe el aprendizaje en forma de bucle simple y bucle doble como herramienta principal y básica del aprendizaje organizacional. Según Alvin Tofler el futuro será de los aprendices, porque quienes creen que todo lo saben, están viviendo un mundo que ya no existe.

La principal diferencia que es observable del ser humano con el resto de las especies es la capacidad de memorizar, requisito imprescindible para desarrollar el aprendizaje. Edgar Dale representa en una figura la capacidad del ser humano para retener y memorizar de acuerdo al tipo de actividad involucrada según la figura 4.

Figura 4: El cono del Aprendizaje, de Edgar Dale



Fuente: Adaptación de "The Learning Pyramid", NTL, 1954; Cohen, Manion, Morrison, 2004.  
Recuperado de: [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/mtro.+jose+vladimir+burgos+aguilar/op\(22sep10\)vladimirburgos#sthash.mAUDK6HU.dpuf](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/mtro.+jose+vladimir+burgos+aguilar/op(22sep10)vladimirburgos#sthash.mAUDK6HU.dpuf)

Por lo tanto, la estrategia a seguir para lograr el aprendizaje dependerá de cada unidad organizativa, comenzar por un área o un problema a tratar es más manejable, aunque es posible que se deban tratar un conjunto de actividades o problemas relacionados entre sí.

Siguiendo el cono de Dale, los individuos aprenden mejor cuando interactúan con otros individuos, incluso cuando esa intervención es teatralizada, enseñando y aplicando la teoría, y con el medio exterior, en una actitud activa que cuando se tiene una actitud pasiva. Respecto de los grupos, éstos mejoran su aprendizaje cuando sus miembros cooperan para conseguir objetivos en común, cuando tienen una visión compartida. La organización en su conjunto, como un sistema en su totalidad e integridad, aprende al obtener retroalimentación del ambiente y logra anticipar cambios futuros.

La transformación más exitosa va más allá de la formación individual, del trabajo en equipo, y de la adaptabilidad institucional a los cambios provocados como resultado del contacto con el entorno, sino que el camino del éxito está por los cambios dados en oportunidad de poder cambiar el entorno: dado un cambio de mentalidad en todos los niveles, en los mapas mentales de la organización como resultado del cambio de los mapas mentales de los individuos que participan en ella. La nueva situación sólo será posible si los individuos cambian y apoyan el surgimiento de nuevos valores culturales que cuestionan continuamente lo que existe, de acuerdo al concepto de bucle doble.

Si se acepta como cierta la frase que no se puede administrar lo que no se puede medir, al análisis realizado le falta un complemento para poder medir el grado de avance o desarrollo logrado en la

organización debido a la utilización de sus prácticas de crecimiento basadas en las competencias y el desarrollo profesional de sus integrantes, los sistemas y la organización toda.

Si bien existen varios modelos para intentar poner en números la capacidad de la organización para alcanzar sus fines, a efectos de completitud del trabajo se presenta un modelo para valorar el capital intelectual de la empresa: para utilizar este método es necesario identificar los intangibles en forma individual y analiza el valor agregado de cada uno aporta al valor total de la empresa.

Para medir el éxito o fracaso de un programa de entrenamiento o capacitación y desarrollo de los recursos humanos de una empresa, puede utilizarse el modelo ROI —*Return on Investment*— que valúa el beneficio obtenido a través del análisis de cinco niveles:

1° nivel, Reacción y planes de acción: en este nivel se mide la satisfacción del participante del programa y su motivación por estar en la empresa; generalmente se canaliza el resultado a través de encuestas.

2° nivel, Aprendizaje: a través de pruebas, test y simulaciones de casos se mide el resultado y la evolución de los participantes, esta forma de evaluación se conoce con el nombre de *assessment center*, y su foco principal de atención está dado por las mayores habilidades y capacidades adquiridas.

3° nivel, Aplicación de los conocimientos a la tarea: ya en los respectivos puestos de trabajo, se analiza la mejora producida en el desempeño de la tarea diaria; la supervisión y el control de desempeño son clave para esta parte del programa.

4° nivel, Impacto del programa en las variables del negocio: es posible identificar variables con partes clave de la organización y los indicadores del tablero de comando de la compañía, de esta relación es posible observar cómo se modifican los ratios producto del plan ejecutado.

5° nivel, Cálculo del ROI: es el de mayor dificultad para su cuantificación, ya que intenta dar un resultado numérico —un valor— al beneficio percibido. Las pautas para este último nivel son las siguientes: costos del programa, incluye los costos propiamente dichos (capacitadores) como los costos perdidos (horas no trabajadas y otros insumos utilizados) que resultan fácilmente medibles en unidades monetarias por un lado, y por otra parte el beneficio obtenido luego de la implementación, como mayor productividad (es necesario aislar previamente las variables involucradas) para estimar tasas de crecimiento o mayor productividad, ya sea medida en aumentos de beneficios o disminución de pérdidas o gastos.

## Conclusiones

La gestión del conocimiento no transforma la organización por si misma si es que éste no se canaliza en el desarrollo de programas y metas alcanzables por la organización y aceptada y asumida desde las más altas esferas hasta la base misma, para realizar el cambio necesario en todos los estamentos de la empresa. Entonces, el primer paso en la gestión del conocimiento es sensibilizar a los directivos y al personal sobre su importancia como recurso organizacional estratégico para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo.

No hay métodos estandarizados para introducir la gestión del conocimiento en una institución, toda organización tiene algún grado de gestión del conocimiento intrínseco, mínimamente en el grado de interés de sus empleados por la forma que desarrollan sus tareas y como creen ellos que podrían realizarla mejor. Detectar lo que se tiene (estructuras y/o métodos) en gestión del conocimiento y optimizar su uso es una forma de comenzar a gestionar el conocimiento, el cual puede estar estandarizado afuera de la organización, siendo posible incorporarlo a través del uso de las plataformas virtuales de entidades educativas y de formación como vehículo para iniciar el cambio organizacional. El impacto financiero en las organizaciones no solo es la erogación de la capacitación, sino el retorno que trae consigo la misma: son dos caras de la misma moneda, solo que una es inmediata (la inversión) y la otra es diferida (el recuperero).

Estos programas permiten, a través de la repetición (Gabriel Tarde) incorporar las mejores prácticas que se encuentran accesibles para la organización y superar su estadio, esto comprende llevar hacia S1 (teoría cognitiva) los requisitos de formación básica pretendidos para poner a la empresa en posición “aprender”, y entonces acceder al pelotón de las organizadoras seguidoras.

Estos cambios son observables ya que conducen a la mecanización inteligente de procesos, mejorando la efectividad y la eficiencia, también se aceleran los tiempos de realización y configuran una toma de decisiones racional y estratégica, conducen a los empleados a los objetivos de la empresa y finalmente permite iniciar el proceso del aprender a aprender.

El aprender a aprender —o bucle doble para los autores— significa que la organización debe pasar el umbral del temor al fracaso, de la censura y la exposición de sus integrantes —porque éstos se permitan criticar a la organización y sus procedimientos— a objetar los medios para alcanzar los fines y analizar el entorno para encontrar las claves que les permitirán tomar las mejores decisiones estratégicas, esto es descubrir y crear, para poder modelar el futuro y para poder ser líderes en su sector desde la innovación.

### **Agradecimientos**

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero de la Fundación Científica Felipe Fiorellino y la Universidad Maimónides por su inestimable compromiso con la investigación. Asimismo los autores agradecen los comentarios de los árbitros y editores de la revista, los cuales contribuyeron a mejorar la calidad y la presentación de esta investigación.

## REFERENCIAS

- Agulló T., E. (2005). Reseña de Psicología Social, Perspectivas Psicológicas y Sociológicas de José Luis Álvaro y Alicia Garrido. *Psicothema*, 17(001), pp. 177-178.
- Alcalá Villarreal, J. (2011). La importancia de las finanzas conductuales para la toma de decisiones. *Desarrollo Gerencial*, 3(2), pp. 199-213.
- Akerlof, G. (2002). La macroeconomía conductual y la conducta macroeconómica. *Revista Asturiana de Economía*, 25.
- Arano Chávez, R., Cano Flores, M. & Olivera Gómez (2012). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. *Revista Ciencia Administrativa*, pp. 41-45.
- Argirys, C. & Cchón, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, USA: Addison-Wesley.
- Bebczuk, R. et al. (2010). *Progresos en Finanzas. Colección Progresos en Economía*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Brown, A. (1978). Knowing when, where, and how to remember: a problem of metacognition. En R. Glaser (ed.), *Advances in instructional psychology* (pp. 77-165). New Jersey, USA: LEA.
- Comisión Europea (2004). *Competencias clave para el aprendizaje permanente. Un Marco de Referencia Europeo*. Bruselas, Bélgica.
- Cortada de Kohan, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journals of Psychological Research*, 1(1), pp. 68-73.
- Denegri Coria, M. (s/d). *Introducción a la psicología económica*. Bogotá, Colombia: Psicom Editores.
- Duque Orozco, Y. & Castro García, A. (2011). A.G. Organizaciones inteligentes: evidencia empírica de una organización que aprende en Colombia. *Univ. Médica Bogotá*, pp. 126-143.
- Espinoza Vizcaíno, F. (2011). Diseño y construcción de Organizaciones Inteligentes. Disponible en Internet en <http://otr.com.mx/compartidos/Org%20Int.pdf> (02/10/2013).
- Estrada Gallego, F. (2006). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Revista Sociedad y Economía*, pp. 146-174.
- Fernández Christlieb, P. (2005). Los dos lenguajes de las dos psicologías de lo social, 8. Disponible en <http://antalya.uab.es/athenea/num8/sfernandez.pdf>
- Feurman, A. (1998). *Los valores de las organizaciones* (Tesis de Maestría). ESEADE, Argentina.
- Fuente, J. de la (2010). Estrategias metodológicas y de evaluación para promover la competencia para aprender a aprender. *Aula de Innovación Educativa*, 192, pp. 11-14.
- Gairín Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Revista Educar*, 27, 31-85.
- García-Campos, J. (2008). Psicología cognitiva del razonamiento. Algunas expectativas y retos. *Ludus Vitalis*, XVI(29), pp. 173-176.
- (2009). Justificación y racionalidad desde la teoría dual del razonamiento. *Ideas y Valores*, 139, pp. 61-86.
- Giasson, J. (1990). *La comprensión en lecture*. Bruselas, Bélgica: Editorial De Boeck.
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambian los profesores)*. Madrid, España: Editorial Morata.
- Hernández Ramírez, M. (2008). Finanzas modernas para los mercados Latinoamericanos. *TEC Empresarial*, 2(3).
- (2008). La psicología de la inversión en un contexto Latinoamericano. *InterSedes Revista de las Sedes Regionales*, IX(17), pp. 97-106.
- Kahneman, Daniel (2003). Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual. *Revista Asturiana de Economía*, 23.
- Kahneman, D., Knetsch, J. & Thaler, R. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.
- León, R., Tejada, E. & Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. *Industrial data*, 6(2), pp. 82-87.
- López Gómez, D. & Sánchez-Criado, T. (2006). La recuperación de la figura de Gabriel Tarde, Disponible web en: <http://www.aibr.org/socios/tomassanchezcriado/inv/tarde2006.pdf>

- López Parra, H. (2008). Especialización en intervenciones psicosociales, Módulo Epistemología de la psicología social. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, Facultad de Psicología, Medellín, Colombia.
- Miller Moya, L. (2004). Acción colectiva y modelos de racionalidad. *Revista Estudios Fronterizos*, 5(9), 107-130.
- Montgomery Latour, B. & Lépinay, V. (2008). *La economía, ciencia de los intereses apasionados*. París, Francia: Las Aguafiestas.
- Mora, J. (2000). *La Paradoja de Allais y la Teoría de la Utilidad Esperada: ¿Qué tan consistente son en sus preferencias los estudiantes de Economía de la Universidad del Valle* Disponible web en <https://www.yumpu.com/es/document/view/22457901/la-paradoja-de-allais-y-la-teoria-de-la-utilidad-universidad-icesi>.
- (2001) Características socioeconómicas y consistencia en la toma de decisiones. *Estudios Gerenciales*, pp. 57-69.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid, España: Editorial Ra-ma.
- Nocera, P. (2006). La fotografía como metáfora en el pensamiento de Gabriel Tarde. *Nómadas. Revista crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 14.
- Pascale, R. & Pascale, G. (2007). Toma de decisiones económicas: El aporte cognitivo. En la ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman. *Ciencias Psicológicas*, 1(2), pp. 149-170.
- Plata, L. & Mejía, I. (2010, octubre). *¿Racionalidad clásica o racionalidad limitada?* Presentado en las XVI Jornadas de Epistemología de la Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.
- Perez Gómez, A. I. & Sacristan, G. (1983). *La enseñanza, su teoría y su práctica*. Madrid, España: Akal.
- Riveros, A.; Rojas Arias, P. & Pérez-Acosta, A. (2008). Psicología y asuntos económicos: una aproximación al estado del arte. *International journal of Psychological Research*, 1(1), pp. 49-57.
- Scarano, E. (2008). La teoría estándar de la racionalidad: Perspectivas metodológicas. *Revista Economía*, XXXIII, pp. 63-92.
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina*. Barcelona, España: Granica.
- Stanovich, K. (2006). *The Robot Rebellion. Finding Meaning in the Age of Darwin*. Chicago, EEUU: The University Chicago Express.
- Stanovich, K. & West, R. (2000). Individual differences in reasoning: Implication for the rationality debate? *Behavioral and brain sciences*, 23, 645-665.
- (2003). Evolutionary versus instrumental goods: How evolutionary psychology misconceives human rationality. *Evolution and the Psychology of Thinking: The Debate*.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science, New Series*, 211(4481), pp. 453-458.
- Torres Pombert, A. (2002). El profesional de la información en la inteligencia organizacional. *Editorial Ciencias Médicas*, 10(5).
- Vázquez, S., García, S. & Rocha, C. (2010). Confianza del consumidor: ¿Qué nos dice sobre la economía uruguaya? *Cuaderno de Economía*, 4, pp. 121-147.
- Vidal de la Rosa, G. (2008). La Teoría de la Elección Racional en las ciencias sociales. *Sociológica*, 23(67), pp. 221-236.
- Vieira Cano, M. (2008). Nuevos paradigmas del pensamiento económico: un llamado a la interdisciplinariedad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), pp. 335-350.
- Zuluaga Montaña, J. & Ramírez Maya, N. (2006). *Behavioral Finance y análisis técnico: estrategias de trading e inversión en el mercado financiero*. Barcelona, España: Universidad Pompeu Fabra-Iddec.



## SOBRE LOS AUTORES

**Mario Luis Perossa:** Magister en Finanzas de la Universidad Nacional de Rosario, Contador Público y Licenciado en Administración de la Universidad de Buenos Aires. Profesor Titular de la Universidad Maimónides de la asignatura Administración Financiera. Tiene más de cuarenta artículos publicados en revistas profesionales y académicas de América y Europa sobre temas de administración y contabilidad, es autor y coautor de libros sobre su especialidad. A dirigido y codirigido proyectos de investigación acreditados y es jurado en tesis de posgrado. Es ponente y conferencista en Congresos Internacionales desarrollados en países de América y Europa.

**Alejandra Elena Marinaro:** Magister en Dirección de Empresas de la Universidad del Salvador y la Universidad de Deusto, Contadora Pública de la Universidad del Salvador. Secretaria Académica y Directora de la Escuela Internacional de Negocios de la Universidad Maimónides.

**Néstor Horacio Bursesi:** Contador Público de la Universidad de Buenos Aires y doctorando de la Universidad de la Matanza. Profesor Titular y Director de la Carrera de Contador Público en la Escuela Internacional de Negocios de la Universidad Maimónides.

# O direito internacional contemporâneo e a OIT: trabalho decente com inclusão social

Florisbal Del'Olmo, (URI) Santo Ângelo, Brasil  
Mara Darcanchy, Universidade de Marília (UNIMAR), Brasil

**Resumo:** *Novas tecnologias, com potencial ainda desconhecido, podem impactar muitos dos pilares mais sólidos em que as instituições são baseadas, do que insta considerar imprescindível que se evite a banalização da exclusão social e que se tenha como objetivo maior tornar a sociedade mais justa economicamente e mais igualitária socialmente. A temática da globalização socialmente inclusiva perpassa pela concepção contemporânea do Direito Internacional do Trabalho de promover o “Trabalho Decente” em vários países e mais especificamente nos 185 países membros da Organização Internacional do Trabalho, através do combate ao trabalho forçado, ao trabalho infantil e ao tráfico de pessoas para fins de exploração sexual e comercial, à promoção da igualdade de oportunidades e tratamento de gênero e raça no trabalho. Assim, em sintonia com a cidadania e a inclusão com responsabilidade social, a presente pesquisa objetiva apresentar uma visão panorâmica das ações voltadas ao “decent work” e das condições de trabalho através de um quadro comparativo entre alguns países-membros da OIT. A promoção permanente das Normas Internacionais do Trabalho, do emprego, da melhoria das condições de trabalho e da ampliação da proteção social também é analisada no intuito de se demonstrar a situação em que o Direito Internacional do Trabalho se encontra diante desses e de outros desafios crescentes para reduzir os impactos dos avanços tecnológicos e da globalização sobre os trabalhadores.*

**Palavras-chave:** *trabalho decente, inclusão social, Organização Internacional do Trabalho, direito internacional contemporâneo*

**Abstract:** *New technologies, with the potential still unknown, can impact many of the most solid pillars on which the institutions are based, than calls considered essential that you avoid the trivialization of social exclusion and that has as main objective to make society fairer and more economically socially egalitarian. The theme of socially inclusive globalization permeates the contemporary conception of the International Labour Law to promote “decent work” in several countries and more specifically in the 185 member countries of the International Labour Organization by combating forced labor, child labor and trafficking for sexual exploitation and trade, the promotion of equal opportunities and equal treatment of gender and race in the workplace. Thus, in line with citizenship and inclusion with social responsibility, this research aims to present an overview of the activities for the “decent work” and working conditions through a table comparing some member countries of the ILO. The permanent promotion of international labor standards, employment, improvement of working conditions and the expansion of social protection is also analyzed in order to demonstrate the situation in which the International Labour Law is facing these and other challenges growing to reduce the impact of technological advances and globalization on workers.*

**Keywords:** *Decent Work, Social Inclusion, International Labour Organization, Contemporary International Law*

## 1. Considerações iniciais

**D**iante dos desafios postos pela nova ordem global observa-se de modo crescente uma mudança de mentalidade em um número cada vez maior de aspectos da vida profissional e cotidiana. A alteração de papéis e comportamentos - como resultado da revolução tecnológica - tem afetado e transformado tantos paradigmas, numa velocidade nunca vista, que o cidadão necessita cada vez mais de ações que atinjam positivamente a sociedade.

Todas as mudanças apontam em grande medida para a fragilidade de concepções anteriores, como também para a perspectiva de desenvolvimento progressivo do direito a fim de que se adapte à dinâmica social.

Aquele trabalhador que entrava na empresa como aprendiz e dela só saía quando se aposentava. Aquela atividade que somente podia ser feita por determinado empregado, porque cada um só sabia a sua função e não lhe era cobrado o conhecimento da atividade alheia, aquela segurança de que ao

cumprir o horário, sem atrasos e faltas o emprego estava garantido, aquela confiança sindical de que bastava fazer greves para que seus direitos fossem respeitados e ampliados... Enfim, aquele mundo que ficou na lembrança de algumas gerações e é desconhecido pelas atuais, foi substituído pela reengenharia organizacional dos maiores e melhores resultados.

Hoje se produz em maior quantidade e com melhor qualidade, com um número bem menor de empregados.

Seguramente, a capacidade de promover ações que transformem positivamente a sociedade é essencial para a validação de um Estado de Direito. Com isso, pode-se perceber a premência de alterações pragmáticas capazes de reformular padrões axiológicos delimitadores das bases em que se assentaram os ideais dos legisladores do século passado, quando formularam a Consolidação das Leis Trabalhistas, a qual já não representa mais os anseios da classe trabalhadora e menos ainda, dos empresários e dos investidores.

## 2. Cidadania e globalização

É possível, numa incursão histórica, revisitar a cidadania como um elo entre os princípios de sobrevivência e os marcos civilizatórios em que o trabalho, no pensamento Aristotélico, era deixado para os “menos cultos”... Entretanto, na dimensão atual, elevada à categoria de elemento central na relação laboral, ao lado da dignidade e do respeito à pessoa do colaborador e não do lucro através dele obtido, a cidadania representa mais que um dos diferenciais da empresa, representa uma das suas condições de destaque, competitividade e até mesmo permanência no mercado.

Sabe-se que o mercado tem valorizado a cada dia mais, um novo perfil de profissional - o multiskilled - orientado para resultados, criativo e inovador, voltado para um modelo de gestão que tem a cidadania e a responsabilidade social como fundamentos. Os resultados de muitas pesquisas têm demonstrado que cada vez mais fornecedores de bens e serviços e titulares da governança corporativa estão investindo em projetos sociais, e que tais ações têm contribuído para fixar melhor sua imagem ética, com vantagem competitiva junto aos clientes e consumidores, uma vez que, surge nestes uma nova consciência consubstanciada na certeza de não estarem ligando sua marca ou nome a empregadores cujos lucros advêm de exploração humana e precarização das condições de trabalho.

O colaborador atualmente tem que se adaptar ao emprego flexível, considerado pela OIT como aquele realizado em jornadas menores que a integral e aquele contratado com prazo determinado: o tempo parcial<sup>1</sup>, o temporário, o intermitente, o aprendiz, o sazonal, o contrato de reciclagem profissional no Brasil; o “job sharing” e o “at will” nos EUA; o “contratto a progetto” e o “lavoro ripartito” na Itália<sup>2</sup>; entre outros.

Por conseguinte, a cidadania assume, no contexto contemporâneo, um novo patamar em relação aos objetivos do Direito, de um modo geral e, em especial, no que diz respeito à sua efetividade através de todos os atores sociais, presentes no empresariado, no governo, no terceiro setor, enfim, em todas as vertentes responsáveis pela construção de uma sociedade mais justa, seja por meio de uma melhor adaptação da legislação já existente ou da interpretação mais corajosa dos Tribunais trabalhistas.

Notadamente, a globalização impõe aos cidadãos a necessidade de reflexão e revisão dos modelos que existiram até o momento e, que agora estão em questionamento. Tais modelos, no campo social da produção material dos indivíduos, exigem dos legisladores, dos juristas e dos operadores do direito uma abertura para o novo, para a atualização dos preceitos embutidos nas relações trabalhistas e na perspectiva de um constante diálogo entre os atores sociais para o fortalecimento sobre as formas de trabalho, de contratação, de execução e de tutela introduzidas com a Declaração Universal de 1948.

Dessa forma, torna-se imprescindível focar as questões da justiça, da ética, da cidadania e do direito diante da alteração de paradigmas que a sociedade está impondo a cada dia.

---

<sup>1</sup> Brasil: CLT, “Art. 58-A: Considera-se trabalho em regime de tempo parcial aquele cuja duração não exceda a vinte e cinco horas semanais.”

<sup>2</sup> Decreto 276, de 2003, artigo 61-69 (Legge Biagi) e Lei 92/2012.

Ressalte-se que, ainda há muita falta de interesse político em levar adiante algumas iniciativas que podem ampliar as ações sociais das empresas, como, por exemplo, o Projeto de Lei n. 6.103/02, apresentado à Comissão de Finanças e Tributação em fevereiro de 2002 por Wilson Pereira dos Santos, Deputado Federal-MS, que determinava que o volume de investimento das empresas em ações sociais e ambientais fosse critério de desempate nas licitações públicas. Mas, lamentavelmente, o referido PL está arquivado na mesa diretora da Câmara dos Deputados.<sup>3</sup>

Isto indica a necessidade de se ampliar o diálogo entre a sociedade civil, as empresas e o Estado (em todos os níveis institucionais), a fim de que a empresa nacional se afirme no atual contexto social, para que possa contribuir para o fortalecimento da democracia e das condições sociais de modo geral.

### 3. Precarização do trabalho no Brasil

Em várias regiões do Brasil, os trabalhos no setor de rochas ornamentais – extração, beneficiamento e transporte de mármore e granito são, no mínimo, desumanos. Em geral são executados a céu aberto, na presença de poeiras, produtos químicos, muito ruído, em grandes alturas, ou em desnível de solo, pegando peso, manobras de blocos e chapas e, tudo isso ocorrendo simultaneamente. Essas são características que qualificam esse trabalho como perigoso e penoso, e a atividade é considerada de grau de risco 43, a maior gradação atribuída às atividades listadas na Norma Regulamentadora n° 4.

Com as obras do pré-sal os petroleiros trabalham em jornadas longas de 12 horas em turnos alternantes – 7 dias no período diurno e 7 no noturno (7D/7N), ou na ordem inversa (7N/7D). Assim, os petroleiros offshore lidam com o sono compulsório no período diurno em pelo menos 7 dos 14 dias embarcados e, quando da troca do turno do dia para o turno da noite, ocorre a chamada “virada”. No trabalho offshore finda a jornada, os trabalhadores têm que permanecer na instalação em que atuam. É fundamental que os limites da jornada sejam respeitados e reduzidos, conforme Convenção n. 19 da OIT ratificada pelo Brasil/1957.

Lamentavelmente, para algumas empresas que praticam o “dumping social” e para muitos maus empregadores, a paz econômica tem por base a prática de preços baixos através da precarização das condições de trabalho com a contratação de indígenas, presos do regime semiaberto, pessoas que residem de 200 a 300 quilômetros do local de trabalho, com a exploração de trabalhadores em condições análogas a escravo, de trabalhadores migrantes em geral do nordeste para o sul e sudeste do Brasil e de imigrantes que chegam ao país em condições desesperadoras, sem documentos, sem poderem se sindicalizar, ou se queixar de jornadas excessivas e acidentes de trabalho.

Como não há políticas públicas específicas para trabalhadores estrangeiros e como o número de Auditores-Fiscais do Trabalho é insuficiente (isso sem entrar no mérito das “propinas”), muitos bolivianos estão trabalhando em oficinas de costura de bairros como o Brás e centro da cidade de São Paulo, em condições no mínimo desumanas, nas chamadas “senzalas bolivianas”, muitas paraguaias trabalhando como empregadas domésticas no Paraná,

Mais de 20 (vinte) mil haitianos trabalhando no Brasil, sendo que muitos estão em frigoríficos e em avícolas do Rio Grande do Sul, do Paraná e de Santa Catarina, realizando a atividade mais perigosa deste Estado, segundo o Anuário de Acidentes de Trabalho elaborado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

O Brasil é atualmente o maior exportador global de frango e carne bovina. O setor de frigoríficos abrange as empresas que abatem gado, suínos e aves, determinando medidas no processo produtivo, de maneira que reduza o risco à sua saúde e segurança. As atividades são fragmentadas, sujeitas à cadência imposta por esteiras e máquinas e pela organização da produção, com pressões de tempo, que não permitem que os trabalhadores tenham controle sobre a sua jornada.

No abate de bovinos são registrados altíssimos índices de desenvolvimento de distúrbios psíquicos e problemas esquelético-musculares, de lesões por esforços repetitivos que têm como um dos fatores facilitadores e agravantes a exposição a baixas temperaturas, doenças ocupacionais pelo

<sup>3</sup> Disponível em: [<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=44245>]. e [<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:camara.deputados:projeto.lei:pl:2002-02-21;6103>]. Acesso em: 10 out. 2013

frio, como pneumonia e reumatismo e, além disso, ocorrem duas vezes mais traumatismos de cabeças e três vezes mais traumatismos de abdômen, ombro e braço que em outras atividades e o trabalho contínuo com facas, serras e outras ferramentas afiadas, aliado a jornadas exaustivas que chegam a 15 horas, elevam o risco de acidentes do trabalho. As pessoas têm uma vida útil de trabalho muito curta hoje no setor.

Nas agroindústrias que produzem frangos para exportação, (com o crescimento da exportação para o mercado japonês, que exige perfeição dos cortes de carne, o que só pode ser feito com as mãos) o ritmo de produção é muito acelerado, intenso, insuportável, sem pausas nem rodízios, o que ocasiona muitas doenças ocupacionais como lesão no punho ou nos plexos nervosos do braço e acidentes de trabalho. Estes trabalhadores desossam, no mínimo, 4 (quatro) coxas de frango por minuto e muitos chegam a realizar até 120 movimentos diferentes por minuto, sendo que estudos ergonômicos apontam que, para evitar o aparecimento de doenças ósteo-articulares- musculares, o limite de ações deve ficar na faixa de 25 a 33 movimentos por minuto.

Segundo empresários dos ramos de abate, um dos principais setores do agronegócio nacional, em virtude da escassez de mão de obra local para trabalhar em frigoríficos, o custo de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) por empregado haitiano compensa pela economia com a automação da produção. Na linha de desossa de coxa e sobrecoxa de frango, por exemplo, uma máquina capaz de fazer o trabalho de até 6 (seis) operários custa cerca de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) e o investimento leva 10 (dez) anos para ser revertido em lucro.

A indústria do call center é outra que precariza o trabalho dos teleoperadores (segundo maior grupo ocupacional do país, depois dos trabalhadores domésticos) com salários muito baixos, trabalho intermitente, sem grandes possibilidades de progressão ocupacional e sujeitos às mais diversas arbitrariedades, opressões e explorações.

Além de não exigir qualificações especiais para a contratação, as empresas do setor de telemarketing adotam a estratégia de recrutamento preferencialmente de jovens sem experiência no currículo, arrimos de família, não brancos, mulheres, gays, pessoas que ficaram muito tempo sem trabalhar, e outros trabalhadores considerados como “problemáticos ou diferenciados”, considerando que estes trabalhadores que historicamente ocupam os postos mais discriminados ou sub-remunerados do mercado de trabalho brasileiro, se comportam de maneira mais dócil, subordinando-se ao controle despótico do trabalho e à enorme pressão de metas cada vez mais difíceis de serem alcançadas.

E essas situações absolutamente incompatíveis com a dignidade humana são preferidas por muitos empregadores inescrupulosos, que conseguem baixar seus custos e ficar mais competitivos, sem o controle de sindicatos fortes, sem qualquer respeito à normas trabalhistas ou constitucionais, com a utilização de uma mão de obra barata, sem voz ativa, sem possibilidade de lutar por seus direitos!

#### **4. Da responsabilidade social corporativa**

Com a independência dos Estados Unidos, os estados norte-americanos passaram a aprovar legislações que tinham como propósito os serviços de interesse público e a realização de lucros para os acionistas das Corporações.

Na Europa e nos Estados Unidos, a ética e a responsabilidade social corporativa eram aceitas como doutrina até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa não era um econômico privado, mas sim uma prerrogativa do Estado e da monarquia. Todavia, o que se tem notícia é de que foi em 1899 que surgiu a primeira abordagem mais clara acerca da responsabilidade social das grandes empresas, através das ações criadas pelo empresário Andrew Carnegie, fundador do conglomerado U.S. Steel Corporation.

Andrew Carnegie publicou um livro intitulado o Evangelho da Riqueza, que estabelecia a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas, baseada no princípio da caridade e da custódia. A caridade exigia que os membros mais ricos da sociedade daquela época ajudassem os menos afortunados, contribuindo financeiramente com idosos, desempregados e inválidos, por exemplo. A

custódia era espelhada na Bíblia, prescrevendo que as empresas e os ricos se enxergassem como guardiões da riqueza, mantendo suas propriedades em custódia para benefício da sociedade.

Em 1919, a questão da ética, da responsabilidade e da discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas veio a público com o julgamento do caso Dodge versus Ford, nos EUA, que tratava da competência de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, para tomar decisões que contrariavam interesses dos acionistas John e Horace Dodge. Em 1916, Henry Ford, alegando objetivos sociais, decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os para investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e fundo de reserva para a redução esperada de receitas em função do corte nos preços dos carros.

A Suprema Corte de Michigan foi favorável aos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre-arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros objetivos. A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecem os lucros dos acionistas.

A Grande Depressão Americana de 1930 lançou no mercado corporativo as primeiras ideias sobre práticas de negócios direcionadas a um número maior de interessados. O princípio da caridade instituíra uma obrigação aos mais abastados, no sentido de contribuir financeiramente com os menos favorecidos da sociedade, como idosos, desempregados e inválidos, por exemplo, enquanto o princípio da custódia instituíra a ideia das empresas e ricos multiplicarem a riqueza da sociedade. Tanto o princípio da caridade, quanto o da custódia, eram considerados iniciativas assistencialistas e paternalistas, pois a obrigação restringia-se apenas a proprietários e administradores, e não propriamente às empresas.

Entretanto, tais ideias eram consideradas iniciativas totalmente assistencialistas e paternalistas, pois a obrigação restringia-se apenas a proprietários e administradores, e não propriamente às empresas, como ocorre hoje em dia no atual conceito de responsabilidade social. Nas décadas seguintes, os princípios da caridade e da custódia eram amplamente aceitos nas empresas americanas, quando as companhias admitiram que o poder traz responsabilidade.

A ideia da exposição de práticas de negócios a um número maior de interessados vem ocorrendo desde a Grande Depressão Americana dos anos 30. Porém, foi em 1899 que a primeira abordagem referente à responsabilidade social das grandes empresas surgiu.

Foi somente nos anos 1950 e 1960 que se começou a repensar a ideia da responsabilidade social existente e expandir seus horizontes nos Estados Unidos, a partir da guerra do Vietnã. Nesta fase, a sociedade repudiou a utilização de armamentos bélicos produzidos por empresas norte-americanas, prejudiciais ao meio ambiente e ao homem, fazendo surgir uma nova concepção de responsabilidade social, onde se reconheceu que as atividades empresariais influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade.

Porém, nesta época, a responsabilidade social encontrou muitas barreiras, através da figura dos fundamentalistas, que defendiam a ideia de que as empresas deveriam somente realizar atividades que visassem ao lucro dos acionistas, entendendo que qualquer desvirtuamento desta finalidade acabaria gerando impacto sobre os consumidores e, conseqüentemente, sobre a sociedade.

Nessa fase da história ainda não se falava nos graus de amplitude de inclusão. Já havia uma ideia da empresa responsável quanto às suas relações com os seus públicos, mas ainda havia muitas discussões dos que eram contrários à responsabilidade social corporativa. Estes argumentavam que a direção da empresa não tinha o direito de fazer nada que não objetivasse a maximização de lucros, agir de forma diferente seria violar as obrigações morais e institucionais.

Por outro lado, os argumentos favoráveis já mensuravam as vertentes até hoje presentes na responsabilidade social que entendem a promoção do desenvolvimento da empresa ao lado do desenvolvimento social, ou seja, entendendo que a corporação pode ter lucros, mas deve responder as suas obrigações com a sociedade.

A partir dos anos 1960 começou-se a discutir no meio acadêmico e empresarial a importância da responsabilidade social das empresas pela ação de seus dirigentes e administradores, inicialmente nos Estados Unidos e posteriormente na Europa.

Desta forma a responsabilidade foi concebida com outros valores e objetivos sociais, com o argumento de que a função institucional bem como, o governo, as igrejas os sindicatos e as organizações sem fins lucrativos existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social.

Na década de 1970 e 1980, começa a preocupação de como e quando a empresa deveria responder por suas obrigações sociais, consolidando a ética empresarial e aumentando suas dimensões em relação à ética social, econômica e política.

Os argumentos favoráveis eram enquadrados em duas linhas básicas: ética e instrumental: os argumentos éticos consideravam que as empresas e os seus empregados deveriam se comportar de maneira ética e com ações moralmente corretas, enquanto por outro lado os argumentos da linha instrumental consideravam que o comportamento social responsável tinha uma relação direta com o desempenho econômico da empresa.

Do exposto acima se entende que a responsabilidade social corporativa teve seu início com a participação de toda a sociedade, cuja consciência sobre as questões culturais, ambientais, morais e de gênero amadureceu tendo em vista o dever das corporações em promover o desenvolvimento social.

Logo em seguida o conceito de ética e responsabilidade social das empresas foi ampliado, surgindo, então, a preocupação com os impactos sociais e ambientais que as empresas poderiam causar. Entre estas vertentes surge o conceito de desempenho social dos stakeholders, juntamente com o conceito de sistema empreendedor justo, no qual os benefícios e as responsabilidades são distribuídos entre os stakeholders.

Com a propagação, na década de 1990, dos estudos sobre a responsabilidade social, tiveram início as questões éticas e morais nas empresas, definindo o papel das organizações no mundo.

#### ***4.1. Responsabilidade social das empresas brasileiras***

No Brasil, o movimento de responsabilidade social surgiu com base numa série de iniciativas de movimentos empresariais. Assim, um grupo de empresários na década de 60, fundou em São Paulo a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que tinha como princípio fundamental a aceitação de que a empresa, além de produzir bens e serviços possui uma função social a ser realizada em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade.

Mesmo com as discussões ocorridas em 1960, a ideia apenas foi mais bem tratada em 1977, quando foi tema central do II Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas no País.

Nas décadas de 70 e 80, outros movimentos surgiram, tais como a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), criada com base na até então conhecida (ADCE), o Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômico (IBASE) do qual participou o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho de sua idealização.

Herbert de Sousa foi responsável pelo grande destaque dado à questão da responsabilidade social na década de 90, com o apoio e ação das entidades não governamentais, alguns institutos de pesquisa e empresas, dando um grande salto em direção ao balanço social. Houve uma rica contribuição no sentido de mobilizar a sociedade e as empresas em torno de campanhas como a ação à cidadania, contra a miséria e pela vida, ocorrida em 1993.

Na década de 1990, outras iniciativas relevantes fortaleceram ainda mais estes movimentos empresariais, com a criação do Grupo de Instituto Fundações e Empresas (GIFE), em 1995, que foi o primeiro instituto a transformar o interesse empresarial em investimento social privado.

Estes fatos foram importantíssimos para o crescimento do movimento de responsabilidade social no Brasil, mas o marco maior da história de todos esses fatos foi em 1998, com a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que o movimento ganhou outro perfil.

A partir de então, muitas vozes foram levantadas a favor da ética e da responsabilidade social partindo de uma visão econômica clássica de que a empresa socialmente responsável era aquela que respondesse as expectativas de seus acionistas.

Desta forma cumpre salientar que as tendências provenientes de movimentos da sociedade civil, governos e empresas ampliaram a responsabilidade social para as dimensões ética, social, econômica e política, além da empresarial.

Na atualidade, inúmeras Organizações Não Governamentais, como a ADCE, ETHOS, AKATU, GIFE, ABRINQ, etc., reúnem empresários e dirigentes para incrementar políticas de responsabilidade social inclusive de condutas éticas empresariais. Esta responsabilidade social está explícita na categoria das empresas de economia privada, inseridas no mercado, mas conscientes de uma hipoteca social que as orienta para uma justa e mais eficiente aplicação do lucro, sob as várias modalidades conhecidas e praticadas.

A concepção mais ampla da responsabilidade social funda-se nas críticas ao objetivo exclusivo da empresa de obter lucro em curto prazo, sem ponderar os fatos sociais, éticos e econômicos, e aceitar uma proposta alternativa de um modelo que considere também as exigências externas à sociedade empresarial.

Cada vez mais se percebe empresas privadas procurando atuar como agentes de desenvolvimento. Além de buscar o lucro, preocupam-se também com a manutenção de um bom relacionamento com os seus stakeholders demonstrando responsabilidade pelo contexto social e ambiental em que realizam suas atividades.

Inegável é também que a prática da responsabilidade social empresarial vem se consolidando em todos os setores produtivos e de serviços, das mais variadas formas, com uma mudança comportamental e uma maior interdependência dos diversos stakeholders – clientes, fornecedores, colaboradores, familiares, comunidade, governo, entre outros – ligados de uma forma direta ou indireta à empresa, como é o caso das empresas que contratam teletrabalhadores.

Todas as mudanças apontam em grande medida para a fragilidade de concepções anteriores, como também para a perspectiva de desenvolvimento progressivo do direito a fim de que se adapte à dinâmica social.

Neste sentido MASCARO acentua:

No período contemporâneo assiste-se ao início de uma nova fase, a do direito do trabalho que rege o fato social trabalho. Tende a ser um direito não só de empregados, mas, também, de outros tipos de trabalhadores. Assiste-se ao fenômeno da expansão das suas fronteiras. O seu âmbito  $\frac{3}{4}$  a relação de emprego  $\frac{3}{4}$  mostra-se insuficiente.

Inadiáveis são reformas destinadas a modificá-lo (...)

Por outro lado, a proteção do trabalhador deslocou-se dos aspectos econômicos para a sua pessoa e cidadania. Os direitos trabalhistas não são mais patrimoniais, como no período clássico. São, também, direitos e interesses morais: a reserva da intimidade, a proibição de atos discriminatórios, a indenização por dano moral e outras medidas de tutela da dignidade do ser humano que trabalha. (Nascimento, 2011, p. 389)

## 5. Do Direito Internacional do Trabalho

A OIT tem atualmente como principal objetivo a promoção de oportunidades para que mulheres e homens possam ter acesso a um trabalho digno e produtivo, em condições de liberdade, equidade e dignidade. Não obstante, o desrespeito à dignidade do trabalhador ainda estar institucionalizado em alguns países, que apesar de Membros da OIT, continuam adotando práticas trabalhistas que se distanciam totalmente da concepção de trabalho decente. Como é o caso de Cuba, onde os setores sociais do país são controlados pelo Comitê de Defesa da Revolução (CDR) e o Poder Judiciário depende das instruções do Conselho de Estado ou como a China onde as pressões por cumprimentos de metas e outras formas de assédio têm contribuído para o aumento do índice de suicídios<sup>4</sup> de empregados.

Estender a obrigatoriedade de observância das convenções internacionais a todos os países, mesmo os que não as ratificaram, é medida que objetiva o trabalho decente. Percebe-se que a erradicação das modalidades de trabalho forçado e degradante revela-se como uma das diretrizes da

<sup>4</sup> Disponível em: [[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/05/100524\\_foxconn\\_suicidios\\_mv.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/05/100524_foxconn_suicidios_mv.shtml)]. Acesso em: 12 dez. 2013.



legislação pátria e internacional não apenas como forma de garantir um trabalho decente, mas, sobretudo, para se promover a efetivação dos Direitos Humanos e da paz social.

Assim é que a Declaração Universal dos Direitos Humanos, em seu art. 4º, determina que “ninguém será mantido em escravidão ou em servidão; a escravidão e o tráfico de escravos serão proibidos em todas as suas formas”.

No Código Penal Brasileiro há a tipificação do crime de redução de alguém à condição análoga à de escravo, em seu art. 149. O mesmo diploma também estabelece pena a quem atentar contra a liberdade de trabalho (art. 197), frustrar direito assegurado por lei trabalhista (art. 203) ou aliciar trabalhadores de um local para outro do território nacional (art. 207).

No mesmo sentido, orienta-se a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 ao proibir o trabalho forçado, dispondo que “ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante” (art. 5º, III); ao assegurar a liberdade de exercício “de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer” (art. 5º, XIII) e ao proibir a adoção de pena de trabalhos forçados (art. 5º, XLVII).

Com efeito, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por sua vez, também proíbe a fixação de condições degradantes de trabalho ao estabelecer multa ao empregador que mantiver empregado não registrado (art. 47) ou que não identificá-lo por meio da assinatura da Carteira de Trabalho e Previdência Social (art. 55). Ainda impõe a fixação de multa quando o empregador infringir qualquer dispositivo concernente ao salário mínimo (art. 120), à jornada de trabalho (art. 75) e às férias anuais remuneradas (art. 153).

O Trabalho Decente é definido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) como “trabalho produtivo em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade, com direitos protegidos, remuneração adequada e cobertura social”. O objetivo, da Organização Internacional do Trabalho e de todos os países membros, de atingir o decent work resume as aspirações de todos os trabalhadores, pois, trata de oportunidades de trabalho produtivo, com renda justa, segurança no local de trabalho, possibilidades de desenvolvimento pessoal e igualdade de oportunidades, sem de qualquer forma de discriminação.

A OIT desenvolveu a DWA (Decent Work Agenda) para a comunidade mundial de trabalho. Ela fornece suporte com Programas Integrados de Decent Work ou de Trabalho Digno. Colocando a Agenda do Decent Work em prática devem ser alcançados quatro pilares estratégicos: criação de empregos, direitos de proteção do trabalho, social e diálogo social, com a igualdade de gênero como um objetivo transversal.

A Organização Internacional do Trabalho tem realizado várias Agendas de Decent Work em seus países membros, o Brasil lançou em maio de 2006, a Agenda Nacional de Trabalho Decente (ANTD), em atenção ao Memorando de Entendimento para a promoção de uma agenda de decent work no país. A Agenda Brasileira do Trabalho Decente define três prioridades: a geração de mais e melhores empregos, com igualdade de oportunidades e de tratamento; a erradicação do trabalho escravo e eliminação do trabalho infantil, em especial em suas piores formas; e o fortalecimento dos atores tripartites e do diálogo social como um instrumento de governabilidade democrática.

No Brasil (pioneiro nessa iniciativa) foram estabelecidas também Agendas subnacionais. O Estado da Bahia lançou sua agenda em dezembro de 2007 e o Estado de Mato Grosso realizou em abril de 2009 a sua Conferência Estadual pelo Trabalho Decente, com o mesmo objetivo. E, mais recentemente a Capital do Paraná também lançou a sua Agenda.

Os eixos da Agenda Curitiba<sup>5</sup> de Trabalho Decente são:

1. Equidade de Gênero e Raça - Objetivo: Assegurar a igualdade de oportunidades e de tratamento no mundo do trabalho na perspectiva de gênero, considerando a diversidade de raça e etnia;
2. Saúde e Segurança no Trabalho - Objetivo: Garantir trabalho em condições seguras e saudáveis;

---

<sup>5</sup> Disponível em: [[http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/agenda%20curitiba%20de%20trabalho%20decente\\_1048.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/agenda%20curitiba%20de%20trabalho%20decente_1048.pdf)]. Acesso em: 05 fev. 2014.

3. Erradicação do Trabalho Infantil - Objetivo: Erradicar todas as formas de trabalho infantil, desenvolvendo ações de enfrentamento a uma de suas piores formas que é a exploração sexual de crianças e adolescentes;
4. Empreendedorismo para o Desenvolvimento Local Sustentável - Objetivo: Promover o empreendedorismo e o desenvolvimento local sustentável;
5. Equidade Social - Objetivo: Reduzir ou eliminar a extrema pobreza e dar proteção aos grupos sociais vulneráveis;
6. Formalidade - Objetivo: Gerar mais e melhores empregos;
7. Qualificação - Objetivo: Educar e qualificar o cidadão, social e profissionalmente, para o trabalho.

As prioridades da Agenda Mato Grosso<sup>6</sup> de Trabalho Decente são:

1. Erradicação do Trabalho Escravo - A erradicação definitiva do trabalho escravo em Mato Grosso obedece a dois imperativos: um de ordem ética, que expressa a necessidade de coibir a exploração de trabalhadores em condições de vulnerabilidade, e outro de ordem econômica, pelo risco do boicote que o Estado pode sofrer por parte de outros países, em especial os europeus, em relação às suas exportações. Objetivo: Eliminar progressivamente a utilização do Trabalho análogo a escravo no Estado de Mato Grosso até 2015;
1. 2 Erradicação do Trabalho Infantil - O problema do trabalho infantil é multifacetado: associa-se à pobreza e à desigualdade, mas é determinado também a fatores de ordem cultural e de organização econômica. Daí a necessidade do envolvimento de múltiplas instituições para combatê-lo, cada uma delas com sua competência específica. Objetivo: Erradicar a utilização do Trabalho Infantil no Estado de Mato Grosso até 2015;
2. 3 Prevenção de Acidentes do Trabalho - Conforme o art. 19 da lei nº 8.213, de 24/07/91 (Previdência Social), acidente de trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, ou perda, ou redução permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho. O planejamento abaixo objetiva articular medidas para redução dos acidentes de trabalho no Estado, proporcionando um ambiente de trabalho mais seguro e saudável aos trabalhadores. Objetivo: Reduzir a taxa de mortalidade por acidente de trabalho em 30% até 2011 e em 50% até 2015; e Reduzir a taxa de incidência de acidentes de trabalho em 10% até 2011 e em 20% até 2015.

### **5.1. Convenções fundamentais da OIT**

O Brasil já ratificou aproximadamente 50% das Convenções da OIT, faltando apenas 15 Convenções importantes a serem ratificadas, entre as quais a Convenção 87 que trata da liberdade sindical, pois, o Brasil adota a unicidade sindical que permite somente um sindicato por categoria na mesma base territorial.<sup>7</sup>

Em relação ao decent work, fazem parte da Declaração Relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho as seguintes Convenções da Organização Internacional do Trabalho:

N.º 29 Convenção sobre o trabalho forçado, 1930: Exige a supressão do trabalho forçado ou obrigatório, sob todas as suas formas. Encontram-se previstas algumas exceções, tais como o serviço militar, o trabalho de pessoas condenadas em tribunal sob vigilância adequada, casos de força maior como situações de guerra, incêndios e tremores de terra.

N.º 87 Convenção sobre a liberdade sindical e proteção do direito sindical, 1948: Garante a todos os trabalhadores e empregadores o direito de, sem autorização prévia, constituírem organizações da sua escolha e de nelas se filiarem e estabelece um conjunto de garantias para o livre funcionamento dessas organizações sem interferência das autoridades públicas.

<sup>6</sup> Disponível em: [http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/agendamato grosso\_798.pdf]. Acesso em: 05 fev. 2014.

<sup>7</sup> CF/88, art. 8º, II: “é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município.”

N.º 98 Convenção sobre o direito de organização e de negociação coletiva, 1949: Prevê a proteção contra atos de discriminação antissindical e a proteção das organizações de trabalhadores e de empregadores contra atos de ingerência de umas em relação às outras, bem como medidas destinadas a promover a negociação coletiva.

N.º 100 Convenção relativa à igualdade de remuneração, 1951: Apela à igualdade de remuneração entre homens e mulheres por um trabalho de igual valor.

N.º 105 Convenção sobre a abolição do trabalho forçado, 1957: Proíbe o recurso a qualquer forma de trabalho forçado ou obrigatório como medida de coerção ou de educação política, sanção pela expressão de opiniões políticas ou ideológicas, método de mobilização da mão de obra, medida disciplinar do trabalho, punição pela participação em greves ou medida de discriminação.

N.º 111 Convenção sobre a discriminação (emprego e profissão), 1958: Apela à adoção de uma política nacional destinada a eliminar a discriminação no acesso ao emprego, nas condições de formação e de trabalho, com fundamento na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, bem como a promover a igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e de profissão.

N.º 138 Convenção sobre a idade mínima de admissão ao emprego, 1973: Visa a abolição do trabalho infantil, estipulando que a idade mínima de admissão ao emprego não poderá ser inferior à idade de conclusão da escolaridade obrigatória.

N.º 182 Convenção sobre as piores formas de trabalho das crianças, 1999: Exige a adoção de medidas imediatas e eficazes para assegurar a proibição e a eliminação das piores formas de trabalho das crianças, nomeadamente a escravatura e práticas análogas, recrutamento forçado de crianças com vista à sua utilização em conflitos armados, utilização de crianças para fins de prostituição, produção de material pornográfico e qualquer atividade ilícita, bem como trabalhos que sejam susceptíveis de prejudicar a saúde, a segurança ou a moralidade das crianças.

A maioria dos Estados membros da OIT ratificou as Convenções que tratam especificamente do trabalho forçado: a Convenção sobre trabalho forçado, 1939 (Nº 29) e a Convenção relativa à abolição do trabalho forçado, 1957 (Nº 105). Estimativa mundial das vítimas de trabalho forçado – 20,9 milhões; Ásia e Pacífico – 11,7 milhões; América Latina e Caribe – 1,8 milhão; Economias desenvolvidas – 1,5 milhão; Europa Central, Leste Europeu, países fora da União Europeia e Comunidade dos Estados Independentes (ex-URSS) – 1,6 milhão; Oriente Médio – 600.000.

## 6. Considerações finais

O estudo possibilitou identificar a complexidade das estruturas sociais, econômicas e políticas diante de uma crise de desemprego global alarmante e sem sinais de recuperação em curto ou médio prazo. O último relatório da OIT diz que as economias avançadas, especialmente na zona do euro, tomaram medidas de austeridade fiscal, reformas no mercado de trabalho e limitação de crédito às pequenas empresas, que ao dificultar o investimento, podem levar a Europa a uma nova recessão.

A Declaração da Filadélfia reconhece a obrigação primordial da Organização Internacional do Trabalho de incentivar entre os seus países membros, programas que reduzam o desemprego, criem condições de empregabilidade e de elevação dos níveis de vida, contribuam para uma maior produtividade, com liberdade, dignidade, justiça e consequente estabilidade social.

Nas dimensões da proteção social ainda se verificou a importância das políticas públicas e da cidadania empresarial para que seja assegurado a todos e a todas o direito ao trabalho e à livre escolha de emprego em condições justas e favoráveis uma vez que todas as nações fazem parte de uma só economia mundial e não há mais uma distinção significativa a ser feita entre questões internacionais e locais para o trabalho, entre trabalhadores transfronteiriços, migrantes e nacionais.

Somado a isso cumpre lembrar que novas tecnologias, com potencial ainda desconhecido, podem impactar muitos dos pilares mais sólidos em que as instituições são baseadas, então, é nessa perspectiva que se busca a aplicabilidade dos conceitos, teorias e técnicas da responsabilidade social, da cidadania e da inclusão social à rotina das empresas públicas e privadas, não como uma caridade, ou como uma imposição, mas sim, como uma nova cultura organizacional.

Destarte, a questão que se ressalta é que a identificação da empresa como ética e socialmente responsável não resulta somente da criação e/ou participação em grandiosos projetos sociais com autopromoção midiática, mas, sim, também de ações cotidianas de seus gestores, como a preocupação com o entorno, com a comunidade local onde a empresa está inserida; o tratamento digno concedido aos seus colaboradores através das políticas públicas de contratação do trabalho decente.

Assim, o compromisso de não ter contato profissional com nenhum fornecedor que se utilize de mão de obra infantil, escrava ou de qualquer outra forma degradante das vítimas pertencentes a grupo vulneráveis; o cuidado com a sustentabilidade; o pagamento dos impostos devidos e de salários justos sem discriminação de qualquer espécie; o respeito à legislação e além desta, o respeito à dignidade dos seus colaboradores, atitudes que demonstram um comprometimento muito maior do que as abordagens pontuais.

Emprego produtivo e trabalho decente são elementos-chave para se alcançar uma globalização justa com redução da pobreza.

O direito do trabalho se norteia pelo respeito à dignidade humana, uma vez que este respeito não é somente “mais um” dentre os direitos da pessoa, é, acima de tudo, o alicerce no qual se erguem os fundamentos que dão sustentação à noção de equilíbrio social e de seu ordenamento jurídico. É imprescindível, por conseguinte, que todos os responsáveis pela construção de um novo cenário mundial reconheçam a necessidade de mudança de valores e comportamentos e tenham como objetivo maior tornar a sociedade mais justa economicamente e mais igualitária socialmente, do que possivelmente resultará uma globalização socialmente inclusiva.

O único alento à constatação de que a desigualdade sempre existiu, está presente no descortinar de uma nova mentalidade, porque é possível se verificar que as gerações que estão se formando atualmente, a cada dia mais, lutam por direitos e valores que outrora sequer eram questionados... Felizmente trazem a marca da “vida com qualidade”, da inclusão com posturas éticas e respeito aos direitos fundamentais, como corolários do trabalho... Sem os quais, não se faz justiça!

## REFERÊNCIAS

- Aristóteles (1991). *A política* (Trad. Roberto Leal Ferreira). São Paulo: Martins Fontes.
- Darcanchy, M. (Coord.) (2013). *Direito, inclusão e responsabilidade social: estudos em homenagem a Carlos Aurélio Mota de Souza e Viviane Coêlho de Séllos Knoerr*. São Paulo: LTr.
- (2007). *Responsabilidade social nas relações laborais: homenagem ao professor Amauri Mascaro Nascimento*. São Paulo: LTr.
- Dejours, C. (2000). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Del’Olmo, F. de Souza (2014). *Curso de Direito Internacional privado*. Rio de Janeiro: Forense.
- Del’Olmo, F. de Souza, Darcanchy, M., Suski, L. (Orgs.) (2012). *Vertentes do Direito Internacional contemporâneo e cidadania*. Campinas: Millennium.
- De Masi, D. (2000). *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante.
- (Org.). (2009). *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora SENAC.
- Habermas, J. (1987). *Teoria de la acción comunicativa. Tomo I: Racionalidade de la acción y racionalización social*. (versão Manuel Jiménez Redondo, 4. ed.). Madrid: Taurus.
- Kelsen, H. (2003). *Teoria pura do direito* (Trad. J. Cretella Jr e Agnes Cretella). São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.
- Liotard, J.-F. (1990). *O pós-moderno* (Trad. Ricardo Correia Barbosa). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Martins, S. P. (2014). *Direito do Trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Nascimento, A. M. (2013). *Curso de Direito do Trabalho*. São Paulo: Saraiva.
- (2011). *Direito contemporâneo do trabalho*. São Paulo: Saraiva.
- Sangiovanni, A. (2007). Global justice, reciprocity and the State. *Philosophy & Public Affairs*, 35(1), pp. 3-39.
- Santos, B. de Sousa (2001). *Pela mão de Alice - O social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez.
- Silva, J. A. da (2014). *Curso de Direito Constitucional positivo*. São Paulo: Malheiros.
- Soros, G. (2003). *Globalização* (Trad. Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro: Campus.

## SOBRE OS AUTORES

**Florisbal Del’Olmo:** Pós-Doutor (UFSC), Doutor (UFRGS), Mestre (UFSC) e Especialista em Direito (IESA). Especialista em Educação (URI). Professor do Programa de Mestrado em Direito da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), campus Santo Ângelo, RS. Líder do Grupo de Pesquisa registrado no CNPq: Tutela dos Direitos e sua Efetividade. Autor do Curso de Direito Internacional Privado, 10ª edição, 2014, e do Curso de Direito Internacional Público, 5ª edição, 2011, ambos pela Editora Forense. Membro da Sociedade Brasileira de Direito Internacional (SBDI), da Associação Americana de Direito Internacional Privado (ASADIP) e da European Community Studies Association (ECSA). Endereço do CV na Plataforma Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6894960744708682>

**Mara Darcanchy:** Pós-Doutora (UniPg/IT), Doutora (PUC/SP), Mestre (PUC/SP) e Especialista em Direito (FD/USP) Especialista em Didática do Ensino Superior (USJT). Graduada em Direito e em Letras, com Licenciatura em português e proficiência em inglês, francês, italiano, latim e espanhol. Professora do Programa de Mestrado em Direito da Universidade de Marília (PPGD/UNIMAR). Líder dos Grupos de Pesquisa registrados no CNPq: Responsabilidade social da empresa e Direito regulatório e Pesquisadora do grupo de pesquisa CNPq: Tutela dos direitos e sua efetividade. Parecerista internacional. Autora e coordenadora de obras publicadas no Brasil e traduzidas no exterior. Consultora trabalhista. Membro do Conselho Consultivo ad hoc da International Labour Organization (ILO), da Academia Brasileira de Direito Internacional (ABDI), da Sociedade Brasileira de Direito Internacional (SBDI), da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI), da Comissão de Direito Eletrônico e Alta Tecnologia (OAB/SP) e do Escritório Rocha Calderon & Advogados Associados. Endereço do CV na Plataforma Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2268275872437988>



La **Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones** examina la naturaleza de las organizaciones en todas sus formas y manifestaciones: empresas, instituciones educativas, organismos y agencias del sector público, organizaciones no-gubernamentales, política económica, etc. Sus contenidos se extienden también más allá de los límites de las organizaciones: considera la dinámica de las cadenas de suministro, las alianzas organizativas, las redes empresariales y de conocimiento, las comunidades de práctica, la innovación, la creación de valor, etc. En medio de todas estas perspectivas, se mantiene un enfoque pragmático que busca reexaminar las nociones de “organización” y de “gestión” de grupos de personas que colaboran para fines productivos, y analizar los factores que conducen al éxito y a la sostenibilidad.

La revista trata de abordar cómo el conocimiento, la cultura y el cambio se manifiestan en las organizaciones. Los artículos abarcan tanto análisis teóricos generales hasta estudios de caso detallados que versan sobre estrategias prácticas o sobre la

manera de convertir los valores intangibles de las organizaciones en valores tangibles, el conocimiento tácito en explícito.

La revista es relevante para académicos en los campos de la gestión, las ciencias económicas, las ciencias sociales y la educación/formación, para investigadores, gestores del conocimiento, estudiantes, formadores, consultores de la industria, economistas, empresarios y emprendedores, profesionales de recursos humanos, expertos en gestión del cambio y, en definitiva, cualquier persona con interés y preocupación por la gestión y por el cambio cultural en las organizaciones.

La **Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones** es una revista académica sujeta a revisión por pares.

ISSN 2254-1608

